

ONE ON ONE

The Risk Factor

DOSSIER

Régie d'entreprise :
éviter les dérives

SPECIAL REPORT

Overcoming the
"Productivity Paradox"



Marie-Claude PEYRACHE

La pionnière
de France Télécom



**Profitez
de tarifs de groupe...**



**doublés d'un
service
attentionné.**

ASSURANCES HABITATION et AUTO

Votre appartenance au **Réseau HEC** vous fait profiter de tarifs de groupe avantageux[†]. De plus, chez Meloche Monnex, VOUS recevrez toute notre attention. Alors n'attendez plus! Vous verrez, vous prendrez goût à notre service exceptionnel qui fait notre renommée depuis plus de 50 ans.

Devenez membre en règle du Réseau HEC et obtenez une réduction additionnelle de 10 % sur la tarification de groupe déjà consentie.**

SOUSSION EN DIRECT:

www.melochemonnex.com/reseauhec

1 888 589-5656



Obtenez une soumission sans obligation!
Vous pourriez

GAGNER

une **BMW 330Ci**
cabriolet*

Nos détenteurs de polices d'assurances
habitation et/ou auto sont automatiquement inscrits.



Meloche Monnex

Notre science... l'assurance,
notre art... le service

[†]Les tarifs de groupe en assurance auto ne s'appliquent pas aux provinces de l'Atlantique. En raison des lois provinciales, notre programme d'assurance auto n'est pas offert en Colombie-Britannique, au Manitoba et en Saskatchewan.

*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 la BMW 330Ci cabriolet est de 63 000\$ (le véhicule peut être différent du modèle illustré). Le concours est en vigueur du 1^{er} janvier au 31 décembre 2003. Avant d'être déclarée gagnante, la personne dont le nom a été tiré au sort devra résoudre correctement un problème mathématique. Pour connaître les chances de gagner et pour savoir comment participer, vous pouvez consulter les règles du concours Gagnez une BMW 330Ci cabriolet sur www.melochemonnex.com.

**Offre valable pour les résidents du Québec seulement.

Le programme d'assurances habitation et auto est souscrit par Sécurité Nationale compagnie d'assurance.

SOMMAIRE

À LA UNE

La pionnière de France Télécom > **14**

Marie-Claude Peyrache (M.B.A. 1973) est l'une des femmes d'affaires les plus influentes d'Europe. Pour sa carrière exceptionnelle, sous le signe de l'international et des télécommunications, HEC Montréal lui a octroyé un doctorat *honoris causa* en mai dernier.

ONE ON ONE

The Risk Factor > **10**

Despite post-9/11 economic recovery, current market conditions still call for caution. An interview with Philippe Jorion, Professor of Finance with the Graduate School of Management at the University of California, Irvine.

SPECIAL REPORT

Overcoming the "Productivity Paradox" > **20**

It isn't information technology that will bring you a return on investment, but the strategic decisions that managers make.

DOSSIER

Régie d'entreprise. Éviter les dérives. > **24**

Les scandales financiers récents ravivent l'intérêt envers la gouvernance des entreprises. Comment expliquer ces dérives? Et comment en éviter d'autres?

Off the Beaten Track

Economics and the Environment > **13**

Tête d'affiche

Un passionné des arts nommé membre de l'Ordre du Canada > **30**

Billet > **2**

Nouvelles > **3**

Tendances > **32**

Du côté des diplômés > **36**

Lectures > **38**

Le mot de la fin > **40**



30



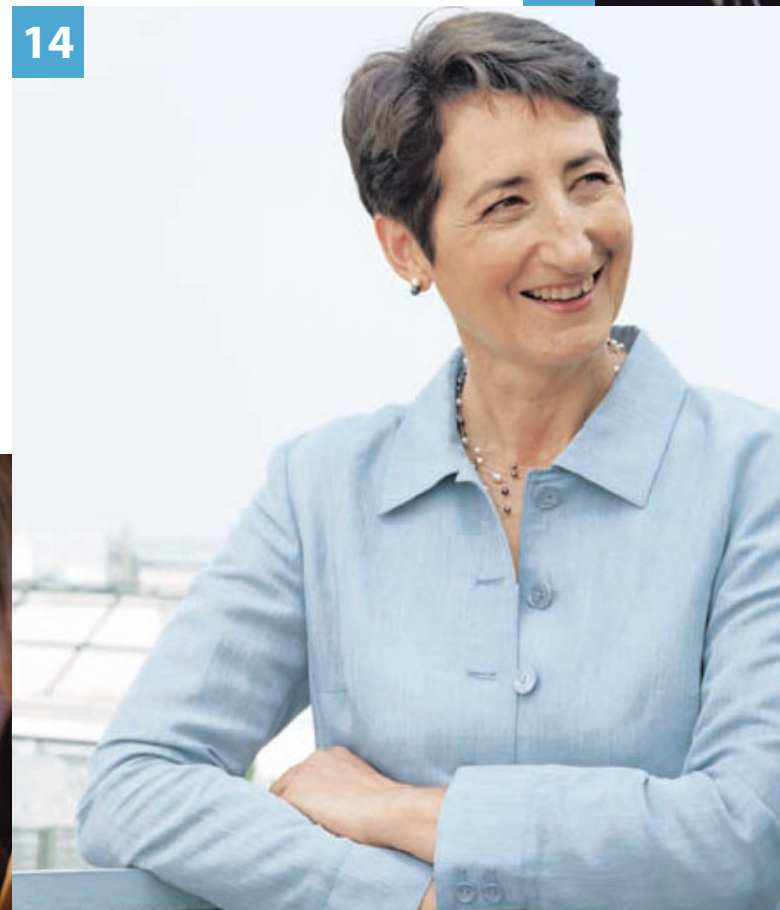
24



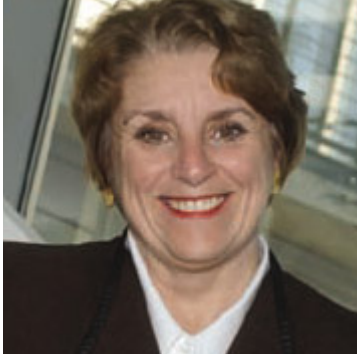
10



20



14



KATHLEEN GRANT

Vous tenez entre vos mains le tout premier numéro de *HEC Montréal MAG*, magazine d’information destiné aux diplômés de l’établissement et à des dirigeants des milieux universitaire et des affaires.

Pourquoi créer un nouvel outil d’information à ce moment-ci, alors que, bientôt, l’École entrera gaillardement dans sa 96^e année d’existence? Tout simplement pour diffuser, le plus largement possible, ce qu’est et ce que fait aujourd’hui HEC Montréal, en plus de vous convier aux premières loges de ce que sera la gestion de demain.

Rappelons par ailleurs que l’École se dotait en septembre 2002 d’une nouvelle identité, HEC Montréal, plus facile à prononcer et à mémoriser sur tous les continents et plus difficile à confondre avec d’autres écoles de renom portant la même appellation. Un *must* quand on veut vraiment affirmer son positionnement sur le plan international. La direction décidait du même souffle de se donner deux instruments qui favoriseraient son rayonnement et la diffusion de toutes ces bonnes nouvelles qui courent dans nos corridors: un magazine et un bureau de liaison sis rue du Louvre, à Paris.

En bonne pionnière qu’elle est et désireuse de rejoindre ses multiples publics, HEC Montréal a choisi de lancer un magazine en trois langues, reflétant ainsi sa politique d’enseignement. Tout en conservant à la langue française sa prédominance, le magazine fait place à l’anglais et à l’espagnol, permettant ainsi à d’autres cultures de découvrir cette école qui fait la fierté de son personnel, de ses étudiants et diplômés, comme de notre société. Une autre fenêtre ouverte sur le monde.

Ce premier numéro met en vedette des personnes exceptionnelles, Marie-Claude Peyrache en tête, des sujets de l’heure, comme la gouvernance, et des sujets de pointe, comme dans la chronique *Off the Beaten Track* et dans la chronique portant sur les tendances en gestion. Histoire de ne pas se replier sur soi et d’accéder à d’autres visions, nous faisons même place à un invité dans la chronique *One on One*. Celle-ci donnera la parole à des sommités ou à des personnalités d’affaires qui ont donné récemment une conférence à HEC Montréal.

Voilà donc une sélection intéressante de sujets d’information et d’inspiration, choisis par un comité de rédaction réunissant l’École et le Réseau HEC. Je remercie d’emblée ses membres, pour leur engagement présent et à venir: Serge Auclair, Sylvie Brisson, Sherry Foster, Françoise Lyon, Michel Patry et Raymonde Guay, tous d’une curiosité et d’un enthousiasme des plus communicatifs. Et merci au professeur Laurent Lapiere de jeter un (dernier) coup d’œil compétent à l’ensemble des textes. Finalement, un remerciement, bien sûr, à tous ceux et celles qui se sont prêtés au jeu de l’entrevue. Sans vous, point de magazine.

Chers nouveaux lecteurs, n’hésitez pas à nous faire part de votre appréciation du magazine et même, pourquoi pas, à nous suggérer des sujets d’article. La pertinence de *HEC Montréal MAG* n’en tient qu’à vous.

Kathleen Grant

HEC MONTRÉAL MAG

Volume 1, numéro 1. Hiver 2002

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

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

Éditrice :
Kathleen Grant

Comité de rédaction :
Serge Auclair, Sylvie Brisson, Sherry Foster,
Kathleen Grant, Raymonde Guay, Françoise Lyon,
Michel Patry

Collaboration spéciale à la relecture :
Professeur Laurent Lapiere

Ont collaboré à ce numéro :
Raymonde Guay, Danielle Henripin, Kathlyn Horibe,
Jean-Paul Lejeune, David Pye, Ross Rogers,
Renée-Claude Simard, Jean-François St-Pierre,
Jean-Marie Toulouse

Traduction et révision :
■ Français : Révisions Virginie
■ Anglais : Terry Knowles
■ Espagnol : Traductions Nouveau Monde

Photographes :
Philippe Alarcon, Florent Dufort, Michel Laloux, J.-A. Martin

Conception et production graphique :
Goodhue & Associés

Impression :
Les Imprimeries Transcontinental

HEC Montréal Mag est publié deux fois l’an par
HEC Montréal et tiré à 40 000 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.

PHOTO › MICHEL LALOUX



PHOTOS › J.-A. MARTIN



PHOTO › FLORENT DUFORT



VISION – INNOVATION – LEADERSHIP

Le nouveau logo HEC Montréal traduit avec force le caractère international et la modernité de l’École. Pour le directeur Jean-Marie Toulouse, «la nécessité de changer notre dénomination officielle – l’École des hautes études commerciales devenant HEC Montréal – a été dictée par la présence de plus

en plus forte de l’École sur la scène internationale et par la nécessité d’éliminer toute confusion possible avec les noms d’autres grandes écoles de gestion». Le lancement officiel du nouveau logo a eu lieu le 19 septembre dernier en présence de Mme Pauline Marois, vice-première ministre et ministre d’État à l’Économie et aux Finances, et de nom-

breux invités de marque. Il est possible de visionner le vidéo d’accompagnement produit pour l’occasion à l’adresse www.hec.ca.

VISIÓN – INNOVACIÓN – LIDERAZGO

El nuevo logo de HEC Montréal transmite con fuerza el carácter internacional y la modernidad de nuestra institución. Tal como lo expresa el director Jean-Marie Toulouse, “La necesidad de cambiar nuestra denominación oficial – de École des hautes études commerciales por HEC Montréal – surge de la presencia cada vez más fuerte de la Escuela en la escena internacional, así como de la necesidad de evitar toda posible confusión con los nombres de otras grandes escuelas de gestión.” El lanzamiento oficial del nuevo logo tuvo lugar el 19 de septiembre último, con la presencia de la Sra. Pauline Marois, Viceprimer Ministro y Ministro de Estado de Economía y Finanzas, y otros prestigiosos invitados. En nuestro sitio Web, www.hec.ca, puede verse el video realizado para esta ocasión.

RUE DU LOUVRE



RUE DU LOUVRE

A fin de ampliar su campo de acción y su proyección internacional, HEC Montréal cuenta actualmente con una nueva sede ubicada en 15, rue du Louvre, en Paris, en un local compartido con la Asociación de ex alumnos de HEC Montréal. La sede internacional en Europa, inaugurada el verano pasado, cumple funciones como centro de información sobre los programas de estudios de la Escuela y punto de enlace entre las empresas europeas y los profesores y egresados de HEC Montréal. Bajo la dirección de la Sra. Yvette Cogne, la nueva sede concentrará sus actividades de este año en Francia, para abrirse luego rápidamente al resto de Europa. Para comunicarse con esta sede, dirigirse a hecmontreal-europe@hec.ca, o por teléfono al 33 01 42 33 43 40, fax 33 01 42 33 25 40.

RUE DU LOUVRE

With the goal of extending its international impact and influence, HEC Montréal now has a new address. In Paris! The School will be sharing its new office at 15 rue du Louvre with the Association européenne des anciens de HEC Montréal. The European international office, opened this past summer, will serve as an information centre on the School’s programs and a liaison centre between European companies and HEC Montréal professors and alumni. The Office will be directed by Yvette Cogne, and this year will focus its attention on France before opening up to all of Europe very soon. You can reach us at hecmontreal-europe@hec.ca. Telephone: 33 01 42 33 43 40. Fax: 33 01 42 33 25 40.

M.B.A. SÉLECT!

L'équipe HEC Montréal à *The Economist Business Challenge*: Gilles Boisvert, Jennifer Hassard, Jean-Michel Laurin et Mouloud Khelif.

The HEC Montréal team at *The Economist Business Challenge*: Gilles Boisvert, Jennifer Hassard, Jean-Michel Laurin and Mouloud Khelif.

El equipo HEC Montréal que participó en la competencia *The Economist Business Challenge*: Gilles Boisvert, Jennifer Hassard, Jean-Michel Laurin y Mouloud Khelif.

Les bonnes nouvelles en ce qui a trait au M.B.A. de HEC Montréal n'ont pas manqué ces derniers mois. En septembre, ce programme apparaissait dans le *Wall Street Journal Guide to the Top Business Schools 2003* qui présente les 100 meilleurs programmes au monde. Le mois suivant, il faisait son entrée au palmarès du magazine *BusinessWeek* qui publie tous les deux ans un classement des meilleurs programmes. Dans ce cas, le M.B.A. de l'École figure en *Second Tier* en compagnie de sept autres programmes de réputation internationale à l'extérieur des États-Unis. Puis, dans l'édition du 11 novembre de *Canadian Business*, les dirigeants d'entreprise l'ont classé au 5^e rang au Canada et les recruteurs, au 4^e rang.

À ces bonnes nouvelles, il faut ajouter, en septembre, le classement en 2^e place de l'équipe d'étudiants du M.B.A. de l'École à la compétition *The Economist Business Challenge*. Le capitaine de l'équipe, Mouloud Khelif, y a même raflé le trophée *Sportmanship*. Seize équipes américaines et canadiennes se sont affrontées au cours de cette compétition télévisée produite par *World Affairs* en association avec la revue *The Economist*.

Enfin, rappelons que le M.B.A. de l'École possède l'agrément de l'*Association of MBAs*, un organisme du Royaume-Uni reconnu pour la rigueur de son processus d'agrément.

MBA IN THE SPOTLIGHT!

There has been no shortage of good news for the HEC Montréal MBA program in recent months. In September, the program was listed in the *Wall Street Journal Guide to the Top Business Schools 2003*, presenting the 100 best programs in the world. The following month, it was included in *Business Week's* ranking of the best programs, produced every two years. The HEC Montréal MBA was in the Second Tier, along with seven other internationally renowned programs outside the U.S. Then, in the November 11 issue of *Canadian Business*, business executives ranked it 5th in Canada, while recruiters put it in 4th place.

And that's not all. In September, the HEC Montréal MBA team of students placed 2nd in *The Economist Business Challenge*. The team captain, Mouloud Khelif, even brought home the *Sportmanship* trophy. Sixteen U.S. and Canadian teams were pitted against one another in this televised competition produced by *World Affairs* in association with *The Economist* magazine.

Finally, we should point out that the HEC Montréal MBA has also been accredited by the Association of MBAs, a UK organization known for its rigorous accreditation process.



PHOTO: J.-A. MARTIN

¡M.B.A. A LA CABEZA!

En estos últimos meses, no han faltado las buenas noticias en lo relativo al Programa de maestría en administración de empresas (M.B.A.) de HEC Montréal. En septiembre, fue reconocido en el *Wall Street Journal Guide to the Top Business Schools 2003* entre los 100 mejores programas del mundo. El mes siguiente ingresó en el ránking de la revista *BusinessWeek*, que publica cada dos años una clasificación de los mejores programas, ubicándose en el segundo nivel con otros siete programas de prestigio internacional fuera de los Estados Unidos. Y finalmente, en la edición del 11 de noviembre de la publicación *Canadian Business*, nuestro programa obtuvo el quinto lugar en Canadá en la encuesta entre directivos de empresas y el cuarto lugar entre los encargados de contratación de personal.

A estas buenas nuevas se agrega, en septiembre, la calificación en segundo lugar del equipo de estudiantes de la maestría en administración de empresas de la Escuela en la competencia *The Economist Business Challenge*. El capitán del equipo, Mouloud Khelif, se alzó por su parte con el trofeo *Sportmanship*. En la competencia, transmitida por televisión y producida por *World Affairs* en asociación con la revista *The Economist*, midieron sus fuerzas dieciséis equipos estadounidenses y canadienses.

