

HEC MONTRÉAL MAG

AUTOMNE 2012 – VOL. 11 N° 1

Normand Boivin

Aux commandes de Heathrow

10^E ANNIVERSAIRE

Pour les 10 ans
de *HEC Montréal Mag*
Notre *top 10*

DOSSIER

Organismes à vocation
sociale, communautaire
et culturelle : La gestion
au service de la cause

SPECIAL REPORT

Building upon lessons
learned from the
global economic crisis:
Pre-emptive measures



Cours à accès libre

Découvrez notre offre dans EDUlib,
notre nouveau campus virtuel

- Introduction au marketing
- Comprendre les états financiers
- Problèmes et politiques économiques

Et d'autres à venir...





P. 16

14 À LA UNE NORMAND BOIVIN AUX COMMANDES DE HEATHROW

Lors de son entrée en poste comme chef de l'exploitation du troisième aéroport le plus achalandé de la planète, le 29 août 2011, le Montréalais Normand Boivin a également hérité de la direction des préparatifs en prévision des Jeux olympiques, l'un des plus grands défis organisationnels de l'histoire de Heathrow.

19 10^E ANNIVERSAIRE Notre top 10

Votre magazine *HEC Montréal Mag* souffle déjà 10 bougies! Que de sujets couverts et de précieuses collaborations! Pour marquer l'anniversaire, découvrez notre top 10, qui vous donnera un aperçu de la croissance de l'École dans ses principaux champs d'activité ces 10 dernières années.



P. 19

22 DOSSIER Organismes à vocation sociale, communautaire et culturelle : La gestion au service de la cause

Le Québec compte environ 46 000 organismes à but non lucratif et bénévoles. Pour les aider à relever leurs défis de gestion, un quatuor de professeurs de HEC Montréal a décidé de mettre sur pied le Carrefour IDEOS, pour Initiatives pour le développement d'entreprises et d'organisations à vocation sociale.



P. 22

27 SPECIAL REPORT Building upon lessons learned from the global economic crisis: Pre-emptive measures

As the reality of a devastating financial crisis began unfolding in 2007, policy makers, bankers, investors and consumers were left dumbfounded by a lack of answers as to how the global economy could collapse like a house of cards. Three professors are embarked on a quest to dissect the root causes of the financial crisis.



P. 27

2 BILLET

3 NOUVELLES

13 OFF THE BEATEN TRACK Marie-Agnès Parmentier Fashioning research

32 TÊTE D'AFFICHE Jean-François Cordeau Les chemins de la logistique

34 DU CÔTÉ DES DIPLÔMÉS Profession : journaliste économique

36 EN DÉVELOPPEMENT La « nouvelle » Fondation HEC Montréal

38 LE MOT DE LA FIN/THE LAST WORD Des talents. Une planète/ Talents with a global reach



Pour son dixième anniversaire, *HEC Montréal Mag* vous propose une grille graphique légèrement revue et améliorée. Afin de marquer l'événement, les membres du comité de rédaction se sont aussi demandé quelles avaient été les 10 plus grandes réalisations de l'École pendant cette période. Difficile question. Et choix atrocement difficile à faire!

Qu'à cela ne tienne, nous vous présentons dans nos pages centrales notre *top 10*, côté croissance. Rien de scientifique, et encore moins d'exhaustif. Un clin d'œil plutôt, mais du genre éloquent.

Pour être près de l'École, vous savez que celle-ci ne ménage pas ses efforts pour innover constamment, dans tous ses champs d'activité. C'est cela que nous avons voulu illustrer : cette capacité à aller de l'avant, qui trouve toujours de nouvelles expressions. Aujourd'hui, cela se vérifie, par exemple, à travers la nouvelle structure de gouvernance de la Fondation (En développement), la création du Carrefour IDEOS (Dossier), la recherche poussée en logistique (Tête d'affiche) ou encore la conception d'outils pour quantifier l'effet des politiques monétaire et fiscale sur la performance économique des pays industrialisés (Special Report).

C'est donc avec ces atouts en main, et d'autres encore, que HEC Montréal est engagée, avec Polytechnique Montréal et l'Université de Montréal, dans une vaste campagne de financement, nommée Campus Montréal, que le directeur vous présente dans son Mot de la fin.

Dans un autre ordre d'idées, vous serez peut-être surpris de lire dans la section Nouvelles que l'École se lance dans l'offre de cours à accès libre ou, selon l'expression anglaise, de MOOC, pour *Massive Online Open Courses*. Si vous voulez en savoir plus sur ce phénomène dont la croissance est exponentielle, vous pouvez visiter les sites des meneurs actuels, issus des plus grandes universités américaines (dont les universités de la *Ivy League*, Harvard et MIT), qui ont tous trois vu le jour dans la première moitié de 2012 : Udacity, Coursera et edX.

Avec des moyens bien modestes comparativement à ceux des grandes universités américaines, HEC Montréal entre dans la ronde et offre, sur sa nouvelle plateforme *EDUlib*, des cours de gestion en français à accès libre. Et cela avec un succès certain. Deux semaines après son lancement, *EDUlib* avait déjà enregistré près de 4 000 inscriptions aux trois premiers cours offerts. Le site avait été visité par quelque 7 000 personnes, de 60 pays.

Si les Udacity, Coursera et edX de ce monde visent des inscriptions par millions, les universités participantes, Harvard et MIT en tête, se joignent également à cette aventure avec un objectif de recherche sur les nouveaux modes d'apprentissage et d'enseignement, en ligne bien sûr, mais aussi en classe. Cet objectif est partagé par nos professeurs.

On le sait, les façons d'apprendre ne sont plus les mêmes qu'avant. Elles ont évolué à la vitesse grand V. Il importe donc de se donner un terrain d'expérimentation pour rester à l'avant-garde dans la manière de transmettre le savoir aux étudiants de cette génération, et des suivantes. C'est animée de cet esprit que l'École a choisi d'adhérer rapidement au mouvement, en offrant, en prime, un nouveau service – d'une grande qualité – à la communauté.

Sylvie Brisson

HEC MONTRÉAL MAG

Volume 11, numéro 1. Automne 2012

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

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

ÉDITRICE

Kathleen Grant

RÉDACTRICE EN CHEF

Sylvie Brisson

COMITÉ DE RÉDACTION

Sylvie Brisson, Jean-Claude Cosset, Lucie Dubois,
Jean Elsliger, Kathleen Grant, Paul Lanoie,
Michel Lemay, Federico Pasin

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Liette D'Amours, Kathlyn Horibe, Michel Patry,
David Pye, Jacinthe Tremblay

TRADUCTION ET RÉVISION

Français : Jean-Pierre Leroux

Anglais : Terry Knowles

Espagnol : Alvaro Echeverri

PAGE COUVERTURE

Photo de Normand Boivin prise à Montréal :
Caroline Bergeron

CONCEPTION ET PRODUCTION GRAPHIQUE

Épicentre

IMPRESSION

Les Imprimeries Transcontinental

HEC Montréal Mag est publié deux fois l'an par HEC Montréal. Ce numéro est tiré à 56 000 exemplaires. Le contenu du magazine peut être reproduit avec l'autorisation de la rédaction. Le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement pour alléger le texte.

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 1703-9630

Envoi de Poste – publications
Enregistrement n° 40068980



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



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

EDUlib : notre nouveau campus virtuel

Grande première au Québec : HEC Montréal lance EDUlib, une plateforme d'offre de cours de gestion en ligne, gratuits, de qualité et accessibles à tous.