Recordemos, por otra parte, que el Programa de maestría en administración de empresas de nuestra institución se encuentra acreditado por la *Association of MBAs*, un organismo con sede en el Reino Unido que se destaca por el rigor de sus procesos de acreditación.



JEAN-MARIE TOULOUSE, CHAIR OF THE BOARD OF CANARIE

Jean-Marie Toulouse has been appointed Chair of the Board of Directors of CANARIE (Canadian Network for the Advancement of Research, Industry and Education) for 2002-2003. CANARIE's innovative work as the country's advanced Internet organization has placed Canada at the global forefront of network technology development. Dr. Toulouse starts his third term as Director of HEC Montréal in January.

JEAN-MARIE TOULOUSE, PRÉSIDENT DU C.A. DE CANARIE

La présidence du conseil d'administration de CANARIE (Réseau canadien pour l'avancement de la recherche, de l'industrie et de l'enseignement) est assurée en 2002-2003 par Jean-Marie Toulouse, qui amorce en janvier son troisième mandat à la direction de HEC Montréal. Les projets novateurs de CANARIE – fer de lance de l'Internet évolué au Canada – placent le Canada au premier plan sur la scène internationale en matière de création de réseaux de pointe.

JEAN-MARIE TOULOUSE, PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE CANARIE

La presidencia del Consejo de Administración de CANARIE (la Red Canadiense para el Progreso de la Investigación, la Industria y la Enseñanza) será ejercida en el período 2002-2003 por Jean-Marie Toulouse, quien inicia en enero su tercer período en la dirección de HEC Montréal. Los proyectos innovadores de CANARIE – punta de lanza del desarrollo de Internet en Canadá – colocan a nuestro país en el primer plano internacional en materia de creación de redes de avanzada.

JEAN-PAUL BAILLY À LA TÊTE DE LA POSTE

Nommé par le Conseil des ministres du gouvernement français, Jean-Paul Bailly, reconnu pour ses habiletés de négociateur et de stratège, est, depuis septembre 2002, le nouveau patron de La Poste. Jusqu'alors président-directeur général de la RATP, poste qu'il occupait depuis 1994, M. Bailly s'intéresse également à l'enseignement supérieur. Il participe en effet depuis plusieurs années au développement de HEC Montréal à titre de membre de son Conseil consultatif international, une contribution très appréciée.

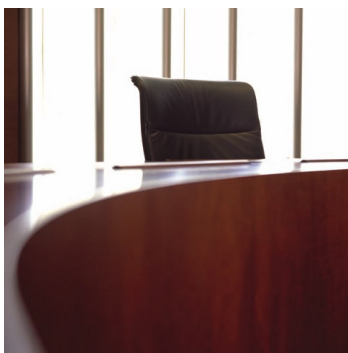


PHOTO: FLORENT DUFORT

JEAN-PAUL BAILLY AL FRENTE DEL CORREO FRANCÉS

Jean-Paul Bailly, quien goza de reconocimiento por sus habilidades de negociador y estratega, ha sido designado por el Consejo de Ministros del gobierno francés para dirigir el servicio de correos a partir de septiembre de 2002, luego de haber ocupado el cargo de presidente y director general de la Red de Transportes de París desde 1994. Jean-Paul Bailly se interesa también por la enseñanza superior. En efecto, desde hace años brinda su inestimable aporte para el desarrollo de HEC Montréal como miembro de su Consejo Consultivo Internacional.

JEAN-PAUL BAILLY HEADS UP LA POSTE, IN FRANCE

Jean-Paul Bailly, a highly regarded negotiator and strategist, was appointed new head of La Poste (the country's postal organization) by the French Cabinet in September 2002. He had previously been President and CEO of the Paris transit authority (RATP) since 1994. Mr. Bailly also takes an interest in higher education, and has supported HEC Montréal for several years now as a highly valued member of its International Advisory Council.



PHOTO › J.-A. MARTIN

Pierre Somers, représentant la Fondation Walter-J.-Somers, le directeur Jean-Marie Toulouse et le titulaire Taïeb Hafsi.

Pierre Somers, representing the Walter J. Somers Foundation, Director Jean-Marie Toulouse and Chairholder Taïeb Hafsi.

Pierre Somers, representante de la Fundación Walter J. Somers, el director Jean-Marie Toulouse, y el titular de cátedra Taïeb Hafsi.

Carmelle et Rémi Marcoux et le Groupe Transcontinental, dont M. Marcoux est le président du conseil et chef de la direction, se sont unis pour offrir un million de dollars à la Chaire de gestion des arts. Pour M. Marcoux, «cet engagement prend racine dans mon attachement à l’endroit de l’École à titre de diplômé. Il représente aussi une reconnaissance du rôle fondamental que joue l’École dans notre développement économique». Carmelle et Rémi Marcoux estiment aussi qu’à l’instar des gens d’affaires, les artistes sont des artisans du développement de notre société. M. Marcoux a enfin souligné que «la Chaire, dirigée par le professeur François Colbert, a su se tailler une place sur la scène internationale et devenir une référence dans son champ d’expertise».

La Chaire de management stratégique international, pour sa part, a reçu une contribution importante de la Fondation Walter-J.-Somers, représentée par M. Pierre Somers, président du conseil du Groupe Walter et fils du fondateur de l’entreprise, Walter J. Somers. «Notre contribution à la Chaire, a confié Pierre Somers, exprime notre reconnaissance pour le Québec qui a été une terre d’accueil pour mon père. Nous avons aussi choisi HEC Montréal pour sa renommée et pour la qualité de ses diplômés.» Le titulaire de cette chaire est le professeur Taïeb Hafsi.

Pour le directeur Jean-Marie Toulouse, pareil soutien de la part d’individus, d’entreprises et d’organismes représente un geste d’une grande noblesse guidé par un sens élevé du partage et empreint d’une volonté certaine de contribuer à l’avancement des connaissances et au mieux-être des générations futures.

🔥 EL MECENAZGO AL SERVICIO DE LA INVESTIGACIÓN

Este otoño, generosas donaciones han posibilitado la continuidad de dos cátedras de nuestra Escuela. Es por ello que la Cátedra de Gestión de las Artes, creada en 1991, lleva de aquí en más el nombre de Carmelle y Rémi Marcoux, en tanto que el nombre de Walter J. Somers designa ahora a la Cátedra de Gestión Estratégica Internacional constituida en marzo. Estos anuncios se realizaron en el marco de la campaña de financiación “Un Mundo de Proyectos”, que agrupa a la Universidad de Montreal, la Escuela Politécnica y HEC Montréal.

Carmelle y Rémi Marcoux y el *Groupe Transcontinental*, en donde el Sr. Marcoux ejerce la presidencia del directorio y la gerencia general, aunaron sus esfuerzos para donar un millón de dólares a la

🔥 LE MÉCÉNAT AU SERVICE DE LA RECHERCHE

Cet automne, deux chaires de l’École ont vu leur pérennité assurée grâce à l’immense générosité de donateurs. Ainsi, la Chaire de gestion des arts créée en 1991 porte dorénavant le nom de Carmelle et Rémi-Marcoux et la Chaire de management stratégique international qui a vu le jour en mars dernier porte celui de Walter-J.-Somers. Ces annonces ont été faites dans le cadre de la campagne de financement *Un monde de projets* qui regroupe l’Université de Montréal, l’École Polytechnique et HEC Montréal.

Cátedra de Gestión de las Artes. Para el Sr. Marcoux, “este compromiso surge de mis lazos con la Escuela, de la que soy egresado. Por otra parte, manifiesta el reconocimiento al papel fundamental que desempeña en nuestro desarrollo económico.” Carmelle y Rémi Marcoux consideran asimismo que, al igual que los hombres de negocios, los artistas son los artífices del desarrollo de nuestra sociedad. Y acota el Sr. Marcoux que “la Cátedra, bajo la dirección del profesor François Colbert, ha logrado destacarse en la escena internacional y erigirse en punto de referencia dentro de su disciplina.”

La Cátedra de Gestión Estratégica Internacional, por su parte, recibió un importante aporte de la Fundación Walter J. Somers, representada por el Sr. Pierre

Somers, presidente del directorio del Grupo Walter e hijo del fundador de la empresa, Walter J. Somers. Tal como indica el Sr. Somers, “nuestra contribución a la Cátedra constituye una muestra de nuestro agradecimiento hacia Quebec, tierra que acogió a mi padre. Por otra parte, escogimos a HEC Montréal por su renombre y por la calidad de sus egresados.” El titular de esta cátedra es el profesor Taïeb Hafsi.

En el sentir de nuestro director, Jean-Marie Toulouse, el apoyo recibido de personas, empresas y organismos representa un gesto de profunda nobleza, guiado por un elevado sentido del deseo de compartir e imbuido de una marcada voluntad de contribuir al avance del conocimiento y al bienestar de las generaciones futuras.



PHOTO › J.-A. MARTIN

Michel Patry, directeur adjoint, corps professoral et planification stratégique, le titulaire François Colbert et les donateurs Carmelle et Rémi Marcoux.

Michel Patry, Associate Director, Academic Affairs and Strategic Planning, the chairholder François Colbert and donors Carmelle and Rémi Marcoux.

Michel Patry, director adjunto de cuerpo docente y asuntos estratégicos, el titular de cátedra François Colbert y los filántropos Carmelle y Rémi Marcoux.

🔥 DONORS CONTRIBUTING TO RESEARCH

This fall, two Chairs at the School were guaranteed secure futures thanks to donors’ tremendous generosity. The Chair in Arts Management, founded in 1991, will henceforth be named for Carmelle and Rémi Marcoux, and the Chair in International Strategic Management, created in March, will be named for Walter J. Somers. These announcements were made as part of the joint *A World of Projects* fundraising campaign conducted by the Université de Montréal, the École Polytechnique and HEC Montréal.

Carmelle and Rémi Marcoux and the Transcontinental Group, of which Mr. Marcoux is the Chairman of the Board and CEO, together made a \$1 million donation to the Chair in Arts Management. Mr. Marcoux explained that his commitment is rooted in his attachment to the School as a graduate, and represents recognition of the fundamental role the School plays in our economic development. Carmelle and Rémi Marcoux feel that artists, like businesspeople, help shape our society’s development. Finally,

Mr. Marcoux emphasized that the Chair, held by Professor François Colbert, has earned itself a place on the international scene and has become a model in its field.

The Chair in Strategic International Management, for its part, received a significant donation from the Walter J. Somers Foundation, represented by Pierre Somers, Chair of the Board of the Walter Group and son of the company’s founder, Walter J. Somers. “Our contribution to the Chair,” explained Pierre Somers, “expresses our gratitude towards Quebec, which welcomed my father. We chose HEC Montréal for its reputation and the quality of its graduates.” The Chairholder is Professor Taïeb Hafsi.

For Director Jean-Marie Toulouse, this kind of support from individuals, companies and organizations is a very noble gesture, evidence of their great generosity and desire to contribute to the advancement of knowledge and to improving the well-being of future generations.

🔥 JACQUES BOUGIE ET BERTIN NADEAU, PROFESSEURS ASSOCIÉS

Deux personnalités éminentes du monde des affaires, Jacques Bougie et Bertin Nadeau, joignent les rangs de HEC Montréal à titre de professeurs associés au Service de l’enseignement du management.

Récipiendaire d’un doctorat *honoris causa* de l’École, Jacques Bougie a été président et chef de la direction de la société Alcan de 1993 à 2001. Il s’intéresse particulièrement à la gestion internationale, aux questions de gouvernance et au transfert des pratiques de gestion des entreprises privées vers les organismes communautaires.

Le rôle du président, cours qu’il enseigne déjà au M.B.A., constitue le grand champ d’intérêt de Bertin Nadeau. Celui-ci a été entre autres président du conseil et chef de la direction de Unigesco et président et chef de la direction de Provigo. Il dirige aujourd’hui sa société de gestion GescoLynx inc.

🔥 JACQUES BOUGIE AND BERTIN NADEAU, ADJUNCT PROFESSORS

Two eminent business figures, Jacques Bougie and Bertin Nadeau, are joining the ranks of HEC Montréal as adjunct professors in the Department of Management.

Jacques Bougie, recipient of an honorary PhD from the School, was President and CEO of Alcan from 1993 to 2001. He is particularly interested in international management, governance issues and the transfer of management practices from private-sector businesses to community organizations.

Bertin Nadeau already teaches an MBA course on the president’s role, his main interest. In the past, he served as Chair of the Board and CEO of Unigesco and President and CEO of Provigo. Today he runs his own management company, GescoLynx inc.

🔥 JACQUES BOUGIE Y BERTIN NADEAU, PROFESORES ADJUNTOS

Dos eminencias en el mundo de los negocios, Jacques Bougie y Bertin Nadeau, se incorporan a los cuadros de HEC Montréal como profesores adjuntos en el Departamento de administración de empresas.

Jacques Bougie, doctor *honoris causa* de nuestra institución, se desempeñó como presidente y gerente general de la empresa Alcan entre 1993 y 2001. Entre sus inquietudes, le interesan particularmente la administración internacional, las cuestiones de gobernabilidad, y el traslado de las prácticas de gestión desde las empresas privadas hacia los organismos comunitarios.

Bertin Nadeau, por su parte, se interesa principalmente en el papel del presidente, curso que imparte en nuestro programa de Maestría en administración de empresas. Bertin Nadeau desempeñó, entre otros, el cargo de presidente del directorio y gerente general de Unigesco, y de presidente y gerente general de Provigo. Actualmente, dirige su propia empresa de gestión, GescoLynx Inc.

PROFESSEURS À L'AVANT-SCÈNE

Nominations



ALAIN NOËL



FRANCINE SÉGUIN

La Société canadienne de science économique (SCSE) a élu **Robert Gagné**, de l'Institut d'économie appliquée, président désigné pour l'année 2002-2003. À ce titre, il s'est vu confier l'organisation du 43^e congrès de la Société qui se déroulera en mai prochain.

L'Association internationale de management stratégique (AIMS), dont le siège social est situé à Paris, a nommé l'un de ses membres fondateurs président d'honneur. Il s'agit de **Alain Noël**, directeur des activités internationales et de la formation des cadres et des dirigeants. L'AIMS est l'une des plus importantes associations professionnelles internationales francophones.

Francine Séguin, du Service de l'enseignement du management, a été nommée présidente de l'Observatoire de la culture et des communications du Québec pour un mandat de deux ans. L'Observatoire répond aux besoins des intervenants des milieux de la culture et des communications en matière de statistiques, de recherche et de veille.

Georges Zaccour, directeur du Groupe d'études et de recherche en analyse des décisions (GERAD), a été élu président de la *International Society of Dynamic Games* (ISDG). Fondée en 1990, à Helsinki, en Finlande, la ISDG regroupe quelque 300 chercheurs en recherche opérationnelle et en sciences sociales, économistes, mathématiciens et ingénieurs intéressés à la théorie des jeux.

PROFESSORS IN THE SPOTLIGHT APPOINTMENTS

The Société canadienne de science économique (SCSE) has elected **Robert Gagné**, of the Institute of Applied Economics, as President for the 2002-2003 year. In that capacity he will be overseeing the organization of the Société's 43rd congress, in May 2003.

The Association internationale de management stratégique (AIMS), headquartered in Paris, has appointed one of its founding members Honorary President: **Alain Noël**,

Director of International Activities and Executive Education with HEC Montréal. AIMS is one of the leading international professional French-language associations.

Francine Séguin, of the Department of Management, has been appointed President of the Observatoire de la culture et des communications du Québec for a two-year term. The Observatoire meets the needs of the culture and communications communities for statistics, research and monitoring events in these fields.

Georges Zaccour, Director of the Group for Research on Decision Analysis (GERAD), has been elected President of the International Society of Dynamic Games (ISDG). The ISDG was founded in Helsinki, Finland, in 1990 and brings together some 300 researchers in operational research and social science, along with economists, mathematicians and engineers interested in game theory.

PROFESORES EN ESCENA NOMBRAMIENTOS

La Société canadienne de science économique (SCSE) ha elegido a **Robert Gagné**, del Instituto de Economía Aplicada, como su presidente para el período 2002-2003. En tal calidad, se le ha confiado la organización del 43^o congreso de la Sociedad, que se llevará a cabo en mayo próximo.

La Association internationale de management stratégique (AIMS), con sede en París, ha nombrado presidente honorario a uno de sus miembros fundadores. Se trata de **Alain Noël**, director de actividades internacionales y de la formación de cuadros y

dirigentes. La AIMS es una de las asociaciones profesionales francófonas más importantes en el plano internacional.

Francine Séguin, del Departamento de Enseñanza de Administración de Empresas, ha sido nombrada presidenta del Observatoire de la culture et des communications de Quebec por un período de dos años. El Observatorio tiene por objetivo responder a las necesidades de los actores del medio de la cultura y las comunicaciones en lo relativo a estadísticas, investigación, y vigilancia.

Georges Zaccour, director del Grupo de Estudios y de Investigación en Análisis de Decisiones (GERAD), ha sido nombrado presidente de la *International Society of Dynamic Games* (ISDG). Desde su fundación en 1990 en la capital finlandesa de Helsinki, la ISDG agrupa a unas 300 personas de las áreas de investigación operativa, las ciencias sociales, la economía, las matemáticas y la ingeniería, que comparten una misma pasión: la teoría de los juegos.