« Avec EDUlib, explique le directeur de HEC Montréal, Michel Patry, l'expertise des professeurs devient accessible non seulement dans l'ensemble du Québec, mais dans toute la Francophonie. Il s'agit d'un nouveau service que l'École rend à la collectivité. »

Le premier cours, *Initiation au marketing*, est déjà en ligne. Deux autres suivront sous peu : *Comprendre les états financiers*, offert à l'hiver, et *Problèmes et politiques économiques : les outils essentiels d'analyse*, au printemps. Par la suite, l'offre sera graduellement bonifiée.

Selon Jean Talbot, directeur de l'apprentissage et de l'innovation pédagogique, EDUlib ouvre la porte à l'expérimentation sans faire de compromis sur la rigueur des contenus.

« Les cours sont calqués sur ceux offerts en classe, soutient-il. Ils sont donnés par les mêmes professeurs et les connaissances transmises sont de niveau universitaire. Pour les professeurs, il s'agit d'un formidable laboratoire qui permettra de peaufiner nos méthodes d'enseignement à l'aide des nouvelles technologies. »

« Avec EDUlib, poursuit Jean Talbot, gens d'affaires et entrepreneurs, par exemple, pourront améliorer leurs pratiques d'affaires. De futurs étudiants en gestion trouveront peut-être la confirmation de leur vocation. Toutefois, ces cours ont vraiment été conçus pour être largement accessibles, dans un effort concerté de diffusion des connaissances. »

Dans un esprit d'éducation populaire, les cours d'une durée de six semaines offerts grâce à ce nouveau mode de transmission des connaissances ne mènent pas à l'obtention d'un diplôme universitaire. Cela dit, une attestation couronnera les efforts des participants qui réussiront les quiz ou les tests prévus par les professeurs. Visitez le site edulib.hec.ca.

EDUlib: our new virtual campus

A terrific first in Quebec: HEC Montréal has launched EDUlib, a platform carrying free, high-quality online management courses open to everyone.

"With EDUlib", explains HEC Montréal Director Michel Patry, "we are making our professors' expertise accessible not only across Quebec but also throughout the French-speaking world. It's a new service that the School provides for the community."

The first course, *Initiation au marketing*, is already online. Two others will follow shortly. *Comprendre les états financiers* will be offered this winter, and *Problèmes et politiques économiques : les outils essentiels d'analyse*, in the spring. The selection of courses will gradually be expanded.



According to Jean Talbot, Director of Teaching Development and Innovation, EDUlib is an experiment, but that in no way compromises the quality of the content. "EDUlib courses are copies of those offered in our classrooms," he maintains. "They are given by the same professors, and students will come away with university-level knowledge. It is also a wonderful laboratory for our faculty, allowing them to hone their teaching skills with the help of new technologies."

"With EDUlib," continues Professor Talbot, "businesspeople and entrepreneurs, for example, will be able to improve their business practices. Future management students may find that it confirms their career choice. In any event, these courses are designed to be widely accessible, in a real effort to share knowledge."

These six-week interest courses do not lead to a university degree. Nonetheless, participants who pass the quizzes or tests set by the professors as part of the course will receive an attestation. Visit the edulib.hec.ca site and see for yourself!

EDUlib: nuestro nuevo campus virtual

Por primera vez en Quebec, HEC Montréal lanza EDUlib, una plataforma de oferta de cursos de administración en línea, gratuitos, de calidad y al alcance de todos.

Como lo explica el director de HEC Montréal, Michel Patry: «Con EDUlib, ponemos los conocimientos de nuestros profesores al alcance no solo de todo Quebec, sino de toda la Francofonía. Se trata de un nuevo servicio que la Escuela le presta a la colectividad.»

El primer curso, *Iniciación al marketing*, ya está en línea. Otros dos cursos estarán en línea muy pronto: *Comprender los estados financieros*, que se ofrecerá en el invierno, y *Problemas y políticas económicas: las herramientas esenciales de análisis*, en la primavera. La oferta aumentará gradualmente.