Distinctions



GEORGES DIONNE

Lors du congrès annuel de l'Academy of Marketing Science (AMS) tenu en Espagne, le *Best Conference Paper Award* a été remis à **Alain d'Astous** et **Marc Alexandre Tomiuk**, du Service de l'enseignement du marketing, et à leur collègue Simon Pierre Sigué, de l'Université d'Athabasca. Les lauréats ont présenté les résultats d'une étude interculturelle sur les facteurs influençant le comportement des cinéphiles du Canada et de la Colombie en matière de consultation de critiques de films.

Toujours en marketing, **Alain d'Astous** et **Pierre Balloffet** ont remporté le Prix du ministre de l'Éducation 2001-2002 dans la catégorie Volume pour l'ouvrage *Comportement du consommateur* corédigé avec deux collègues d'autres universités.

DISTINCTIONS

At the annual conference of the Academy of Marketing Science (AMS), held in Spain, the Best Conference Paper Award went to **Alain d'Astous** and **Marc Alexandre Tomiuk**, of the Department of Marketing, and their colleague Simon Pierre Sigué, of Athabasca University. The winners presented the results of an intercultural study on factors influencing the behaviour of movie-goers in Canada and Columbia, in terms of their consultation of film reviews.

Also in marketing, **Alain d'Astous** and **Pierre Balloffet** brought home the Prix du ministre de l'Éducation 2001-2002 in the

Textbook category for their book, *Comportement du consommateur*, co-authored with two colleagues from other universities.

Georges Dionne, holder of the Chair in Risk Management and Director of the magazine *Assurances*, received the 2002 Kulp-Wright award from the American Risk and Insurance Association (ARIA) for his *Handbook of Insurance*, deemed an exceptional contribution in the field of risk and insurance. The author also received the Prix Spécial 2001 Risques-Les Échos (France) and tied for the 2001 François-Albert

Angers award, in recognition of the best textbook from the School.

At the 2002 IRIS gala, IRIS awards and volunteer of the year were presented to **Roger G. Martin**, CRIA, honorary professor, and **Alain Gosselin**, CRHA, Director of the Department of Human Resources Management. The evening is organized by the Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec.

DISTINCIONES

En el congreso anual de la *Academy of Marketing Science* (AMS) realizado en España, se hizo entrega del premio *Best Conference Paper Award*. En esta oportunidad, fueron galardonados **Alain d'Astous** y **Marc Alexandre Tomiuk**, del Departamento de Enseñanza de Márketing, y su colega Simon Pierre Sigué, de la Universidad de Athabasca. Los laureados recibieron esta distinción por la presentación de los resultados de un estudio intercultural sobre los factores que influyen en el comportamiento de los amantes del cine en Canadá y Colombia, particularmente la influencia de la consulta de las críticas cinematográficas.

Siempre dentro de esta disciplina, **Alain d'Astous** y **Pierre Balloffet** se alzaron también con el *Prix du ministre de l'Éducation 2001-2002*, en la categoría "Volumen", por su obra titulada *Comportement du consommateur*, escrita en colaboración con dos colegas de otras universidades.

Georges Dionne, titular de la Cátedra de Gestión de Riesgos y director de la revista *Assurances*, ha sido distinguido con el premio Kulp-Wright 2002 otorgado por la *American Risk and Insurance Association* (ARIA) por su obra *Handbook of Insurance*, calificada como un aporte fuera de lo común en el campo del riesgo y de los

seguros. La misma obra le ha valido a su autor el Premio Especial 2001 de Risques-Les Échos, de Francia, así como el premio François-Albert Angers 2001 (*ex aequo*) a la mejor obra pedagógica de la Escuela.

En el marco de la velada de gala de IRIS 2002, se otorgaron los premios IRIS combinados a las distinciones de profesional emérito y voluntario del año, a los Sres. **Roger G. Martin**, CRIA, profesor emérito, y a **Alain Gosselin**, CRHA, director del Departamento de Enseñanza de Gestión de los Recursos Humanos. La velada es organizada por el Colegio de Asesores en Recursos Humanos y Relaciones Industriales de Quebec.

THE RISK FACTOR

Despite post-9/11 economic recovery, current market conditions still call for caution

BY DAVID PYE



PHILIPPE JORION

On September 11, 2001, a group of organized terrorists succeeded in temporarily bringing the free world to its knees. As the markets plunged in the days that followed, a feeling of uncertainty shook our economic foundations. The unprecedented event confirmed the concerns of economists who preach the wisdom of risk management, and its tragic consequences have forced us to take a closer look at contingency plans.

One person who has addressed the risk management topic extensively is Philippe Jorion, Professor of Finance with the Graduate School of Management at the University of California, Irvine. On April 10, 2002, Professor Jorion addressed an HEC Montréal audience as part of the Gérard-Parizeau lecture series, presenting his views on the economic impact, both long term and short term, of the events of 9/11. He provided insights into the lessons learned from the terrible tragedy, including the realization that investors definitely need

a lot worse than expected. The markets actually remained quite stable until the end of May, but have lost approximately 25% since then. What you are seeing now is a decline due to a combination of slow growth and uncertainty about the quality of earnings. It really has nothing to do with the terrorist attacks.

HEC MONTRÉAL MAG: What is the cause of the downturn in the markets, then?

PHILIPPE JORION: It can be attributed to the slow growth of the U.S. and world economies, as well as to recent bankruptcies of companies like Worldcom and Enron. Those bankruptcies have made investors less confident about the quality of reported earnings, and that has dragged the markets down. The extent of losses on the stock market has been totally unexpected. What has happened over the past year is another reminder of what happens when people neglect the risk factor. When we look at different alternatives in terms of asset classes, we have to think about not only the expected return, but risk as well. During the bull market, people were not paying sufficient attention to the downside risk and current conditions underscore the importance of doing so.

HEC MONTRÉAL MAG: In the days following the September 11 attacks, certain sectors were hit harder than others—the airline industry, for instance. Have they been able to recover?

PHILIPPE JORION: Unfortunately, the airline industry is still suffering, with travel significantly down from pre-9/11 levels. Nevertheless, the recovery of those industries is also being affected by other circumstances. The economy is not doing well, and that has a direct effect on travel. Airlines are also facing increased competition from low-cost carriers.

HEC MONTRÉAL MAG: The insurance industry was devastated by the events of 9/11, with unprecedented losses. How has it managed to recover, and what sort of risk-management policies have insurers implemented for the future?

PHILIPPE JORION: The insurance industry has actually fared worse than the markets, but again it is due to the general state of the economy. The industry initially recovered due to the prospect of substantial premium increases. Lately, however, it has been doing poorly. This is due in part to a slowdown in the economy that has caused extensive defaults on corporate debt. Insurance companies are heavy investors in bonds, and their investment assets have fallen in value. They have also suffered on the liability side, as 2001 has been one of the worst years on record for casualty payments.

HEC MONTRÉAL MAG: What about broader forms of risk management, like the need for pre-emptive security measures?

PHILIPPE JORION: We still feel the cost of 9/11 on a daily basis, driven by increased security measures at airports. The cost of doing business and travelling is now permanently higher, and that is going to be a slow drag on the economy. This is the reverse of the peace dividend that we had when the Soviet Union collapsed. That change caused a drastic reduction in defence spending, while now there is an increase in security initiatives. In fact, the U.S.

to pay more attention to risk. Now, six months later, we spoke with Mr. Jorion again to see how the markets are recovering, and to see how risk management can play an important role in the current economic climate.

HEC MONTRÉAL MAG: Have market events in recent months confirmed or contradicted your theories on the long-term effects of the terrorist attacks?

PHILIPPE JORION: Events since my presentation have confirmed much of what I predicted. The negative impact of the terrorist attacks on the economy was not as bad as expected, in the short run or the long run. The DOW lost about 17% immediately following the attacks, but then recovered the whole amount and more by the end of the year.

HEC MONTRÉAL MAG: But the markets remain depressed. Can that not be attributed to the events of September 11?

PHILIPPE JORION: The events of 9/11 have been overshadowed, in terms of pure economic effect, by the recession, which has been



PHILIPPE JORION

Congress just passed the biggest increase in its defence budget since the Vietnam War.

HEC MONTRÉAL MAG: What about the threat of war with Iraq? Can that not be attributed to the events of September 11?

PHILIPPE JORION: The threat of war with Iraq can be seen as an indirect consequence of the September 11 attacks.

HEC MONTRÉAL MAG: How would war with Iraq affect the markets?

PHILIPPE JORION: The markets do not like uncertainty. When uncertainty and vulnerability are high, the markets are depressed. Avoiding a war would probably help in the short run, eliminating the uncertainty that keeps the markets from doing better. The problem is that this might be a myopic view because it may create a much bigger problem in five years.

HEC MONTRÉAL MAG: How have world conflicts affected the markets before?

PHILIPPE JORION: The 1991 Gulf War is a good example. The announcement of war in 1991 actually drove the markets up, and a decisive U.S. victory kept them there.

HEC MONTRÉAL MAG: That brings up an interesting scenario of balancing risk. Do you feel that the decision will be based on economic concerns?

PHILIPPE JORION: I think the decision will be driven solely by what the U.S. government thinks is the best course of action for the long run. There are differences of opinion, however, because probabilities are very hard to assess in such cases. As an analogy, the insurance business has a very good fix on the probabilities of losses due to events that happen very frequently. The problem is insuring losses that happen very rarely. The decision on whether to go to war depends on the likelihood of something bad happening five years down the road if Iraq is left to its own devices.

HEC MONTRÉAL MAG: If the markets were so successful in recovering from 9/11, and you were able to predict it, why can't we predict the outcome of the current situation?

PHILIPPE JORION: Unlike the recovery from 9/11, which could be rationalized based on a return to normalcy, there are no miracle cures for the woes that plague the current markets. I think that there are things that can be done at the margin, like what the SEC has done to require companies to certify their financial results. That will take away a little of the uncertainty about the quality of earnings.

HEC MONTRÉAL MAG: Is that uncertainty the main deterrent to economic recovery right now?

PHILIPPE JORION: A state of uncertainty is something the markets do not like. In a state of uncertainty, companies defer decisions. The amount of investment typically goes down when uncertainty increases.

HEC MONTRÉAL MAG: While it appears that the markets have done well in recovering from 9/11, it seems that the implementation of risk-management controls has been overshadowed by a second wave of market collapse. How does risk management fit into the current economic climate?

PHILIPPE JORION: As I said earlier, my general feeling is that individual investors did not pay enough attention to downside risk during the bull market of the last 10 years. The issue now is whether the markets have become cheap enough to increase allocation to stocks. If the markets fall low enough, and if you compare the value of stock markets with some fundamental value based on earnings and growth, at some point the markets become cheap. The question is whether or not we have reached that point. If we have, then the reaction should be to stop selling stocks, and start buying. People have to think carefully about this trade-off between expected return and risk. If expected returns are high enough to compensate for risk, then larger allocations to stocks are warranted. □

ECONOMICS AND THE ENVIRONMENT

BY KATHLYN HORIBE

Professor Paul Lanoie practises what he preaches. The former Director of the Institute of Applied Economics and newly appointed BBA Director at HEC Montréal travels to work by public transit. “If you look at your own day-to-day life,” he says, “it’s common knowledge that if you’re cleaner with the environment and use energy more efficiently, it can be less costly.”



PAUL LANOIE

The pragmatic Lanoie searches for relevance. He enjoys testing theories to discover to what extent reality actually fits defined models. With a lifetime interest in public-sector economics, one hypothesis he wanted to test was Porter’s.

For Porter, a Harvard Business School professor, pollution is a waste of resources. He wants governments to be tougher on polluters. Porter suggests that harsher environmental regulations would stimulate business to innovate, use resources more efficiently and improve their bottom line. He reasons that corporations would develop novel technologies to convert pollutants into new energy sources and, in doing so, achieve a win/win situation: reduced emissions and lower costs.

Lanoie, in collaboration with Economics Professor Michel Patry (HEC Montréal) and Richard Lajeunesse, a graduate student, examined the impact on Quebec’s entire manufacturing sector of environmental regulations adopted in a given year on productivity and profitability a few years later. Previous studies had delved into the effect of regulations on productivity within the same timeframe.

“Our findings, which have been presented at various conferences and submitted to an academic journal for consideration,” says the prolific writer, “are quite challenging. Contrary to other studies, we found that the regulations could have a positive effect on productivity in the medium and long terms. And if productivity is improved, a company’s financial situation is also enhanced.”

One corporation that fascinates Lanoie is BP Amoco. The oil company voluntarily cut back on its own carbon dioxide output and promised to reduce its emissions by 10% below 1990 levels by 2010. This year it announced that it had achieved its target eight years ahead of schedule—at no net cost to the company.

“I would say that they’ve been able, in a sense, to apply the Porter hypothesis—to use waste more efficiently and reduce emissions at the same time. If I had more time, I’d be interested in writing a case study because it’s really surprising that a company in this sector can make this sort of progress. When the government decides to get tough on oil producers, BP will already have a competitive advantage.”

The British company’s attitude is markedly different, he notes, from the oil companies in Alberta that are lobbying against the Kyoto Protocol, which would

compel industrial nations to reduce greenhouse gases by 2012. If Kyoto is ratified, the oil, transportation and manufacturing sectors will be the hardest hit, he says.

In May 2001, Lanoie, who sat on provincial and federal committees studying means of reducing carbon dioxide emissions, spoke at a Montreal conference about the impact on the energy sector if the Kyoto were implemented and corporations had to make the switch to energy sources producing lower emissions. “So many things have changed since then,” Lanoie says. “All the predictions were for North America as a whole. Now the question is: What will happen if Canada endorses Kyoto and the U.S. doesn’t?”

In late 2002, he will present recommendations, in collaboration with his colleague Robert Gagné, to the Quebec Ministry of Transport on whether to impose additional taxes on vehicles that emit more greenhouse gases. This scheme, called a feebate, would impose a tax or a fee for driving higher-consumption vehicles and use these revenues to give refunds or rebates to drivers of lower-emission vehicles.

Arguments under consideration include what effect a feebate would have on car manufacturers like GM, Ford and Toyota if Quebec were to impose such a tax and the rest of the world didn’t. There’s also the possibility of a rebound effect. If low-emission cars were subsidized, some people might buy a car rather than continue to use public transportation.

“What makes research truly interesting,” Lanoie says, “is the sense that you’ve discovered something useful and your findings can help others.” □

PHOTO › J.-A. MARTIN

LA PIONNIÈRE DE FRANCE TÉLÉCOM

Diplômée de HEC Montréal et récipiendaire d'un doctorat *honoris causa*, Marie-Claude Peyrache jouit d'une notoriété maintes fois reconnue, tant de la part des grands dirigeants français d'entreprise que parmi les diplômés de HEC Montréal. Membre de la direction de l'une des plus grandes entreprises de l'Hexagone, France Télécom, elle est une véritable première de classe... mondiale, qui n'hésite pas à s'attaquer aux plus grands défis, tous continents confondus.

UN PARCOURS
EXTRAORDINAIRE,
QUI L'A MENÉE DE LA
FRANCE AU CANADA,
EN INDE ET AU JAPON.

« Faites un joli article sur elle, elle le mérite! », dit en riant Jean-Jacques Damlamian, membre du comité exécutif de France Télécom, collègue de Marie-Claude Peyrache et admirateur de longue date du travail de la nouvelle directrice exécutive déléguée du groupe, en charge de la région Île-de-France et des départements d'outre-mer.

Il l'a vue négocier en japonais avec des industriels nippons ébahis, recevoir la Médaille du Mérite pour son travail à Tokyo et en mai dernier, à 53 ans, devenir récipiendaire d'un doctorat *honoris causa* de HEC Montréal, où elle a fait son M.B.A. au début des années 1970. « Elle a toute mon admiration! »

« Elle a fait l'unanimité parmi nos diplômés européens », dit Alain Noël, directeur des activités internationales et de la formation des cadres et des dirigeants à HEC Montréal. « Pour eux, il n'y avait pas de doute, celle dont la carrière est la plus exceptionnelle, c'est Marie-Claude Peyrache. »

Au sommet de la hiérarchie de France Télécom, elle a occupé jusqu'en juillet dernier le poste de directrice de la Communication, assumant avec dix autres cadres la direction de l'une des plus grandes entreprises françaises. Chevalier de la Légion d'honneur (1997), elle était parmi les vingt femmes d'affaires inscrites par le *Wall Street Journal*, en mars 2001, au palmarès des femmes d'affaires les plus influentes d'Europe. Aujourd'hui, elle doit assurer les liens entre le siège social et les 20 000 employés qui œuvrent au sein

d'une société confrontée à une concurrence féroce dans la région parisienne. Une tâche qui exige doigté, savoir-faire et diplomatie, qualités qu'elle a notamment peaufinées durant son séjour en Asie. « Elle a un grand sens des affaires et des relations humaines, une grande capacité d'écoute aussi, dit Alain Noël. C'est une femme sensible, accessible et qui est demeurée très simple. Et fidèle en amitié. », comme en font foi son réseau d'amitiés et d'affaires élargi ainsi que son dévouement et sa disponibilité envers son *alma mater*, HEC Montréal.

En recevant son doctorat honorifique, Marie-Claude Peyrache a souligné comment ses deux années de M.B.A. à HEC Montréal furent sans l'ombre d'un doute le vrai

tremplin de son parcours: « Elles m'ont donné le goût de l'entreprise, du travail en équipe et de l'action et une connaissance approfondie d'un management qui n'était alors ni très enseigné, ni très en vogue sur le territoire français ».

Le Canada, par hasard

Marie-Claude Peyrache est arrivée à Montréal en 1971, un peu par hasard: après sa licence en Sciences économiques à l'Université de Grenoble, elle veut poursuivre ses études mais les écoles de commerce françaises sont alors fermées aux femmes (elles le resteront jusqu'au milieu des années 1970). « À la faculté, j'avais vu la publicité de HEC Montréal, qui venait alors de lancer



LEADING THE WAY AT FRANCE TÉLÉCOM

Marie-Claude Peyrache (M.B.A. 1973) ranks among the most influential European businesswomen, according to a March 2001 issue of the *Wall Street Journal*. Her international career in telecommunications has taken her from France to Canada, India and Japan.

Until recently she was the Director of Communications and a member of the Executive Board of France Télécom, one of the country's largest firms. Even in these turbulent times for telecommunications companies, she believes in the Group's ability to regain financial stability. And as the new Group Executive Director for the Île-de-France region and overseas departments, a territory in which she is facing strong competition, she is once again displaying her exceptional managerial talents.

HEC Montréal awarded Ms. Peyrache an honorary PhD in May of this year in recognition of her many qualities, including her leadership skills and her ability to adapt in a very complex industry and to cope with change.



« LE QUÉBEC A ÉTÉ MA PREMIÈRE EXPÉRIENCE INTERNATIONALE. C'EST LÀ QUE J'AI ACQUIS CETTE FACULTÉ DE DÉCOUVRIR UNE AUTRE CULTURE ET DE M'Y ADAPTER. »

romantiques, avides de tout connaître sur le Québec et les États-Unis. « Ils étaient très entreprenants, débrouillards, sûrs d'eux-mêmes, dit-il. Ils sont allés sur le pouce jusqu'à Sept-Îles et Forestville, le bout du monde! »

Contrairement à la majorité des étudiants, Marie-Claude Peyrache n'a pas une once d'expérience sur le terrain. « Mes cours à la licence avaient été totalement théoriques, dit-elle, comme cela se faisait alors en France. Je me suis donc plongée dans des apprentissages plus pratiques, des études de cas, l'approche industrielle, commerciale, marketing. »

D'un choc à l'autre

Son passage à HEC Montréal a été le premier choc culturel de cette jeune Provençale, qui n'avait jamais vécu ailleurs que dans la France méridionale.

Le Québec sera un prélude à un dépaysement autrement plus saisissant : l'Inde, où elle entreprend son doctorat en même temps qu'elle est déléguée de la Fédération des Industries Électriques et Électroniques (FIEE) auprès du Conseiller de l'Ambassade de France à Bombay. « L'Inde est un pays complètement différent de tout ce que je connaissais, dit-elle. Mais le Québec a été ma première expérience internationale. C'est là que j'ai acquis cette faculté de découvrir une autre culture et de m'y adapter. »

Elle reste cinq ans en Inde où, entre la rédaction de sa thèse de doctorat et des contrats de consultante, elle met au monde deux enfants, Eloïc-Anil et Claire-Alekha. Après son retour en France, elle fait ses premiers pas à France Télécom et participe à l'ouverture du premier bureau à l'étranger de la

société, à New York. Forte de cette nouvelle expérience, un succès sur toute la ligne, elle repart en 1984 avec toute la famille, augmentée d'un troisième enfant, Adrien, cette fois au Japon. Elle a pour mission de mettre sur pied le bureau de France Télécom, dans un pays où l'on commence à déréglementer le secteur des télécommunications. « Après le Québec et l'Inde, je vivais à nouveau quelque chose de totalement différent. J'ai enrichi mes compétences, j'y ai aussi renoué avec le travail d'équipe, comme à HEC Montréal, car j'avais été plutôt solitaire en Inde. »

Ouvrir un bureau au Japon est un défi colossal, a souligné le directeur de HEC Montréal, Jean-Marie Toulouse, lors de la remise du doctorat *honoris causa*. « Tout était à faire, du recrutement de personnel à la recherche de partenaires. Quatre ans plus tard, un record compte tenu des enjeux et des difficultés, la mission est accomplie. France Télécom voit le jour en sol nippon. » Marie-Claude Peyrache en est la présidente pendant deux ans, puis la Société la rappelle pour assumer la Direction régionale de Paris Nord, avec 14 établissements et 2000 personnes – dont 250 cadres – sous sa responsabilité.

Du monopole à la concurrence

En septembre 1994, Marie-Claude Peyrache devient directrice de la Communication de France Télécom, l'équivalent de première vice-présidente. Un doublé : elle est la première femme à entrer au comité de direction de l'opérateur public et la première non-ingénieure.

Elle dirige la communication interne – 165 000 employés à informer – et externe du Groupe France Télécom. Et elle gère le budget du plus important annonceur français dans les médias à l'époque avec près de deux milliards de francs.

« À CETTE FORMATION NORD-AMÉRICAINE SE GREFFE UNE EXPÉRIENCE RÉELLEMENT INTERNATIONALE, AVEC DES SÉJOURS PROLONGÉS DANS D'AUTRES PAYS. »

De 1994 à 2001, France Télécom passe d'un statut de monopole du secteur public à un statut de société en concurrence et cotée en bourse, avec quatre millions d'actionnaires. « J'ai vécu en sept ans ce que beaucoup de directeurs de la communication ne vivent pas en toute une carrière », confie-t-elle. Et elle a mené sa barque avec brio, dit Jean-Marie Toulouse : « Ses dossiers d'introduction en bourse de France Télécom à Paris et à New York en 1997-1998, de Wanadoo (équivalent de Sympatico) en juillet 2000 et de l'opérateur mobile Orange en 2001 ont été unanimement salués par la presse financière européenne comme de grands succès dans des contextes de plus en plus concurrentiels et délicats. »

La tâche de transformer l'image de France Télécom lui revient : le monopole

d'État doit devenir une entreprise compétitive, moderne, tournée non plus seulement vers la téléphonie mais aussi vers le mobile et l'Internet. Nouveau logo, nouvel environnement visuel, qui passe d'un bleu plutôt froid à des couleurs chaudes, le rouge et l'orange, nouveau credo, la proximité avec le client. Une stratégie forte, note Jean-Marie Toulouse, « qui a marqué de façon convaincante le passage réussi de l'entreprise de la téléphonie aux télécommunications ».

Sur le front interne, ce n'est guère facile. Les changements sont titanesques pour des milliers d'hommes et de femmes

vision et d'action, poursuit-il, « elle sait traduire les objectifs organisationnels en moyens d'action à valeur ajoutée. Quelques-unes des clés de son succès résident dans sa connaissance approfondie du marché des télécommunications et des besoins des différentes clientèles, dans ses talents de communicatrice, dans sa détermination à atteindre des objectifs élevés et dans sa loyauté envers son entreprise. »

« Pour France Télécom, elle est parfaite, dit Philippe Martel. Marie-Claude a un M.B.A. nord-américain, ce qui a beaucoup de valeur, car les entreprises fran-



fonctionnaires qui deviennent employés d'une multinationale. Elle doit convaincre des salariés récalcitrants et méfiants des bienfaits de la concurrence. Et elle réussit magnifiquement. À tel point que deux tiers des employés deviennent actionnaires de leur société dès son introduction en bourse.

« Il fallait de grandes aptitudes à faire face au changement, beaucoup de vision et des qualités de communicatrice hors du commun pour relever un si grand défi, en si peu de temps », souligne Jean-Marie Toulouse. À la fois femme de

çaises sont en quête d'un renouveau en management. À cette formation nord-américaine se greffe une expérience réellement internationale, avec des séjours prolongés dans d'autres pays. Elle a vraiment un bagage extraordinaire. Les jeunes gestionnaires peuvent vraiment s'inspirer de la carrière de cette femme brillante et compétente. »

Une femme au front

Une femme était-elle mieux armée pour s'adapter à tous ces changements? Marie-Claude Peyrache hésite, puis acqui-

esce. «Oui, une femme qui évolue dans la grande entreprise se remet toujours en question, dit-elle. Il n'y a pas d'*a priori*, d'évidence, car ce monde-là ne nous est pas acquis. On a donc une plus grande

posé d'ingénieurs masculins, puisque tous issus des mêmes écoles. Les diplômés se tiennent beaucoup. Qu'elle ait réussi à se tailler une place dans ce groupe sélect ne fait que confirmer ses qualités.»

tude. Vous êtes seule, ou au mieux deux sur douze dans un conseil de direction. »

Il existe un leadership au féminin, dit-elle, une valeur ajoutée dans la gestion. De quoi s'agit-il? D'une autre

«IL FALLAIT DE GRANDES APTITUDES À FAIRE FACE AU CHANGEMENT, BEAUCOUP DE VISION ET DES QUALITÉS DE COMMUNICATRICE HORS DU COMMUN POUR RELEVER UN SI GRAND DÉFI, EN SI PEU DE TEMPS.»



PHOTO > PHILIPPE ALARCON

ouverture au changement. On n'est pas sur des rails où tout glisse naturellement.»

Travailler dans un monde d'hommes ne lui a jamais fait peur. Elle met cette ouverture sur le compte de son éducation mixte. «Je viens d'un tout petit village de Provence où il n'y avait pas assez d'enfants pour faire deux écoles séparées. J'ai grandi avec des garçons et je crois à la mixité au travail. De nos jours, le modèle de pouvoir homogène – rien que des hommes plus ou moins du même âge et venant des mêmes filières – est moins efficace qu'une organisation hétérogène, avec des hommes et des femmes provenant de différents horizons.»

Elle a dû elle-même affronter cette homogénéité, souligne Alain Noël. «Le directoire de France Télécom était com-

«Les femmes chez nous viennent de loin, admet Jean-Jacques Damlamian. Elle a ouvert le chemin et cela a été extrêmement difficile. Mais grâce à elle, nous nous sentons tous plus à l'aise aujourd'hui avec nos collègues féminines.»

Marie-Claude Peyrache est une pionnière. Et elle voudrait transmettre son expérience de gestionnaire et de dirigeante aux jeunes femmes, «une cause très importante pour elle», dit Alain Noël. Avec quelques consœurs, elle a donc mis sur pied un programme de mentorat, de *coaching*, comme elle dit. «Depuis deux ou trois ans, on a pris conscience que ça ne se ferait pas tout seul, spontanément. Il y a eu des pionnières, mais la promotion des femmes n'est pas organisée. Or, elles ont besoin d'un coup de pouce. Le grand problème, c'est la soli-

vision, d'une autre façon de s'organiser, d'écouter, de communiquer. «L'attitude d'une femme face à son poste est différente de celle d'un homme, explique-t-elle. Ce dernier le voit comme un tremplin vers plus de pouvoir. La femme voudra d'abord s'y réaliser. Elle travaillera davantage en équipe, pour l'intérêt commun de l'entreprise. Les femmes sont aussi plus pragmatiques, elles ont moins le sens du territoire.» Bien sûr, ajoute-t-elle, tout cela est caricatural. «Mais même si ce sont des généralités, elles se vérifient souvent dans la pratique.»

À savoir comment elle a fait pour élever trois enfants – âgés aujourd'hui de 27, 25 et 20 ans – tout en menant une carrière aussi prestigieuse et exigeante, elle répond en riant: «Ils n'ont pas été difficiles». Et elle ajoute: «J'ai eu le sou-

tien inconditionnel de mon mari. S'il n'avait pas partagé les tâches, je n'y serais pas arrivée. C'est un homme pour qui il était naturel que j'aie une carrière. Il faut dire que sa propre mère travaillait à l'extérieur.»

La récente lecture d'un article du magazine *Fortune* portant sur 25 femmes de pouvoir aux États-Unis l'a laissée «pantoise», dit-elle. «Près du tiers d'entre elles disaient que leur mari travaillait soit à temps partiel, soit plus du tout! C'est le monde à l'envers! Et ce n'est pas vraiment ma vision du partage des tâches.»

Marie-Claude Peyrache constate que les femmes attendent de plus en plus tard l'arrivée des enfants. Et elles tentent d'ajuster l'entreprise à cette réalité. «Traditionnellement, on repère les employés à haut potentiel vers 30-35 ans. Or, c'est justement l'âge où bien des femmes ont de jeunes enfants ou songent à en avoir. C'est un moment fatidique. Je dis à mes collègues: c'est vers 40 ans que l'on devrait commencer à repérer les femmes, car elles sont plus libres à cet âge-là.»

Les télécoms dans la tourmente

Marie-Claude Peyrache doit aussi faire preuve d'une faculté d'adaptation exceptionnelle pour surmonter la terrible morosité qui afflige l'ensemble du secteur des télécommunications. «C'est le marasme», dit-elle sans détour. À Montréal, en mai dernier, lors de la remise de son doctorat, elle était plus optimiste sur les possibilités de la vie

virtuelle et déclarait qu'on ne voyait que le sommet de l'iceberg des mutations historiques: «Déjà Internet commence à modifier nos modes de vie; demain l'on trouvera sans doute étrange d'aller à l'université pour se former, au bureau pour travailler ou à l'hôpital pour se faire soigner.» Le monde virtuel a-t-il été surévalué? «Non, répond-elle. C'est la vitesse de développement qui a été surévaluée. Le virtuel est là, on le voit dans les façons de travailler, de penser. Mais les gens ne se sont pas encore approprié complètement ces nouveaux outils. Ça va prendre plus de temps que prévu.»

«Tout le monde a eu son *overdose* technologique, dit-elle. Beaucoup d'idées ont foisonné et parmi elles, quelques utopies. Mais des choses auxquelles on n'avait pas pensé émergent! Prenez les téléphones mobiles: les jeunes les utilisent non pas pour converser, mais pour s'envoyer des messages. Personne n'avait prédit ça. On les voit aussi de plus en plus échanger des photos...»

Les entreprises de télécommunications sont en pleine crise, victimes de leur surcapacité de production, des prix qui s'effondrent, de la concurrence sans pitié. «Tout le monde a cru au nirvana, poursuit Marie-Claude Peyrache. Comme au début du siècle dernier, lorsque les premières voitures sont apparues. Rapidement, il y a eu près de 300 fabricants à travers le monde. Puis il y a eu crise, et il n'en reste qu'une dizaine aujourd'hui. C'est exactement ce qui arrivera avec les télécommunications. On est en train de vivre cette révolution. Chacun a cru que le

monde entier allait s'ouvrir à lui. On doit maintenant chercher sa propre niche.»

Le défi de France Télécom, dit la nouvelle directrice exécutive déléguée de la région Île-de-France, comme celui de toute l'industrie, sera de retomber sur ses pieds. «Nous allons revenir à ce qu'on connaît et fait le mieux, diminuer notre dette, moins nous disperser, nous concentrer sur la France. Il faut se refaire une solidité financière. Nous avons cette capacité de rebondir.»

Dans son nouveau poste, Marie Claude Peyrache retourne aussi aux opérations sur le terrain, après des années à la communication. Son territoire, les cinq directions régionales et les quelque 40 établissements opérationnels de la stratégie région parisienne, est à grand risque concurrentiel, explique Jean-Jacques Damlamian. «Elle a un rôle de facilitatrice: elle doit faire comprendre à la direction les occasions du terrain, tout en faisant comprendre aux gens du terrain nos attentes et nos contraintes.»

Un travail plus *low profile* que ce qu'elle a connu ces sept dernières années, dit Philippe Martel, plus axé sur le développement. «Mais un travail qui lui permettra encore une fois de mettre en évidence ses exceptionnels talents de *manager*.»

Marie-Claude Peyrache demeure une femme optimiste. Elle est arrivée dans les télécoms par hasard, elle y reste par passion. «J'ai toujours trouvé que l'herbe était plus verte chez nous!» □



LA PIONERA DE FRANCE TÉLÉCOM

Marie-Claude Peyrache (M.B.A. 1973) figura en el ranking de las mujeres de negocios de mayor influencia elaborado por el *Wall Street Journal* en marzo de 2001. Su trayectoria, en la que se destacan el trabajo internacional y las telecomunicaciones, la llevó desde Francia hasta Canadá y desde la India hasta Japón.

Hasta hace poco, fue directora de las comunicaciones y miembro del consejo directivo de France Télécom, una de las empresas más grandes de Francia. En estas épocas difíciles para las empresas de telecomunicaciones, ella confía en la capacidad del grupo francés para recuperar su solidez financiera. En su nuevo cargo de directora ejecutiva delegada de la región Ile-de-France y de los departamentos de ultramar del grupo—territorios donde la competencia es elevada y riesgosa—, logra poner una vez más en evidencia sus excepcionales dotes de administradora.

Al otorgarle un doctorado *honoris causa* en mayo pasado, HEC Montréal recalcó sus cualidades de líder, así como su capacidad para desenvolverse en un sector de actividad sumamente complejo y hacer frente al cambio.

OVERCOMING THE “PRODUCTIVITY PARADOX”

Synergy may be the missing piece to the MIS puzzle

BY DAVID PYE

You can see the computer age everywhere but in the productivity statistics

Robert Solow
Nobel laureate in Economics



“PRODUCTIVITY SHOULD NOT BE MEASURED IN DIRECT RELATION TO TECHNOLOGY, BUT RATHER AS PART OF AN ALIGNMENT BETWEEN TECHNOLOGY AND OTHER MANAGEMENT PROCESSES THAT SOMEHOW IMPACT PERFORMANCE”



SUZANNE RIVARD

Therein lies the very essence of the “Productivity Paradox,” a perplexing and somewhat antagonistic debate that has plagued economists and MIS personnel for decades. As the computer age rages on with no signs of slowing down, the question of how to measure the relationship between investments in information technology and increased productivity remains.