Según Jean Talbot, director del aprendizaje y de la innovación pedagógica: «EDUlib abre la puerta a la experimentación sin comprometer el rigor de los contenidos. Los cursos son iguales a los que se ofrecen en clase. Son ofrecidos por los mismos profesores y los conocimientos impartidos son de nivel universitario. Para los profesores, se trata de un laboratorio formidable para perfeccionar nuestros métodos de enseñanza con la ayuda de las nuevas tecnologías.»

«Con EDUlib,» insiste el profesor Talbot, «la gente de negocios y los emprendedores, por ejemplo, podrán mejorar sus prácticas comerciales. Los futuros estudiantes de administración pueden confirmar su elección de carrera. En cualquier caso, estos cursos están diseñados para brindar el acceso más amplio posible en un verdadero esfuerzo por compartir el conocimiento.»

Con la educación popular como objetivo, estos cursos de seis semanas ofrecidos por este medio de transmisión de conocimientos no conducen a la obtención de un diploma universitario. Sin embargo, una atestación certificará los esfuerzos de los participantes que aprueben las evaluaciones previstas por los profesores. Visite el sitio edulib.hec.ca.

Nouveauté : le Pôle médias

Une nouvelle plateforme de réflexion et de formation qui réunit des professeurs, des chercheurs et des praticiens s'intéressant au domaine des médias vient de voir le jour : le Pôle médias. Ses grands objectifs : préparer les producteurs de contenus à la gestion des entreprises médiatiques et sensibiliser les gestionnaires d'entreprise à l'importance des médias au moment d'établir leurs stratégies d'affaires. Sylvain Lafrance, personnalité très connue dans le monde des médias, aujourd'hui professeur associé à l'École, dirige le nouveau pôle, appuyé par le professeur Taïeb Hafsi, expert en stratégie, qui agit comme responsable pédagogique.

Déjà, en octobre, dans le cadre du MIPCOM, à Cannes, un partenariat a été annoncé entre le Pôle médias et Ina EXPERT, soit la Direction de l'enseignement supérieur, de la formation professionnelle et de la recherche de l'Institut national de l'audiovisuel (INA), en France.

Séminaires, conférences, forums et ateliers seront organisés conjointement. Un premier séminaire se tiendra en 2013, qui visera à encourager, à faciliter et à concevoir des projets de coproduction franco-canadiens. Cette activité a reçu l'appui de la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC), du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) et de TV France International (TVFI).

MBA et M. Sc.

Année après année, nos programmes de MBA et de M. Sc. figurent dans de très prestigieux classements internationaux. La récolte a été particulièrement abondante pour le MBA ces derniers mois. En effet, ce programme s'est classé parmi les 100 meilleurs programmes du monde dans l'édition 2012 du guide *Which MBA?* du réputé *The Economist*. Il a également été sélectionné par *The Princeton Review* pour faire partie du guide *The Best 296 Business Schools*, édition 2013. Enfin, l'École occupe le 14^e rang du classement mondial 2012 des meilleures écoles de gestion hors Amérique latine qui offrent un programme de MBA du magazine *AméricaEconomía*, une référence au sein de la communauté d'affaires d'Amérique latine. Par ailleurs, la M. Sc. apparaît pour une quatrième année consécutive dans le classement des programmes de maîtrise en gestion du *Financial Times*. Notre M. Sc. est le seul programme en Amérique à figurer dans ce classement qui regroupe 70 écoles et universités, principalement d'Europe et d'Asie.

New: A Media Centre



Sylvain Lafrance

to manage media companies and to make company managers aware of the importance of the media when devising their business strategies. Sylvain Lafrance, a well-known figure in the media world and now an Adjunct Professor at the School, is directing the new Centre, with the help of Professor Taïeb Hafsi, a strategy expert serving as the academic advisor.

A partnership has already been announced in October, at MIPCOM, in Cannes, between the Media Centre and Ina EXPERT, the higher education, vocational training and research branch of the Institut national de l'audiovisuel (INA), in France.