As technology began to spread through the manufacturing and agricultural sectors, economists started considering the relationship a normally measured indicator of any economic process. “Productivity growth is a measure of how much output you are getting from the resources you are using,” explains Michel Patry, Professor of Economics and Associate Director,

Academic Affairs and Strategic Planning at HEC Montréal. “It’s seen by economists as perhaps the foremost indicator of a society’s capacity to prosper, to grow and to become more affluent and efficient. It’s what you get out of the economic process, divided by the effort that you invest in it.” While economists could easily measure productivity increases where technology was applied to manufacturing and agricultural processes, the relationship blurred when companies started making investments in information technology to support their knowledge workers. “If it were not a paradox, you would invest in information technology and see performance at the end,” says Suzanne Rivard, Professor of Information Technology and current Chair in Strategic Management of Information

RÉSoudre L’ÉNIGME DU « PARADOXE DE LA PRODUCTIVITÉ »

Alors que l’application de la technologie continue de croître, il reste difficile de définir le rapport qui existe entre les investissements en technologie de l’information et une productivité accrue. Appelée le « paradoxe de la productivité », cette énigme retient l’attention des économistes et des experts en systèmes d’information de gestion depuis des décennies. Suzanne Rivard, titulaire de la Chaire de gestion stratégique des technologies de l’information à HEC Montréal, participe à des recherches poussées sur le sujet, du point de vue des systèmes d’information de gestion. Ces recherches sont fondées sur l’hypothèse suivant laquelle il ne faut pas mesurer la productivité directement par rapport à la technologie. Il faut plutôt la considérer comme faisant partie d’un alignement entre la technologie et d’autres procédés de gestion. Les recherches de Mme Rivard et de Alain Pinsonneault, de l’Université McGill, subventionnées par le CEFRIO et le CRSH, ont montré qu’il n’y aurait pas de « paradoxe de la productivité » si les personnes utilisaient la technologie en respectant le mandat stratégique de l’entreprise pour laquelle elles travaillent. Dans une autre étude, Mme Rivard, François Bergeron, de l’Université Laval, et Louis Raymond, de l’UQTR, ont étudié plusieurs façons de mesurer la performance financière d’une entreprise par rapport à ses investissements en technologies de l’information. Ils ont déterminé que les entreprises dont l’orientation stratégique, la structure d’affaires ainsi que la stratégie et la structure en TI étaient bien alignées obtenaient de bien meilleurs résultats que les entreprises dont les stratégies étaient mal alignées.

Technology at HEC Montréal. “What they found was that the relationship was not always present. Some studies found a significant relationship between IT investments and productivity, while others could find no such relationship.” The “Productivity Paradox” was born.

Much research over the years has concentrated on finding a correlation in the numbers to appease management. “When you talk to managers about IT, quite often they are impatient,” says Rivard. “They argue that it costs a lot, and they want to see a clear return on investment.” While recent increases in productivity per employee have generated optimism, pinning down an accurate reading of the return on IT investment has remained a difficult task. “A number of things made possible by the huge investment in IT are intangible and very qualitative improvements,” says Patry. “Most economists would agree that what we have measured is a lower bound, without proper attention to measuring those qualitative factors.”

Several notions have been explored to explain why the relationship has remained shrouded, including debates over the time it takes for some sectors to fully apply their IT. “Historians now say that it took 40 years or more for industries to take full

spective. “My fundamental assumption was that if we are going to find a relationship between information technology and intensity of usage in an organization, then we will have to do so via variables other than information technology itself,” explains Rivard.

Six years ago, Rivard began an initial study, along with Alain Pinsonneault of McGill University, examining the daily activities of middle managers at three different companies. Their research paid close attention to the relationship between the intensity of usage of microcomputers and software, and how the subjects did their jobs. Astonishingly, initial results actually supported the “Productivity Paradox,” with journals kept by each of the middle managers showing little correlation. They went back to the drawing board, this time focusing on business strategy, and how IT interacts with that strategy. “That was not the assumption we had in mind, so we decided to re-examine what we had found,” says Rivard. “We focused on the fact that each of the three companies had different strategies that had driven their investment in IT.”

When profiling the middle managers of Company A, they found that despite significant investment in the latest high-tech computers and training, there was



which used its technology to set off on a new course that included extensive data analysis, environmental scanning and learning more about the competition. “The people who used the technology extensively did so because they had new roles within the company,” explains Rivard, who found validation in the results obtained from Company C as well. Company C was a bank that envisioned a strategy of relationship banking, where staff would spend more time on personal service. “The bank managers who used the computer frequently did so to free

that you need to know the strategic organization or the process orientation of your firm before investing in information technology,” says Rivard. “You need to know what you want your people to do before they start using technology to do it.”

Rivard expanded her research to look at the issue from a broader corporate perspective, teaming up with François Bergeron of the Université Laval and Louis Raymond of the Université du Québec à Trois-Rivières. Funded by the *Fonds de recherche sur la nature et les technologies*, they examined ways of measuring the financial performance of a firm in relation to its investment in IT. While a fundamental management principle is that a company’s strategy should be aligned with its structure, significant investment in IT has made that balance more difficult to achieve in recent years. As an example, cost-reduction goals can sometimes be undermined in the short term by the cost of investing in new technology. Accordingly, Rivard and associates felt that IT strategy had to form part of the overall equation, ensuring synergy between the firm’s technology, strategy and structure goals. “One first ingredient is that you have to have an alignment between the firm strategy, information systems and information technology strategy,” explains Rivard.

The study concluded that the real impact of technology on company performance is linked to the alignment of all of its processes, including IT. A decentral-

ized firm must adopt a decentralized IT structure in order to be efficient, just as an highly integrated firm must have integrated IT systems to support that structure. Rivard and associates decided to test their conclusion on more than 150 small enterprises, and soon found evidence to support their hypothesis. “Those firms that were proactive in their strategic orientation had a similar business structure that fit, and a very proactive IT strategy and structure that was aligned with those components,” explains Rivard. “Those companies significantly outperformed others whose strategies were misaligned.”

For more than a century, economists have examined the impact that innovations like the steam engine, electricity and steel have had on economic development. In the course of that work, they have developed ways of measuring the diffusion of that technology, and how it has trickled down to affect the overall level of productivity. The same may eventually be true for information technology, which continues to spread at unprecedented speed through all sectors of the global economy. For now, research by people like Suzanne Rivard is helping to overcome the “Productivity Paradox,” particularly from an MIS standpoint. “The message that I would give to managers is that it isn’t information technology that will bring you a return on investment, but the strategic decisions that managers make,” she says. “You can use technology to help you go in a given direction, but technology cannot do it alone.” □

IT ISN'T INFORMATION TECHNOLOGY THAT WILL BRING YOU A RETURN ON INVESTMENT, BUT THE STRATEGIC DECISIONS THAT MANAGERS MAKE

advantage of the introduction of railways and hydroelectricity,” says Patry. “It’s the same with information technology; it may take some time.”

Another theory being investigated is that productivity should not be measured in direct relation to technology, but rather as part of an alignment between technology and other management processes that somehow impact performance. That is a theory that Suzanne Rivard embraces, and one that she applied to research funded by CEFRIQ and SSHRC aimed at solving the “Productivity Paradox” from an MIS per-

very little difference between frequent users of the technology and those who used it rarely. “If you introduce computers to a company but maintain the same structure in terms of division of labour, you’ll end up with secretaries using powerful computers to do the same work they did before with typewriters,” suggests Patry. “There will be almost no increase in productivity until you change the flow of information.”

That assumption was tested and confirmed with the other companies, including newly deregulated Company B,

themselves from number crunching,” says Rivard. “That allowed them to spend more time on face-to-face relationships with their customers.”

What Rivard and Pinsonneault concluded in their research study published in *MIS Quarterly* was that the use of technology by Company B and Company C was congruent with the strategic mandate that the organization had given. While Company A had made significant investment in technology, it gave no direction to managers as to how to apply it to their roles. “The message we delivered is



CÓMO SUPERAR LA “PARADOJA DE LA PRODUCTIVIDAD”

A medida que continúa avanzando la aplicación de la tecnología, la relación entre las inversiones en tecnología de la información y la mayor productividad es una incógnita que sigue sin respuesta. Esta inexplicable relación, conocida como la “Paradoja de la Productividad”, ha desvelado a economistas y expertos en sistemas de información de gestión (SIG) durante décadas. Suzanne Rivard, titular de la Cátedra de Gestión Estratégica de la Tecnología de la Información en HEC Montréal, ha realizado profundas investigaciones en este tema desde la perspectiva de los SIG, partiendo del supuesto de que la productividad no debe medirse en relación directa con la tecnología, sino más bien como parte de una alineación entre la tecnología y otros procesos de gestión. En una investigación financiada por CEFRIQ y CRSH, Rivard y su colega Alain Pinsonneault (McGill) llegaron a la conclusión de que es posible superar la “Paradoja de la Productividad” si quienes utilizan la tecnología lo hacen de manera congruente con los objetivos estratégicos de la empresa para la que trabajan. En una segunda investigación, llevada adelante con sus colegas François Bergeron (Laval) y Louis Raymond (UQTR), Rivard decidió examinar distintas formas de medir el desempeño financiero de una firma en relación con su inversión en tecnología de la información. Los resultados de este estudio indican que aquellas firmas con una buena alineación entre su orientación estratégica, estructura de negocios, y estrategia y estructura de tecnología de la información alcanzan un desempeño mucho mayor que el de las empresas con desajustes en tal alineación.

RÉGIE D'ENTREPRISE

ÉVITER LES DÉRIVES

La fin des années 1990 a connu de nombreux scandales financiers. Dans chaque cas, on avait affaire à des dirigeants ou à des initiés qui cherchaient, par des fraudes, à s'enrichir indûment. Toutes ces affaires ont été considérées comme des cas isolés et non comme l'indice que quelque chose ne tournait pas rond dans le monde de la régie d'entreprise.

PAR JEAN-PAUL LEJEUNE

L'économie allait bien, les actionnaires voyaient monter le prix de leurs actions, et les dirigeants la valeur de leurs options. Personne ne voyait venir ce qui se passerait quand les marges de manœuvre financières se resserraient. Ce qui préoccupait surtout, c'était le manque d'indépendance des conseils d'administration et la croissance exponentielle de la rémunération des dirigeants.

« Depuis les années 1994-1995, à HEC Montréal comme dans la plupart des écoles de gestion, nous étudions davantage toutes les questions de régie d'entreprise », explique Sylvie St-Onge, directrice de la recherche et professeure de gestion des ressources humaines. « Cet intérêt de recherche envers la gouvernance des entreprises s'explique en grande partie par la montée constante de la rémunération des dirigeants, surtout à cause des options d'achat qui ont fait que la rémunération s'est multipliée bien au-delà de la performance de l'entreprise et bien au-delà de l'amélioration des conditions de la rémunération des employés. »

« DEPUIS LES ANNÉES 1994-1995, À HEC MONTRÉAL COMME DANS LA PLUPART DES ÉCOLES DE GESTION, NOUS ÉTUDIONS DAVANTAGE TOUTES LES QUESTIONS DE RÉGIE D'ENTREPRISE. »



SYLVIE ST-ONGE

Lorsque Graef Crystal, un spécialiste américain de la rémunération des dirigeants d'entreprise, a commencé à étudier cette question en 1973, les directeurs généraux des grandes entreprises américaines gagnaient 45 fois le salaire moyen de leurs employés. En 1991, ce rapport était de 140 fois, et, en 2002, de 500 fois.

Il fallait s'interroger sur ce qui permettait un tel enrichissement des dirigeants d'entreprise.

Au rendez-vous des bons copains

Des études américaines ont démontré que la performance de l'entreprise n'explique l'augmentation de la rémunération des dirigeants que dans 5% des cas. Mais dans 40% des cas, par contre, c'est la taille de l'entreprise qui explique cette augmentation.

Sylvie St-Onge et deux autres chercheurs, Michel Magnan, de l'Université Concordia, et Yann Callo'ch, d'Hydro-Québec, ont mené une étude sur certaines variables qui pourraient influencer la rémunération du chef de la direction.

Cette recherche a montré que les caractéristiques des conseils d'administration telles que la rémunération octroyée aux administrateurs par leur employeur principal, la similarité des âges des administrateurs avec celui du chef de la direction, le pourcentage d'administrateurs à l'emploi de l'entreprise et le pourcentage d'administrateurs en poste avant la nomination du chef de la direction expliquent mieux la rémunération du chef de la direction que la performance et la valeur boursière de la firme.

« Ainsi, plus les administrateurs obtiennent une rémunération élevée dans leur propre entreprise, plus ils ont tendance à accorder de bonnes conditions de rémunération au PDG », résume Mme St-Onge.



CORPORATE GOVERNANCE: BACK TO BASICS

The ENRON, WorldCom, Vivendi and Nortel cases are not all the same. In all four cases, though, one thing is clear: there was a breakdown somewhere in the firm's internal or external governance and control. And yet investors, analysts and the media have been questioning some business governance practices for about a decade now. Exponential growth in executive compensation is frequently cited as the main reason for the scandals we have seen in some large companies. But were they caused by executives' greed and directors' thirst for power, or did they rather result from a deeper-seated failure, the inability to control new financial tools used by financial managers?

According to HEC Montréal researchers, the introduction of new and highly sophisticated financial tools must also be taken into account, as they are sometimes used to inflate profits and meet the markets' exaggerated expectations, rather than for their legitimate purposes.

At present, boards of directors do not always have the knowledge to verify how these new tools are being used, and some auditors can be too conciliatory. Certification, pure and simple, of financial statements, with prudently calculated net earnings should still be considered the ultimate indicator of profitability.



Pour justifier des augmentations importantes de rémunération, les dirigeants invoquent régulièrement le risque qu'ils prennent. «Où est le risque, quand la rémunération d'une seule année peut couvrir la subsistance aisée pendant 10, 20 ans, voire plusieurs vies entières?», demande Sylvie St-Onge, qui poursuit «et comment pourrait-on évaluer ce risque?».

«Toutes ces interrogations relatives à la rémunération des dirigeants ramènent à une question: jusqu'à quel point des administrateurs et des PDG, souvent beaucoup moins indépendants qu'on le laisse entendre, ont-ils le droit de s'enrichir en choisissant ou en inventant les modes de rémunération et les mesures de performance qui les desservent le plus, eux, au détriment du bien-être des actionnaires et de la société en général?»

Toujours selon Sylvie St-Onge, «les administrateurs, les cadres et les professionnels sont des êtres humains qui ont des intérêts personnels. Comme l'occasion fait le larron, ils doivent être placés dans un contexte de travail qui réduit le plus possible le risque de succomber à des tentations ou à des excès. Par ailleurs, il existe des tests pour évaluer le niveau d'éthique des personnes. Pourquoi ne pas y soumettre nos cadres supérieurs et nos professionnels s'il s'agit d'une valeur importante? Finalement, une culture préoccupée par l'éthique et le professionnalisme nécessite que la tête des entreprises exprime non seulement sa foi en ces vertus mais s'assure de les respecter elle-même et prenne véritablement les moyens pour les défendre.»

Enron, modèle de régie d'entreprise

La réflexion entamée pour établir de meilleures pratiques de régie d'entreprise a débouché sur de nouvelles normes. Mais celles-ci n'ont pas pu éviter les cas Enron, WorldCom, Vivendi ou Nortel. Pire, selon les nouvelles normes de régie d'entreprise, Enron figurait au premier rang des bons élèves et a pourtant réalisé une destruction de valeur parmi les plus importantes de l'histoire.

«Nous aurions sans doute diminué les risques d'abus si la rémunération des



JACQUES FORTIN

«EN DÉPIT DE TOUT CE QU'ON PEUT EN DIRE, LE MEILLEUR OUTIL DE MESURE DE LA PERFORMANCE DEMEURE LE BÉNÉFICE NET COMPTABLE.»

administrateurs avait été liée à la performance réelle des entreprises. Et pour mesurer cette performance, il faut choisir le bon outil», affirme Jacques Fortin, professeur titulaire au Service de l'enseignement des sciences comptables.

M. Fortin poursuit: «En dépit de tout ce qu'on peut en dire, le meilleur outil de mesure de la performance demeure le bénéfice net comptable, bénéfice net établi dans le respect de l'esprit que véhiculent les principes comptables généralement reconnus, eux-mêmes développés par des gens que je considère, tant au Canada qu'aux États-Unis et dans les regroupements internationaux, de la plus haute compétence.» Il faut comprendre que le bénéfice comptable n'est pas que le simple résultat de l'application mécanique d'opérations arithmétiques. Il s'agit plutôt du résultat de l'application d'un ensemble de procédés conçus pour offrir une vision à moyen terme de la capacité de l'entreprise à générer des richesses distribuables, et non, comme on le croit trop souvent, une vision à court terme de la plus-value d'une société commerciale. C'est entre autres pour cela que les comptables ont imaginé le concept de la répartition.

Les bénéfices établis à la suite de ces répartitions sont un peu moins objectifs

qu'ils ne le seraient s'ils étaient le simple résultat de la différence entre les encaissements et les décaissements, mais ils reflètent mieux l'ensemble des richesses consommées et produites au cours d'une période donnée. Ils sont aussi plus uniformes d'une année à l'autre. C'est cependant ce phénomène de répartition, conçu pour permettre la mesure à intervalles réguliers de la performance financière d'une entreprise, qui offre de l'espace pour l'interprétation, par les comptables, des réalités économiques sur lesquelles ils ont à rendre des comptes et qui expose la comptabilité aux interprétations subjectives, aux abus, voire à la malversation.

«Il existe beaucoup d'estimations dans les états financiers», renchérit Réal Labelle, titulaire de la Chaire de gouvernance et juricomptabilité à HEC Montréal. Un exemple simple est celui de l'amortissement. Faut-il amortir un actif sur 5, 10 ou 20 ans? La comptabilité est une affaire de bon sens, de connaissance d'un secteur d'activité et d'honnêteté intellectuelle. Nous revenons donc à l'éthique!

Un service à valeur ajoutée

Comme le bénéfice net, tel que conçu par les comptables, renseigne principalement sur les capacités à moyen terme d'une entité à créer de la richesse, Jacques Fortin s'étonne qu'un écart défavorable, quelquefois minime, entre le bénéfice trimestriel et la prévision puisse conduire à des décotes immédiates et draconiennes. «Les analystes qui provoquent ces mouvements de marché injustifiés exercent beaucoup de pression sur les producteurs d'états financiers et les incitent à utiliser des estimations moins prudentes, mais qui produiront, à court terme, les résultats qui satisferont les analystes et les marchés.»

Comment comprendre que ces mêmes analystes aient accordé, comme ils l'ont fait pour les titres de hautes technologies au milieu des années 1990 et ensuite pour des titres de dot.com et de télécom à la fin de cette même décennie, des valeurs qui n'avaient rien à voir avec les bénéfices déclarés? Les administrateurs payés en options d'achat d'actions (qui, en définitive, sont rémunérés sur les anticipations

PHOTO › MICHEL LALOUX

du marché plutôt que sur les résultats passés), sont évidemment très sensibles à la cotation de leurs titres et aux réactions

manipuler l'écart entre le résultat comptable et le flux de trésorerie par des choix comptables "agressifs". Il ne reste plus,

pression dans une situation où les dirigeants d'entreprise considèrent la vérification comptable comme un service de

«ON NE PEUT INDÉFINIMENT MANIPULER L'ÉCART ENTRE LE RÉSULTAT COMPTABLE ET LE FLUX DE TRÉSORERIE PAR DES CHOIX COMPTABLES "AGRESSIFS".»

des analystes. Leur sensibilité se répercute bien entendu sur les chefs de la direction financière qui sont incités à faire de la «comptabilité créative» afin que les résultats publiés laissent croire à de meilleures perspectives d'avenir.

«Ceux-ci étirent petit à petit leurs estimations pour satisfaire les attentes du marché. Malheureusement, la réalité finit par les rattraper. On ne peut indéfiniment

alors, que la fraude pour tenter de sauver les meubles, par exemple en dissimulant les dettes dans des entités ad hoc. À l'origine, ce mécanisme, comme d'autres, a été créé pour gérer le risque, mais on l'a malheureusement détourné à des fins de spéculation et de malversation», dit Réal Labelle.

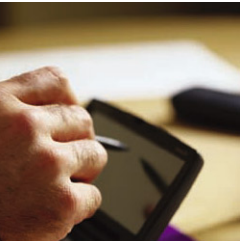
Il y a bien les vérificateurs... Mais sont-ils vraiment indépendants de toute

base, sans valeur ajoutée? Ces pressions ont amené les spécialistes de la certification à refondre leurs méthodologies pour adopter une approche plus efficace fondée notamment sur le risque d'entreprise. Cette approche tend cependant à réduire l'étendue des missions de vérification et des sondages. Elle a plutôt compensé ce manque à gagner des services de certification par les mandats de consultation



RÉAL LABELLE

PHOTO › MICHEL LALOUX



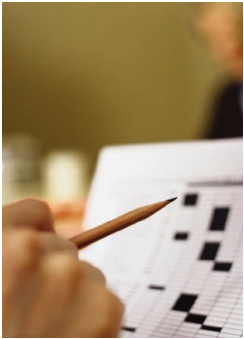
LE CHIEN DE GARDE ULTIME: LES MÉDIAS ET LES GESTIONNAIRES DE PORTEFEUILLE

Pour Sylvie St-Onge et Jacques Fortin, il ne faut pas oublier le rôle de chien de garde que doivent jouer les médias, les grands gestionnaires de portefeuille, «voire même les syndicats», ajoute Jacques Fortin.

Quand Stephen Jarislowsky, ce gestionnaire de fonds réputé au Canada, annonce qu'il n'investira plus dans telle ou telle entreprise parce qu'il ne comprend plus ses états financiers, il fait son travail de gestionnaire de portefeuille. Pas besoin d'être un spécialiste des produits dérivés, il suffit de dire qu'il y a péril en la demeure quand les méthodes de gestion comptable sont trop sophistiquées pour être comprises par ceux pour lesquels elles ont été conçues. «Malheureusement, trop peu de gestionnaires de fonds ou d'analystes semblent jouer pleinement leur rôle lorsqu'il s'agit de surveiller la régie d'entreprise», affirme Jacques Fortin qui ajoute, «les syndicats doivent eux aussi faire connaître leurs craintes et leurs remarques sur la gestion des entreprises, car ils disposent de renseignements qui peuvent aider à comprendre cette gestion.»

Quant à Sylvie St-Onge, elle croit dans la force et la responsabilité des médias financiers qui peuvent diffuser rapidement et vulgariser l'avis des analystes, en attirant ainsi l'attention des petits investisseurs et des autorités politiques sur les agissements des entreprises.

«Il faut bien entendu abandonner ou réduire le recours aux options d'achat d'actions, qui permettent toutes les dérives en matière de rémunération, adopter des mesures qui réduisent l'interdépendance des administrateurs, accroître la compétence des administrateurs par rapport aux nouveaux outils financiers, mais aussi mettre l'information et la critique sur la place publique; c'est pourquoi je crois dans le rôle des médias.», dit-elle.



QUI RÉGIT LA RÉGLEMENTATION COMPTABLE AU CANADA ?

Au Canada, la pratique de la comptabilité est régie par quatre organismes de réglementation :

- Le Conseil des normes comptables (CNC) de l’Institut canadien des comptables agréés, constitué de professionnels et d’universitaires bénévoles de haut niveau dont les recommandations ont force de loi par la référence qu’on y fait dans la Loi sur les sociétés commerciales canadiennes.
- Les commissions canadiennes des valeurs mobilières qui surveillent l’application des normes comptables canadiennes et qui, à l’occasion, proposent des améliorations ou encore édictent leurs propres normes.
- Le *Financial Accounting Standards Board* (FASB), des États-Unis, qui se compose d’une vingtaine de commissaires dont les réflexions se fondent sur les travaux d’une équipe de recherche disposant de budgets annuels de recherche de plusieurs dizaines de millions de dollars. À cause de ses formidables ressources, le FASB propose des solutions beaucoup plus complètes et beaucoup mieux documentées que tout autre organisme dans le monde. Les prises de position du FASB sont en voie de devenir la norme universelle. Depuis trois ans maintenant, le CNC canadien a résolument décidé, à moins de divergences majeures de points de vue, de faire siennes toutes les recommandations du FASB.
- Le Comité international de normalisation de la comptabilité (CINC) qui tente, en réunissant les normalisateurs d’un très grand nombre de pays, d’adopter des règles communes pour toute la planète.

Dans cette même leçon inaugurale, Jacques Fortin disait aussi s’inquiéter du concept «étonnant» de création de valeur pour les actionnaires. «Comment peut-on créer de la valeur pour les actionnaires autrement qu’en réalisant des bénéfices si ce n’est en effectuant des transactions sur les capitaux propres? Où est la valeur ajoutée par les transactions sur capitaux propres? Ne sommes-nous pas en train de déshabiller Paul pour habiller Jean?» disait-il, en ajoutant: «Je m’inquiète de ces sociétés qui arrivent sur les marchés avant d’avoir bâti leur historique de bénéfices et grâce aux prises de contrôle inversées. Je m’inquiète enfin de ces grands cabinets de vérification qui se considèrent aujourd’hui comme de grandes pratiques multidisciplinaires et qui traitent la vérification comme un service mineur. Ce faisant, ils risquent de nuire à la crédibilité de l’un des principaux mécanismes d’équilibre de nos marchés et ils s’exposent à ce qu’on confie à d’autres cette responsabilité sociale majeure.»

On ne peut être plus clair sur ses inquiétudes d’avant la crise qu’on connaît aujourd’hui!

Crise de génération

Le président d’Orange County a dit un jour: «Je ne sais pas ce que fait mon CFO, mais il fait de l’argent.» Quelques mois plus tard, Orange County enregistrait une perte de 1,64 milliard de dollars.

Bob Citron, le trésorier de ce fonds de retraite, gérait un portefeuille de 7,5 milliards de dollars appartenant à des écoles, à des communes et à des districts du comté d’Orange. Pour améliorer la performance de ce fonds, il a emprunté 12,5 milliards de dollars via des prêts de titres inversés, ce qui lui a permis d’investir 20 milliards de dollars dans des obligations d’État dont la maturité moyenne était de quatre ans.

Martin Boyer, professeur agrégé au Service de l’enseignement de la finance de HEC Montréal, prend cet exemple et bien d’autres pour démontrer que les scandales viennent de l’utilisation d’outils financiers trop sophistiqués pour être bien compris par les administrateurs. «On parle d’options sur Swap, de SRVA à taux d’intérêt et d’autres modes de financement extrêmement difficiles à comprendre et dont les



MARTIN BOYER

« ON PARLE D’OPTIONS SUR SWAP, DE SRVA À TAUX D’INTÉRÊT ET D’AUTRES MODES DE FINANCEMENT EXTRÊMEMENT DIFFICILES À COMPRENDRE ET DONT LES RISQUES SONT DIFFICILES À ÉVALUER. CES RISQUES NE SE CONCRÉTISENT PAS QUAND TOUT VA BIEN ET QUAND ILS APPARAISSENT, IL EST SOUVENT TROP TARD. »

risques sont difficiles à évaluer. Ces risques ne se concrétisent pas quand tout va bien et quand ils apparaissent, il est souvent trop tard.» Les CFO, eux, placés sous la pression du marché et des dirigeants qui veulent des rendements insoutenables, utilisent des produits dérivés, non pas pour gérer le risque, mais comme instruments de spéculation.

Le problème est maintenant connu. La *U.S. Securities and Exchange Commission* (SEC) exige que les conseils d’administration soient *financially literates*,

c’est-à-dire instruits sur le plan financier. Pour être capable de comprendre et d’interpréter les outils financiers les plus sophistiqués, nous devons aller au-delà de la formation courante des comptables agréés. Inclure dans leur curriculum la gestion des risques et des produits dérivés est un pas dans la bonne direction, mais n’est pas suffisant. Il faut enseigner l’ingénierie financière et la finance computationnelle, comme cela se fait déjà à HEC Montréal, à l’Université Carnegie-Mellon, à l’Université Columbia, à UC-Berkeley et dans quelques

autres universités canadiennes, américaines et européennes.

Il faut pouvoir jongler à la fois avec les mathématiques, l’économie et les finances. Actuellement, les personnes compétentes sont encore rares et ont à peine plus de trente ans. «C’est bien jeune pour se trouver dans des conseils d’administration, d’autant plus que la demande est forte», dit Martin Boyer.

«Tant qu’on n’augmentera pas la compétence des conseils d’administration, nous ferons perdre de la valeur aux entreprises, car soit il faudra augmenter sérieusement les primes d’assurances des conseils d’administration, soit il faudra renoncer à des outils financiers complexes, certes, mais efficaces», ajoute-t-il en concluant: «Les conseils d’administration ont un problème de génération: les outils sont là, mais les compétences pour en surveiller l’utilisation n’y sont pas.»

Quand les comptables auront retrouvé leur indépendance, seront revenus aux fondements de leur métier, avec les connaissances nécessaires pour évaluer les instruments financiers en constante évolution et la façon de les utiliser, les administrateurs pourront faire leur travail avec assez de latitude pour être créatifs, et avec suffisamment de contrôle pour éviter les dérives. □

plus lucratifs que lui donne le conseil d’administration ou l’entreprise. «La certification doit redevenir un service à valeur ajoutée. Les normes plus strictes d’indépendance sur le point d’être mises en vigueur et la création du Conseil canadien sur la reddition de compte, un organisme de surveillance des vérificateurs, devraient contribuer à rétablir la confiance », conclut Réal Labelle.

Déshabiller Paul pour habiller Jean

La nouvelle façon d’aborder la comptabilité, que Réal Labelle appelle, avec un brin d’ironie, «créative» ou «agressive», suscite des paroles plus directes et plus

vives dans la bouche de son confrère Jacques Fortin. Dans sa leçon inaugurale prononcée en octobre 2001, celui-ci s’inquiétait des instruments d’analyse qui accordent plus de valeur aux anticipations au détriment des leçons de l’histoire que nous donne le bénéfice comptable.

À son avis, les rémunérations au rendement accordées à certains gestionnaires sous forme d’options d’achat d’actions plutôt que sur la base du bénéfice net réel sont un moyen pour eux d’échapper au jugement des états financiers et d’être récompensés pour avoir su gérer les anticipations du marché et avoir pris de court les actionnaires dont ils sont sensés défendre les intérêts.



CONDUCCIÓN DE EMPRESAS: CÓMO EVITAR LAS DESVIACIONES

Los casos de Enron, WorldCom, Vivendi y Nortel no son semejantes. Pero una cosa tienen en común: en todos los casos, lo cierto es que el proceso de gobernanza y de control de la empresa, ya sea interno o externo, falló. Sin embargo, desde hace una década los inversores, analistas y medios de comunicación ponen en tela de juicio ciertas prácticas de conducción de empresas. Mucho se ha culpado el crecimiento exponencial de la remuneración de los dirigentes como la razón fundamental de las desviaciones que se dieron en ciertas grandes empresas. Pero cabe preguntarse si el afán de lucro y el deseo de los administradores de ejercer un control discrecional son la causa de los escándalos o más bien la consecuencia de un mal profundo, a saber, la incapacidad de manejar las nuevas herramientas financieras que utilizan los responsables de la dirección financiera.

Según los investigadores de HEC Montréal, también se debe considerar la llegada de nuevas herramientas de financiación muy sofisticadas que a menudo son desviadas de su objeto legítimo y utilizadas para inflar los beneficios y responder a las expectativas desmedidas de los mercados.

En la actualidad, los administradores no siempre tienen los conocimientos necesarios para verificar el uso que se hace de estas nuevas herramientas y los auditores tienden a ser demasiado conciliadores. Entonces, los peritos contables que se desempeñan en la contabilidad pública deberán volver a su función esencial, que es la certificación pura y llana de los estados contables, con un único criterio de rentabilidad: un beneficio neto calculado de manera prudente.

UN PASSIONNÉ DES ARTS REÇU MEMBRE DE L’ORDRE DU CANADA



FRANÇOIS COLBERT

Quand on parle à François Colbert de l’Ordre du Canada, dont il est membre depuis quelques mois, on n’a pas l’impression que cet honneur est un laurier sur lequel il compte s’asseoir! En effet, l’auteur et conférencier prolifique suit actuellement de très près les traductions russe et espagnole de son ouvrage *Le marketing des arts et de la culture* et vient d’entreprendre sa huitième année à la vice-présidence du Conseil des arts du Canada, en plus d’être titulaire de la Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux. On comprend donc que sa remarquable contribution à la gestion des arts lui ait valu la plus haute distinction honorifique accordée par le gouvernement canadien.

PAR DANIELLE HENRIPIN

La gestion au service des arts

Professeur à HEC Montréal depuis 1973, François Colbert est considéré, à juste titre, comme un pionnier du domaine de la gestion des arts au pays. Son travail en recherche et en formation a véritablement contribué à jeter les bases de cette discipline au Québec et au Canada. Ainsi, c’est à HEC Montréal que François Colbert a donné, en 1979, le premier séminaire en français au Canada sur le marketing des arts. Quatre ans plus tard, à Banff, il coprésidait la *First Conference of Arts Administration Educators*, dont est issue l’Association canadienne de formation en gestion des arts. Il a lui-même été président de cette dernière de 1986 à 1989 et siège toujours à son conseil d’administration.

À HEC Montréal, également, il a créé en 1984 le Groupe de recherche et de formation en gestion des arts puis, en 1988, un diplôme de deuxième cycle en gestion des organismes culturels – une autre première francophone, en passant, dans ce domaine au Canada! Puis, en 1991, il a mis sur pied la Chaire de gestion des arts, grâce, alors, à une subvention de 500 000 \$ capitalisés du ministère des Communications du Canada.