The partners will be jointly organizing seminars, lectures, forums and workshops. A first seminar will be held in 2013, aimed at encouraging, facilitating and developing Franco-Canadian co-production projects. It has been endorsed by the Société de développement des entreprises culturelles (SODEC), the Centre National du Cinéma et de l'Image Animée (CNC) and TV France International (TVFI).

MBA and MSc

Year after year, our MBA and MSc programs feature in some highly prestigious international rankings. Our MBA has had a particularly good couple of months recently. It was ranked among the world's top 100 programs in the 2012 edition of the *Which MBA?* guide published by the highly reputed news magazine *The Economist*. It was also selected by *The Princeton Review* to appear in its guide, *The Best 296 Business Schools: 2013 Edition*. And lastly, the School came in 14th in the 2012 world ranking of the best business schools outside Latin America compiled by *AméricaEconomía*, a standard reference for the Latin American business community. The MSc, for its part, made the *Financial Times* ranking of Masters in Management programs for the fourth straight year. Our MSc is still the only graduate program at a North American school on this list featuring 70 schools and universities, most of them in Europe and Asia.

Novedad: El Polo de los medios

Una plataforma nueva de reflexión y de formación que reúne a profesores, investigadores y practicantes interesados en el tema de los medios acaba de ser inaugurada: el Polo de los medios. Sus objetivos principales son: preparar a los productores de contenido para la administración de las empresas del sector de los medios y sensibilizar a los administradores de empresas sobre la importancia de los medios en el momento de establecer estrategias de negocios. Sylvain Lafrance, muy conocido en el mundo de los medios y profesor asociado de la Escuela, dirige este nuevo polo con el apoyo del profesor Taïeb Hafsi, experto en estrategia y quien actúa como responsable pedagógico.

Desde octubre, durante el MIPCOM, en Cannes, se anunció una sociedad entre el Polo medios e Ina EXPERT, es decir la Dirección de la Educación Superior, de la Formación Profesional y de la Investigación del Instituto Nacional del Audiovisual (INA), en Francia.

Ina EXPERT y el Polo de los medios organizarán conjuntamente seminarios, conferencias, foros y talleres. El primer seminario se realizará en 2013 y buscará apoyar, facilitar y concebir proyectos de coproducción franco-canadienses. Esta actividad cuenta con el apoyo de la Sociedad para el Desarrollo de las Empresas Culturales (SODEC), del Centro Nacional del Cine y de la Imagen Animada (CNC) y de TV France International (TVFI).

MBA y M. Sc.

Cada año, nuestros programas de MBA y de M. Sc. aparecen en las clasificaciones internacionales más prestigiosas. En los últimos meses, la cosecha ha sido particularmente buena en el MBA. En efecto, este programa se ubicó entre los 100 mejores programas del mundo en la edición 2012 de la guía *Which MBA?* del reconocido periódico *The Economist*. También fue seleccionado por *The Princeton Review* por su inclusión en la guía *The Best 296 Business Schools*, edición 2013. Finalmente, la Escuela ocupó el 14^o puesto de la clasificación mundial 2012 de las mejores escuelas de administración que ofrecen un programa de MBA fuera de América latina. La revista *AméricaEconomía*, una importante referencia en lo que tiene que ver con la comunidad de negocios en América latina, es la responsable de esta clasificación. Por otro lado, la M. Sc. apareció por cuarto año consecutivo en la clasificación de los programas de maestría en administración del *Financial Times*. Nuestra M. Sc. es el único programa de América que figura en esta clasificación que reúne a 70 escuelas y universidades, principalmente de Europa y de Asia.

Guy Paré à la SRC

Le professeur Guy Paré a été reçu au sein de l'Académie des sciences sociales de la Société royale du Canada (SRC). Cette nouvelle admission porte à 15 le nombre de professeurs de HEC Montréal membres de la SRC.

Spécialiste de l'application des technologies de l'information (TI) au secteur de la santé, Guy Paré se consacre depuis une quinzaine d'années à ce champ d'études d'une importance cruciale. La qualité remarquable de sa production scientifique a fait de lui l'un des plus éminents chercheurs au pays dans ce domaine et l'un des plus influents à l'échelle internationale. Elle lui a notamment valu l'octroi de la Chaire de recherche du Canada en technologie de l'information dans le secteur de la santé en 2004, et son renouvellement en 2009.

Dans ses travaux, Guy Paré cherche à mieux comprendre le rôle de levier que jouent les TI dans la mise en place de nouveaux modes d'organisation des soins de santé. Ses recherches ont permis de mesurer, par exemple, les effets cliniques, structurels et financiers associés à la mise en place de TI, comme le dossier patient électronique, la télésurveillance à domicile et la radiologie numérique. Soucieux des répercussions sociales liées à sa recherche – qualité et accessibilité des soins, amélioration des conditions de pratique du personnel, responsabilisation des patients vis-à-vis de leur santé –, il accorde une grande importance au transfert des connaissances. À cet égard, avec un groupe de collaborateurs, il a conçu une méthodologie rigoureuse d'évaluation du niveau de risque applicable à l'ensemble des projets d'implantation de systèmes d'information cliniques qui a été récemment commercialisée.

TI : professorship accordé à Line Dubé

Une entente de partenariat entre HEC Montréal et le Mouvement Desjardins a pris la forme d'un *professorship* accordé à Line Dubé, professeure titulaire au Service de l'enseignement des technologies de l'information (TI). Ce *professorship* lui permet de poursuivre de façon plus intensive ses activités de recherche et de développement pédagogique portant sur les pratiques d'excellence en gestion des TI. Elle s'attardera plus particulièrement à la gestion des projets majeurs et à la gouvernance de la sécurité de l'information. Sur ce sujet, soulignons que HEC Montréal a accueilli cet automne ses premiers étudiants inscrits au tout nouveau certificat en analyse de la sécurité et des systèmes.

Guy Paré inducted into the RSC

Professor Guy Paré has joined the Academy of Social Sciences of the Royal Society of Canada (RSC). This new induction brings the number of HEC Montréal professors in the Royal Society of Canada to 15.

Professor Paré is an expert in information technology (IT) applications in the health sector, and has been focusing on this crucial field for about fifteen years now. The remarkable quality of his research findings has made him one of the leading researchers in the country in this field, and one of the most influential on the international scene. It also led to his being appointed to the Canada Research Chair in Information Technology in Health Care in 2004, an appointment that was renewed in 2009.

In his work, Guy Paré seeks a better understanding of the role of IT in fostering the implementation of new organizational approaches to healthcare. His research has made it possible to measure the clinical, structural and financial effects associated with the implementation of emerging IT applications, such as electronic medical record systems, home telemonitoring and digital radiology. Concerned about the social repercussions of IT in healthcare, for instance on the quality and accessibility of care, improved practice conditions for healthcare staff, and patients' responsibility for their own health, he has always considered knowledge transfer a priority. Accordingly, with a group of collaborators he designed a strict methodology for evaluating the risk involved in implementing clinical information systems. It has recently been commercialized.

IT: Professorship awarded to Line Dubé

A partnership agreement between HEC Montréal and Mouvement Desjardins has resulted in a professorship awarded to Line Dubé, Full Professor with the Department of Information Technologies. This will allow her to devote herself more fully to her research and teaching development activities concerning best practices in IT management. She will be looking specifically at major project management and information security governance. In this connection, note that this fall HEC Montréal welcomed its first students in the all-new Certificate in Systems Security Analysis.

Guy Paré en la SRC

El profesor Guy Paré fue nombrado miembro de la Academia de las Ciencias Sociales de la Sociedad Real de Canadá (SRC).