Un homme d’action et d’engagement

Il n’est pas exagéré d’affirmer que François Colbert a contribué à imposer HEC Montréal comme une autorité internationale en matière de gestion et de marketing des arts. À titre d’exemple, le plus important contingent de chercheurs à la Conférence internationale sur le management des arts et de la culture est celui de HEC Montréal. François Colbert est d’ailleurs le père de cette conférence qui a vu le jour en 1991, et d’une revue, le *International Journal of Arts Management*,

« LA CRÉDIBILITÉ DE NOTRE DISCIPLINE EST DÉSORMAIS ACQUISE, AUSSI BIEN AUPRÈS DES ÉTUDIANTS QU’AUPRÈS DE LA COMMUNAUTÉ SCIENTIFIQUE. QUANT À HEC MONTRÉAL, L’ÉTABLISSEMENT EST PARMI LES MEILLEURS DU MONDE EN GESTION DES ARTS. »

qui en est le prolongement logique. « Les autres conférences dans ce domaine, explique-t-il, présentaient plutôt le point de vue des sciences économiques. Mon intuition me disait que le besoin était bien réel, qu’il fallait aussi aborder la problématique sous l’angle de la gestion et du marketing; ça n’a pas tardé à faire boule de neige et, aujourd’hui, la conférence propose environ 200 communications. »

François Colbert rappelle qu’au moment où il a commencé à s’y intéresser, la gestion des arts n’avait pas encore acquis ses lettres de noblesse. « À cette époque, même le mot “gestion” était tabou, les artistes s’en méfiaient. Ils acceptaient difficilement que les gestionnaires de leurs organismes ne soient pas des artistes. » Il a donc fallu beaucoup de doigté – et une excellente connaissance du milieu des arts – pour inciter les organismes culturels d’ici à intégrer des pratiques de marketing et de saine gestion. Ce subtil dosage de vision artistique et d’expertise pragmatique, François Colbert l’a mis à contribution, notamment, à la vice-présidence du Centre d’études sur les médias, à la présidence du conseil du Théâtre d’Aujourd’hui et du Théâtre Sans Fil et au sein des conseils d’administration des Grands ballets

canadiens et de Radio-Québec (aujourd’hui Télé-Québec), pour ne nommer que ceux-là.

Inévitablement, une reconnaissance comme l’Ordre du Canada invite aux bilans. Interrogé au sujet de l’évolution de la gestion des arts au cours des 20 ou 30 dernières années, le professeur Colbert n’hésite pas: « La crédibilité de notre discipline est désormais acquise, aussi bien auprès des étudiants qu’auprès de la communauté scientifique. Quant à HEC Montréal, l’établissement est parmi les meilleurs du monde en gestion des arts. Cela tient, entre autres, au fait que nous soyons forts en recherche comme en formation. Nous attirons des chercheurs et des étudiants de fort calibre, d’ici et d’ailleurs! ».

Pour la pérennité de l’œuvre

La Chaire recevait récemment un appui de taille du Groupe Transcontinental. Son président et chef de la direction, M. Rémi Marcoux, et son épouse, Carmelle, décidaient d’y associer leur nom et d’y investir, conjointement avec l’entreprise même, un million de dollars, en assurant ainsi la pérennité.

Pourquoi s’investir autant dans la gestion des arts? « Notre choix veut reconnaître l’importance du rôle des artistes et des créateurs dans notre société », commente Rémi Marcoux. « La gestion des arts et des industries culturelles pose des problèmes spécifiques et la Chaire joue en cela un rôle irremplaçable. »

Véritable artisan de premier plan du rayonnement de sa discipline, fort de cet éloquent témoignage d’un pilier du monde des affaires, François Colbert entend bien poursuivre l’œuvre amorcée. Mais déjà sa carrière, inspirante, est tout à fait digne de l’Ordre du Canada. □

PHOTO : J.-A. MARTIN

La recherche effectuée à HEC Montréal permet de mieux comprendre la dynamique des individus, l'efficacité des méthodes et la nature des organisations performantes. Elle permet aussi de dégager une vision d'ensemble de la situation, de mieux cerner la nature des problèmes en cause et de proposer de nouvelles voies d'action. Élément essentiel à la qualité de l'enseignement, elle contribue aussi à l'amélioration de nos pratiques de gestion sur le terrain.

PAR DANIELLE HENRIPIN ET ROSS ROGERS

INTERNET ET LE MONDE DES AFFAIRES

L'avènement d'Internet a transformé notre façon de communiquer et de consommer : cela, personne ne saurait le nier. Mais quelle a été l'incidence de cette nouvelle technologie sur les processus d'affaires des entreprises et des organismes ?

Hugues Boisvert, titulaire de la Chaire internationale CMA d'étude des processus d'affaires, a dirigé à ce sujet une étude approfondie portant sur l'évolution d'un certain nombre de sites Web, au Québec et en Ontario, entre novembre 2000 et novembre 2001, en fonction de trois axes principaux : le développement, la stratégie interactive et la stratégie promotionnelle.

Les chercheurs ont recensé des manières très différentes d'exploiter les nouvelles technologies, dont plusieurs jugées très innovatrices, en vue de diffuser des renseignements et de réaliser des transactions en ligne. Ces constats ont permis de poser les premiers jalons d'un guide d'utilisation d'Internet, cette utilisation pouvant varier considérablement selon le type d'organisa-

tion et le degré d'engagement à l'égard des nouvelles technologies. Pour en savoir plus, visitez le site www.hec.ca/cicma.

Hugues Boisvert,
M.Sc. (Operation Research)
et Ph.D. (Engineering Economic Systems),
Stanford, FCMA
Hugues.Boisvert@hec.ca



PERSONALITY INFLUENCES ENTREPRENEURS' STRATEGIC DECISIONS

Personalities shape businesses. That's the basic premise of management professor Veronika Kisfalvi's research, which explores the strong link between entrepreneurs' personalities and the business strategies they choose.

In her paper "The entrepreneur's character, life issues, and strategy making: a field study," published in the *Journal of Business Venturing*, she contends that while researchers have examined how entrepreneurial traits can affect business start-ups, for example, little attention has been paid to the relationship between an entrepreneur's personality and strategic business decisions.

Kisfalvi's findings have a number of implications not only for researchers but also for entrepreneurs and those who work closely

with them. The subjective nature of decision-making may have a powerful influence on an entrepreneur's intuition and vision, which ultimately may drive a firm's success. But unless this intuition and vision are also rooted in a clear reading of the firm's capabilities and business environment, they can end up jeopardizing a company's very existence.

"As a first step, they (entrepreneurs) can become more aware of the subjective elements that underlie their entrepreneurial

practice and therefore critically evaluate their readings of their environment and their past strategic choices." Armed with these insights, she says, entrepreneurs can make more appropriate decisions for their firm's future.

Veronika Kisfalvi,
MBA, HEC Montréal, MA
(English Literature) and Ph.D.
(Management), McGill
Veronika.Kisfalvi@hec.ca

LES NOUVEAUX CONSOMMATEURS SONT DES CRÉATEURS

Les nouveaux consommateurs, bien étrangers aux cohortes au sein desquelles on s'efforce de les aligner, sont avant tout des créateurs de sens.

Pierre Balloffet, responsable pédagogique du D.E.S.S. en communication marketing et professeur associé à la Chaire de commerce électronique RBC Groupe Financier, publiera sous peu les résultats d'une étude sur le comportement des nouveaux consommateurs. Les recherches de son équipe sont basées sur des entretiens réalisés avec des gestionnaires ainsi que sur différentes analyses de cas types.

Le sens d'une marque, ce n'est ainsi pas autre chose que le regard que porte un groupe de consommateurs, parfois un noyau restreint, sur cette marque. C'est grâce à cette complicité que l'on peut espérer voir nos consommateurs devenir des co-créateurs de nos marques, ou, plus généralement, de nos produits et services. Les gestionnaires doivent se déshabituer de leurs vieux réflexes de « contrôle » du marché. Se lier à ses consommateurs, aujourd'hui, c'est avant tout leur accorder un espace pour s'investir en dehors même du contrôle, ou de la manipulation commer-



cial, et s'exposer délibérément à leurs possibles critiques ou remises en cause. C'est savoir que le mieux qu'on puisse faire c'est de rendre possible certains succès pour ses marques, de tout faire bien sûr pour que ce succès survienne, tout en se gardant d'être dupe : un tel succès ne se détermine pas et il est bien imprudent de le revendiquer comme tel.

Le défi d'un gestionnaire en marketing de nos jours est en définitive de retrouver une vraie intelligence du marché, intelligence pas juste au sens de compréhension (avoir une bonne intelligence de...) mais également de complicité (être en bonne intelligence avec...)

Pierre Balloffet,
D.E.S.C.A.F., Grenoble, M.B.A. et Ph.D., Laval
Pierre.Balloffet@hec.ca

BESOIN D’UN COACH?

Le phénomène du *coaching* exécutif connaît une croissance phénoménale. Avoir un *coach* personnel est presque devenu un *must* pour tout gestionnaire performant. À la fin des années 1990, par exemple, on estimait que le nombre de *coachs* en gestion avait doublé en cinq ans aux États-Unis. Mais qui sont ces formateurs et comment peut-on évaluer la qualité des services qu’ils offrent?



Alain Gosselin, directeur du Service de l’enseignement de la gestion des ressources humaines, et Naïla El Khouri, étudiante, ont présenté à Winnipeg, le printemps dernier, les résultats de leurs recherches à ce sujet dans le cadre du congrès de l’Association des sciences administratives du Canada (ASAC).

Leur étude, intitulée : *Le coaching exécutif et le développement des gestionnaires: le point de vue des coachs externes*, a d’abord défini les paramètres du *coaching*. Les chercheurs ont ensuite passé en revue les recherches

dans le domaine pour en arriver à une grille contenant 20 facteurs de succès du *coaching* des cadres.

Alain Gosselin,
M.Sc.(gestion), HEC Montréal,
Ph.D. (Human Resource Management)
Maryland
Alain.Gosselin@hec.ca

LES MULTIPLES APPLICATIONS DE LA RECHERCHE À VOISINAGE VARIABLE

Pierre Hansen est professeur titulaire au Service de l'enseignement des méthodes quantitatives de gestion et membre du GERAD (Groupe d'études et de recherche en analyse des décisions) et du Centre d'études en administration internationale. Avec son collègue Nenad Mladenovic, du *Mathematical Institute* de l'Université de Belgrade, et Gilles Caporossi, chercheur post-doctoral, il étudie depuis cinq ans la recherche à voisinage variable (RVV), une nouvelle méthode de résolution de problèmes d'optimisation complexes qui a fait l'objet de 70 articles — parus ou à paraître — rédigés par des chercheurs de 14 pays.

Dans leur article de synthèse, *Recherche à voisinage variable*, les chercheurs présentent le schéma de base de cette méthode et plusieurs extensions ayant pour but de permettre de résoudre de grands problèmes ou d’en accélérer la résolution. Ils proposent notamment deux types d’applications: les problèmes d’optimisation combinatoire classique, et des applications novatrices, stimulées par le cadre de la RVV et basées sur son usage.

En plus de sa portée théorique, ce type de recherche peut notamment permettre de trouver des solutions novatrices à des problèmes de gestion courante, tels que la localisation des établissements au sein d’un réseau, les tournées de véhicules et l’affectation de fréquences en téléphonie cellulaire.

Pierre Hansen, Ing., Bruxelles,
Diplôme d’agrégation de l’enseignement supérieur en mathématiques, Bruxelles
Pierre.Hansen@hec.ca



PHOTO > FLORENT DUFORT

REGROUPER, MAIS PAS SEULEMENT POUR ÉCONOMISER

Pour la plupart des entreprises des secteurs primaire et secondaire, les achats représentent plus de la moitié du chiffre d’affaires. Pourtant, ce sont surtout encore les entreprises de services des secteurs public et parapublic qui optent pour l’adhésion à un groupe d’achat. Mais pour tirer profit des groupes d’achat, il faut en comprendre la dynamique.

Jean Nollet, professeur titulaire au Service de l’enseignement de la gestion des opérations et de la production (GOP), s’est penché sur cette question avec Martin Beaulieu, professionnel de recherche au Groupe de recherche CHAINE. Les chercheurs se sont intéressés de façon particulière à la dynamique des groupes d’achat dans le secteur de la santé.

Au terme de leurs entretiens avec 73 répondants, les chercheurs ont pu élaborer des questions-clés relatives aux groupes d’achat et une grille d’évolution afin de faciliter la tâche des décideurs. Ils prédisent toutefois que le commerce électronique va bientôt changer la donne. Le champ d’application de telles recherches est presque sans limites, puisque l’approvisionnement fait partie intégrante de toutes les entreprises.

Jean Nollet,
M.B.A., HEC Montréal, Ph.D.
(Business Administration), Western Ontario,
CA, CGA, CMA, Fellow de la FACGA/FPMAC
Jean.Nollet@hec.ca

Les dons planifiés
Quand le coeur et la raison s’expriment

Au fur et à mesure de l’avancement de sa carrière, et alors que sa vie personnelle est comblée par la famille, le réseau d’amis, les contacts professionnels, le bénévolat, il est naturel de réfléchir à l’héritage qu’on laissera. Sur le plan matériel, certes, mais peut-être davantage encore en termes de contribution à sa communauté d’appartenance : Qu’aurons-nous donné à ce monde pour qu’il soit meilleur ?

Pierre Plourde, responsable des dons planifiés au Bureau de développement de HEC Montréal, connaît bien ce sentiment et cette volonté de contribuer chez les diplômés de l’établissement. « En bons gestionnaires qu’ils sont, dit-il, ils veulent bien organiser ce volet de leur vie et s’assurer que leur contribution à l’éducation sera bien encadrée, bien investie, bien distribuée. »

Toutes les grandes universités du monde ont créé un service des dons planifiés, HEC Montréal n’est pas en reste. Et Pierre Plourde veille à ce que les diplômés aient tous les instruments requis pour bien être informés sur tous les aspects des dons planifiés, par exemple un bulletin qui leur est exclusivement dédié et des séances d’information, en présence d’un planificateur financier, fiscalité oblige ! De plus, un cédérom a été produit, dans lequel des donateurs témoignent de leur expérience, dans le but de sensibiliser nos diplômés à s’engager concrètement par le biais d’un don planifié.

« Car si la volonté de donner et de faire la différence est toujours présente chez nos diplômés, comme en font foi nos campagnes de financement annuelles, la possibilité et les moyens de faire un don planifié à HEC Montréal demeurent encore trop méconnus », rappelle Pierre Plourde.

Voilà donc la mission du responsable des dons planifiés de HEC Montréal. Il compte bien s’en acquitter avec détermination, le nombre d’adhérents garantissant la réussite à long terme de l’École elle-même, comme celle de ses étudiants et diplômés.

Quand le cœur et la raison sont au rendez-vous, le don planifié représente un investissement sensé, apprécié et, surtout, un héritage exemplaire.

Pour en savoir plus sur les dons planifiés : pierre.plourde@hec.ca



LE RÉSEAU HEC EN MOUVEMENT

POUR LA FIERTE ET LA RÉUSSITE

Pour le président du Réseau HEC, Didier Rabette, HEC 78, la force d’un réseau se mesure au sentiment de fierté qui anime ses membres. Et s’il n’en tient qu’à Belgacem Rahmani, HEC 86, et président du Comité international, ce sentiment ne connaîtra bientôt plus de frontières.

PAR RAYMONDE GUAY



DIDIER RABETTE

La 83^e assemblée générale du Réseau HEC, tenue en octobre 2002, a permis à ses membres de prendre le pouls d’une association qui a le vent dans les voiles. D’importantes réalisations en témoignent. Nouveau site Internet, sécuritaire et entièrement transactionnel. Partenariats prestigieux confirmés et nouveaux, avec Meloche Monnex, Banque Nationale, Bell, Canadien National, Les Affaires, La Société des Alcools du Québec.

Les membres présents ont également approuvé les trois grands axes de développement présentés par l’exécutif du Réseau. « Nous avons décidé de nous concentrer sur trois volets qui font la force et la pertinence de notre association », précise son président, Didier Rabette. « Nous souhaitons améliorer et diversifier les services offerts aux membres, accroître la visibilité et la notoriété du Réseau et renforcer les liens privilégiés qui unissent HEC Montréal et le Réseau. » Un mandat endossé avec enthousiasme par les membres des différents comités et l’équipe de la permanence.

Un monde de connaissances

Déjà, le travail est en cours. Ainsi, en mars 2002, le Réseau avait tenté une première expérience et tenu en collaboration avec HEC Montréal un colloque d’une journée sur le thème « Le défi de la relève familiale » qui a attiré près d’une centaine de participants. Fort de ce succès, le Réseau, en collaboration avec l’École et en particulier ses diverses chaires, élabore en ce moment un nouveau concept de colloques d’une demi-journée dont la thématique pointue permettra d’associer théorie et pratique par le biais de présentations, de témoignages et d’ateliers.

Cette initiative serait complémentaire aux petits-déjeuners Entre-Vues du Réseau, au cours desquels un chef d’entreprise et un professeur de HEC Montréal viennent échanger sur un sujet « chaud » de l’actualité.

Ces rencontres très courues permettent aux gestionnaires de découvrir comment nos chefs de file réagissent aux situations déstabilisantes, quelles motivations guident leurs prises de décision et leurs actions. « Seul le Réseau peut offrir cette tribune unique à nos grands entrepreneurs et gestionnaires », soutient avec fierté Didier Rabette. « Au printemps 2003, nous accueillerons, entres autres, Denis Desbiens, vice-président, IBM Canada ltée, Jean-Marc Léger, président, Groupe Léger Marketing, Robert Dutton, président et chef de la direction, RONA inc., Monique Leroux, présidente et chef de la direction, Société financière Desjardins-Laurentienne. On apprend beaucoup à écouter ces personnalités respectées du monde des affaires. » □



Les lauréats du Prix Relève d’Excellence 2002, de g. à dr. : Stéphane Rigny, Maryse Fontaine, Bertrand Bolduc, Marilou Monette et Richard Plante.