Guy Paré es especialista en la aplicación de las tecnologías de la información (TI) en el sector de la salud, un sector de gran importancia desde hace ya 15 años. La calidad incuestionable de su producción científica lo ha convertido en uno de los investigadores eminentes del país en este campo y en uno de los más influyentes a nivel internacional. Sus investigaciones también lo han hecho merecedor de la Cátedra de Investigación del Canadá en Tecnología de la Información en el Sector de la Salud en 2004, y su renovación en 2009.

Con sus trabajos, Guy Paré busca una mejor comprensión de las funciones de apoyo que desempeñan las TI en la implementación de nuevos modelos de organización de los servicios de salud. Sus investigaciones han permitido medir, por ejemplo, los efectos clínicos, estructurales y financieros asociados a la implantación de las TI como el expediente electrónico del paciente, el seguimiento televisado a domicilio y la radiología numérica. Su interés por las repercusiones sociales de la investigación – calidad y accesibilidad de los cuidados, mejoramiento de las condiciones de práctica del personal, responsabilización de los pacientes en lo referente a su salud – Guy Paré da mucha importancia a la transferencia de conocimiento. Para este efecto, con su grupo de colaboradores, concibió una metodología rigurosa de evaluación en lo referente al nivel del riesgo aplicable al conjunto de los proyectos de implantación de sistemas de información clínicos que ha sido comercializada recientemente.

Una professorship en TI para Line Dubé

Un acuerdo entre HEC Montréal y el Movimiento Desjardins tomó la forma de un *professorship* otorgado a Line Dubé, profesora titular del Servicio de la Enseñanza de las Tecnologías de la Información (TI). Este *professorship* le permitirá intensificar sus actividades de investigación y de desarrollo pedagógico en lo referente a las prácticas de excelencia en la administración de las TI. La profesora Dubé se concentrará en la administración de grandes proyectos y la gobernanza de la seguridad de la información. Sobre este tema, recordemos que HEC Montréal recibió este otoño a los primeros estudiantes inscritos en el recientemente creado Certificado en Análisis de la Seguridad y de los Sistemas.

Nouveaux professeurs

En juin dernier, l'École a accueilli deux nouveaux professeurs. Il s'agit d'Ola Jabali, titulaire d'un Ph. D. (Industrial Engineering) de l'Eindhoven University of Technology, et de Mario Samano, titulaire d'un Ph. D. (Economics) de la University of Arizona. Ces deux professeurs adjoints sont rattachés respectivement au Service de l'enseignement de la gestion des opérations et de la logistique et à l'Institut d'économie appliquée.



Ola Jabali



Mario Samano

Protocole avec le Conseil des arts de Montréal

Le Conseil des arts de Montréal et HEC Montréal ont signé un protocole de collaboration visant à valoriser et à faire progresser la recherche sur la gestion des organismes des arts et de la culture sur le territoire de Montréal. Ce protocole inscrit les différents projets réalisés en partenariat par les deux organisations dans une entente renouvelable d'une durée initiale de trois ans (2012-2015). Parmi ces projets figurent un programme de développement professionnel pour les directions générales et artistiques, un programme de mentorat culturel, des midis-rencontres et différentes activités de recherche. Le protocole a été signé par Louise Roy, présidente du Conseil, et de HEC Montréal, François Colbert et Johanne Turbide, respectivement titulaire de la Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux et responsable du Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif, communautaires ou culturels.

Recherche en sciences comptables

Le professeur Claude Laurin dirige le Groupe de recherche en sciences comptables nouvellement créé. Ce groupe s'intéresse aux problématiques liées au rôle de la comptabilité dans la gouvernance et la gestion des organisations. Ses activités gravitent autour de quatre axes : la gouvernance et l'information financière, l'audit, le contrôle de gestion et la fiscalité. Au programme : l'étude de toute la chaîne de qualité de l'information financière – notamment la motivation et l'attitude des dirigeants, la qualité du contrôle de gestion, l'audit et les autres mécanismes de gouvernance (conseil d'administration, comités d'audit et de rémunération, processus de normalisation, etc.) – ainsi que ses conséquences sur la performance financière et sociale des organisations.