DU TALENT À REVENDRE

La visibilité du Réseau est évidemment indissociable de celle de la réussite de ses membres. Le 23 octobre dernier, l’Association a tenu le 18^e Gala du Prix Relève d’Excellence (PRE), qui honore des diplômés HEC Montréal de 35 ans et moins pour leurs réalisations scolaires ou professionnelles. Peut-être connaissez-vous déjà Bertrand Bolduc, HEC 00, Richard Plante, HEC 96, Maryse Fontaine, HEC 90, Stéphane Rigny, HEC 98, ou Marilou Monette, HEC 02 : créatifs, déterminés, persévérants, ils ont très vite gravi les échelons du succès. « Tôt dans ma carrière, j’ai eu la chance de travailler avec des chefs de file qui m’ont à la fois inspiré et communiqué leur confiance en me désignant comme leur propre relève », a déclaré Michael Hanley, HEC 87 et vice-président principal chez Alcan, qui agissait cette année à titre de Président d’honneur du PRE. « Je suis convaincu qu’en mettant sur pied un tel prix, le Réseau HEC contribue à la promotion de l’importance stratégique de la relève auprès des entreprises et de leurs dirigeants. »

Autre occasion de fierté pour le Réseau : le Gala du Commerce, la plus prestigieuse soirée consacrée à la réussite des entrepreneurs et des gens d’affaires du Québec. Présenté par le Réseau HEC en collaboration avec la *Revue Commerce* et HEC Montréal, le Gala rend hommage aux bâtisseurs reconnus tout au long de l’année par la *Revue Commerce* et souligne la carrière exceptionnelle d’un diplômé HEC Montréal émérite. Organisée cette année sous la présidence d’honneur de M. Serge Godin, président du conseil et chef de la direction du Groupe CGI, cette soirée prestigieuse permet de verser un montant de 100 000 \$ à la Fondation du Réseau HEC qui remet des bourses aux étudiants et étudiantes de l’École. Un coup de pouce essentiel quand on a du talent à revendre et à faire reconnaître.

GARDER LE CONTACT, PARTOUT DANS LE MONDE

Mondialisation oblige, le parcours professionnel d’un nombre croissant de diplômés HEC les amène à travailler hors frontières. Parallèlement, HEC Montréal accueille chaque année de plus en plus d’étudiants étrangers – tendance qui ne pourra que s’accroître avec l’ouverture récente du bureau de liaison de l’École à Paris, où loge l’AEAHEC (l’Association européenne des anciens de HEC Montréal) –, qui par leurs activités dynamisent un réseau de diplômés en terre européenne.

Forts du virage Internet pris l’an dernier par leur association, les membres du Comité international du Réseau ont décidé

d’établir et de structurer le réseau des diplômés qui résident à l’étranger. « Des outils comme *Le Caducée express*, le répertoire des membres et l’ensemble des services offerts par le biais du site permettent désormais au Réseau de franchir les frontières », explique Roxanne Longpré, HEC 76, vice-présidente et directrice générale du Réseau HEC. « Nous voulons que nos membres qui travaillent ou qui sont simplement en voyage d’affaires à l’extérieur du Québec puissent multiplier les contacts et contribuer aux activités de réseautage en s’appuyant sur les membres du Réseau HEC local. »

Déjà, des diplômés en poste à Mexico, à Los Angeles, à Singapour et à New York ont accepté de devenir les ambassadeurs du Réseau dans leurs villes d’adoption respectives. Le Comité est actuellement à la recherche d’autres diplômés intéressés à assumer ce rôle, notamment en Afrique, en Chine et en Haïti. « Ces initiatives ne peuvent que contribuer au rayonnement du Réseau et de ses membres et, par leur biais, à celui de HEC Montréal », conclut Didier Rabette. « Le talent, c’est connu, n’a pas de frontières. » La fierté d’appartenir à un Réseau de tout premier plan non plus.

PARTAGER SON EXPÉRIENCE

Cette année, les membres du Réseau ont aussi décidé d’inviter les étudiants de l’École à joindre les rangs de leur association. « Soucieux de leur offrir des avantages concrets, commente Didier Rabette, le Réseau accorde donc une attention toute particulière au programme de parrainage, qui en est à sa septième édition. » Eux-mêmes diplômés de HEC Montréal, les parrains – ou marraines ! – sont des vulgarisateurs qui expliquent à leurs filleuls respectifs les réalités du monde du travail et les aident à franchir plus aisément le

pont qui sépare l’École de la vie professionnelle. Ils montrent à leurs protégés les rouages d’une entreprise, les subtilités des « jeux de coulisse », les mettent en garde contre d’éventuelles attentes irréalistes et les aident souvent à forger leurs premiers réseaux de contacts. David Massé, HEC 88, et lui-même parrain, est convaincu de l’importance d’un tel engagement. « Mon filleul apprécie énormément nos rencontres. Il comprend mieux ce qui se passe sur le marché du travail et me pose toujours de nombreuses questions. Je pense que le

temps que je lui accorde lui permet de s’apercevoir qu’il est quelqu’un d’important. Chose certaine, son estime de soi a grandement augmenté ! »

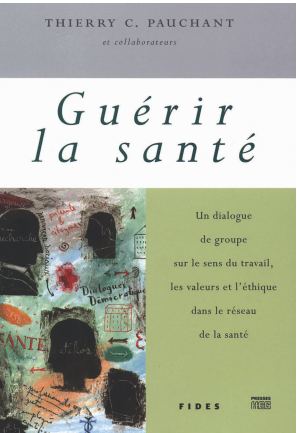
Pour répondre à une demande grandissante, le Réseau est actuellement à la recherche de parrains et de marraines. Aider un finissant à franchir le pont vers la « vraie » vie professionnelle est un investissement rentable pour chacune des parties !

Les auteurs des ouvrages présentés dans cette rubrique sont professeurs à HEC Montréal.



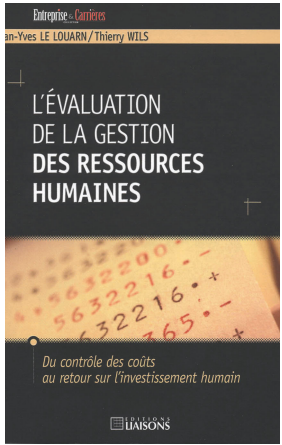
La 3^e édition revue et enrichie de *Réaliser son projet d'entreprise* présente de façon détaillée toutes les étapes pour mener à bien son projet. Ce collectif est dirigé par Louis Jacques Fillion, titulaire de la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter. L'approche minutieuse qu'il propose pour bâtir un plan d'affaires se reflète dans la complémentarité des interventions de la vingtaine de collaborateurs. Ces experts signent chacun un ou des chapitres portant sur leurs propres champs de spécialisation. Évaluation des occasions d'affaires, étude des marchés cibles, conception de nouveaux produits, organisation de la succession d'une entreprise familiale, mentorat, formation des ressources humaines, rédaction du plan d'affaires : autant de sujets abordés dans cet ouvrage de référence des plus complets. À noter : la récente version portugaise *Boa Idéia! E Agora?* (Bonne idée! Et maintenant?) est déjà utilisée dans 250 universités brésiliennes dans le cadre de programmes de création d'entreprise.

Fillion, Louis Jacques et collaborateurs. Réaliser son projet d'entreprise. 3 ^e édition. Éditions Transcontinental, Montréal, 2001, 566 pages.	39,95 \$
---	-----------------



démocratique en entreprise ou en organisation. En conclusion, l'auteur présente les fondements et le processus de l'éthique du dialogue ainsi qu'une bibliographie commentée de 70 ouvrages sur la pratique du dialogue. Thierry Pauchant est aussi l'auteur, entre autres ouvrages, de *La Quête du sens*, *Pour un management éthique et spirituel* et *La gestion des crises et des paradoxes*.

Pauchant, Thierry C. Guérir la santé. Fides et Presses HEC, Montréal, 2002, 394 pages.	29,95 \$
--	-----------------



régulière d'évaluation des ressources humaines. Ce qui, soutiennent-ils, peut grandement aider les entreprises à améliorer leur productivité. Par exemple, ils présentent le concept de chaîne causale qui permet de relier certaines variables en ressources humaines au succès de l'entreprise. Un ouvrage audacieux, utile et écrit dans une langue simple.

Le Louarn, Jean-Yves et Wils, Thierry. L'évaluation de la gestion des ressources humaines. Éditions Liaisons, Paris, 2001, 264 pages.	59,95 \$
---	-----------------

Commandez les ouvrages présentés dans cette page à la librairie Coop HEC par téléphone au (514) 340-6400 ou sur le site de commerce électronique www.coophec.com et, jusqu'au 31 janvier 2003, obtenez 15 % de rabais sur les prix réguliers et la livraison sans frais. Coop HEC, la plus grande librairie de gestion au Québec.



PHOTO > FLORENT DUFORT

ÉTUDIANTS ET DIPLÔMÉS À L'HONNEUR

Julie Charbonneau (B.A.A. 1999) s'est classée 1^{re} au Canada et au Québec à l'examen de vérification financière qui est l'un des six examens d'admission à l'Ordre des comptables généraux licenciés du Canada.

Steve Galarneau (B.A.A. 2002) a remporté le trophée Avenir Personnalité 1^{er} cycle ainsi qu'une bourse de 4000 \$ au cours de l'édition 2002 du Gala Forces Avenir.

Mme Lise Thibault, lieutenant-gouverneur du Québec, a remis à **Dario Iezzoni** (M.B.A. 2001) le Prix du Lieutenant-gouverneur 2002 qui reconnaît sa réussite scolaire ainsi que son engagement personnel, social et communautaire.

Considéré comme l'un des 18 meilleurs étudiants canadiens en économie, en finance, en commerce international et en relations internationales, **Marc-André Laflamme** (3^e année au B.A.A.) a reçu une bourse d'études internationales d'Exportation et Développement Canada de 3000 \$ assortie d'un stage rémunéré de quatre mois à la Société pour l'expansion des exportations.

Antonio Massitti (B.A.A. 2002) a remporté la 1^{re} place au Québec et la 2^e place au Canada à la partie 2 de l'examen national d'admission à l'Ordre des comptables en management accrédités du Canada. Figurent aussi au tableau d'honneur : **Dominique Décarie** (B.A.A. 2002), **Cynthia Dionne** (B.A.A. 2001), **Karine Gagné** (B.A.A. 2002), **Sébastien Lavoie** (B.A.A. 2001) et **Pascal Blais** (certificat en comptabilité professionnelle 2001).

Catherine Tadros, étudiante à la M.Sc., option gestion internationale, a reçu le Prix de la meilleure communication étudiante pour sa présentation intitulée *Commerce équitable : Equal Exchange, une exceptionnelle coopérative de travail au Nord*, prix décerné par le CIRIEC-Canada (Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives) dans le cadre du 70^e congrès de l'ACFAS (Association francophone pour le savoir).



 **NEW FOUNDATIONS FOR MANAGING AND TRAINING MANAGERS**

Everything these days is about management. We manage businesses, governments, projects, even our time and careers. Management has become a key to understanding the world around us. Complicate matters by adding the international dimension to day-to-day management, and individuals and firms quickly find themselves confronted with the constant need to change and adjust.

The managers we train will have to act and react rapidly and develop solid decision-making reflexes in shifting markets. Companies require greater autonomy and experience from their managers, more openness to other cultures and countries. Political skills have become a vital asset in order to carry out mergers and acquisitions successfully.

Management schools must adopt the same philosophy. This is why HEC Montréal has adopted a unique language policy, allowing students to take courses in French, English or Spanish. Finally, by maintaining an international outlook and a focus on ethics in all its activities, HEC Montréal emphasizes the importance of a broader vision in management.

Any other approach to training is unlikely to succeed.

Jean-Marie Toulouse
Director
HEC Montréal

PHOTO > FLORENT DUFORT

GÉRER, ET FORMER, SUR DE NOUVELLES BASES

De nos jours, tout est matière de gestion. Non seulement gère-t-on les entreprises, les organismes à but non lucratif, les ministères, mais on gère aussi son temps, ses affaires personnelles, sa carrière, un projet. La gestion est devenue un phénomène de société, une clef centrale pour comprendre le monde qui nous entoure et un mode d'emploi pour mieux mener sa vie en général.



JEAN-MARIE TOULOUSE

Rendez la chose complexe en ajoutant une dimension internationale à la gestion quotidienne et vous serez vite confronté, comme le sont les personnes et les entreprises aujourd'hui, à des besoins constants d'ajustement, de changement.

Conséquence directe: nos entreprises exigent plus d'autonomie et d'expérience de la part de leurs employés, *managers* y compris. Elles souhaitent se doter de personnes rapidement fonctionnelles ou aptes à prendre sur-le-champ la direction d'un projet. Elles cherchent aussi des personnes capables d'évoluer aussi bien sur le plan local que sur le plan international. Entreprises et étudiants se présentent donc dans nos écoles, ressentant des besoins différents et montrant des attitudes nouvelles.

Tout cela a des conséquences importantes sur la formation des jeunes gestionnaires, comme sur le perfectionnement des cadres. HEC Montréal, à l'instar de toute grande école de gestion, doit paver la voie à ce chapitre.

Former les *leaders* de demain

Les gestionnaires que nous formons aujourd'hui et qui deviendront les *leaders* des entreprises dans dix ou quinze ans

seront, j'en suis convaincu, très différents de ceux des générations précédentes.

Ils seront polyvalents, ouverts sur le monde. Ils maîtriseront plusieurs langues et sauront aborder aisément différentes cultures. Ils auront appris à utiliser à leur maximum les outils technologiques, à sélectionner, parmi les innombrables banques de données existantes, celles qui leur seront vraiment précieuses, à fouiller et à analyser les statistiques et les données sectorielles disponibles.

De plus, dans un monde tourné vers les alliances et les fusions, les habiletés politiques sont devenues une compétence-clé. Les gestionnaires doivent démontrer des habiletés certaines en stratégie et en négociation, garantes du succès de l'entreprise sur l'échiquier mondial.

Les écoles de gestion doivent s'inspirer de cette réalité et tenir compte des préoccupations des entreprises et des gestionnaires. Voilà pourquoi HEC Montréal s'est dotée d'une politique linguistique unique qui vise, selon les programmes, à proposer à l'étudiant des cours de base ou optionnels en français, en anglais et même en espagnol, et ce, dès le baccalauréat. Notre M.B.A. est même offert complètement en anglais ou en français, au choix

de l'étudiant. Une autre façon de s'ouvrir sur le monde.

En gardant le cap sur le monde, que ce soit par l'étude de cas d'entreprise, par les stages en entreprise pendant les études, par les échanges d'étudiants entre grandes écoles internationales, nous renforçons constamment le souci de faire exceller l'entreprise au plus haut niveau.

Finalement, on ne peut laisser de côté les nouvelles préoccupations liées aux scandales financiers récents et aux protestations tenues dans le cadre de sommets internationaux comme ceux du G8. La formation doit faire une plus grande place aux enjeux de la gouvernance, aux valeurs qui sous-tendent la pratique de la gestion.

Une bonne école de gestion doit assurer, aux personnes comme aux entreprises qui requièrent ses services, une expérience de formation qui réponde à ces questions nouvelles. Toute autre proposition en matière de formation devrait être considérée comme suspecte.

Jean-Marie Toulouse

Directeur
HEC Montréal

BANQUETTE DE 3^e RANGÉE REPLIABLE À COMMANDE ÉLECTRIQUE INTÉRIEUR NICKEL SATINÉ
MARCHEPIEDS À DÉPLOIEMENT ÉLECTRIQUE HAYON À COMMANDE ÉLECTRIQUE

LINCOLN

CE JOUR-LÀ, NOS INGÉNIEURS ÉCOUTAIENT
DE LA MUSIQUE CLASSIQUE.

LE TOUT NOUVEAU LINCOLN NAVIGATOR 2003. UNE SAVANTE COMPOSITION DE CARACTÉRISTIQUES MODERNES ET DE LIGNES CONTEMPORAINES. PARCE QU'IL Y A CEUX QUI VOYAGENT... ET CEUX QUI VOYAGENT AVEC STYLE. POUR EN SAVOIR PLUS OU LOCALISER UN CONSEILLER, VISITEZ LINCOLNCANADA.COM OU APPELEZ AU 1 800 387-9333.

Banquette de 3^e rangée repliable à commande électrique, marchepieds à déploiement électrique et hayon à commande électrique offerts en option.

lincolncanada.com

Votre conseiller Lincoln



HEC MONTRÉAL

VISION INNOVATION LEADERSHIP



NOUVEAU BUREAU INTERNATIONAL EN EUROPE

VOTRE CENTRE D'INFORMATION

- sur les programmes d'études de HEC Montréal
- sur la formation des cadres supérieurs dans tous les domaines du management
- sur l'embauche de diplômés HEC Montréal pour le continent européen
- sur l'expertise professorale et les activités de recherche



Bureau international – Europe

HEC Montréal

15, rue du Louvre

75001 Paris, France

Téléphone: + 33 (0)1 42 33 43 40

Télécopie: + 33 (0)1 42 33 25 40