New professors

The School welcomed two new professors in June. Ola Jabali, holder of a PhD in Industrial Engineering from the Eindhoven University of Technology, and Mario Samano, holder of a PhD in Economics from the University of Arizona. The two Assistant Professors are attached to the Department of Logistics and Operations Management and the Institute of Applied Economics, respectively.

Protocol with the Conseil des arts de Montréal

The Conseil des arts de Montréal and HEC Montréal have signed a protocol for collaboration to highlight and advance research on the management of arts and culture organizations in Montréal. The protocol covers the different partnership projects by the two bodies under a renewable agreement with an initial three-year term (2012-2015). The projects include a professional development program for administrative and artistic directors, a cultural mentorship program, lunch meetings and different research activities. It was signed by Louise Roy, Chair of the Council, and François Colbert and Johanne Turbide, holder of the Carmelle and Rémi Marcoux Chair in Arts Management and Director of the Research Group on Non-profit, Community and Cultural Organizations, respectively, for HEC Montréal.

Research in accounting

Professor Claude Laurin is heading up the newly created Accounting Research Group, looking into accounting-related issues in the governance and management of organizations. The Group's activities revolve around four themes: governance and financial information, auditing, management controls, and taxation. It plans to study the entire financial information quality chain, in particular managers' motivations and attitudes, quality of management controls, auditing and other means of governance (board of directors, audit and compensation committees, standardization process, etc.) and the effects on the financial and social performance of organizations.

Dos profesores nuevos

El pasado mes de junio, la Escuela acogió a dos profesores nuevos. Ola Jabali, Ph. D. (Ingeniería Industrial) de la Universidad de Tecnología de Eindhoven y Mario Samano, Ph. D. (Economía) de la Universidad de Arizona. Estos dos profesores adjuntos están adscritos, respectivamente, al Servicio de la Enseñanza de la gestión de las Operaciones y la Logística y al Instituto de Economía Aplicada.

Acuerdo con el Consejo de las Artes de Montreal

El Consejo de las Artes de Montreal y HEC Montréal firmaron un acuerdo de colaboración con el objetivo de valorizar y de hacer progresar la investigación sobre la gestión de los organismos artísticos y culturales de Montreal. Este acuerdo incluye diferentes proyectos realizados conjuntamente por las dos organizaciones en el marco de un acuerdo renovable que en principio debería durar tres años (2012-2015). Entre estos proyectos figuran un programa de desarrollo profesional para las direcciones generales y artísticas, un programa de mentorado cultural, un ciclo de conversatorios y diferentes actividades de investigación. El acuerdo fue firmado por Louise Roy, presidenta del Consejo, y por parte de HEC Montréal, François Colbert, titular de la Cátedra de Administración de las Artes Carmelle et Rémi-Marcoux, y Johanne Turbide, responsable del Grupo de Investigación sobre los Organismos sin Ánimo de Lucro, Comunitarios y Culturales.

Investigación en Ciencias Contables

El profesor Claude Laurin dirige el recientemente creado Grupo de Investigación en Ciencias Contables. Este grupo se interesa en las problemáticas relacionadas con el papel de la contabilidad en la gobernanza y la gestión de las organizaciones. Sus actividades se concentran en cuatro áreas: la gobernanza y la información financiera, la auditoría, el control en administración y la fiscalidad. En la actualidad, el grupo trabaja en: el estudio de toda la cadena de la calidad de la información financiera (especialmente la motivación y las actitudes de los dirigentes), la calidad del control de la administración, la auditoría y otros mecanismos de gobernanza (consejo de administración, comités de auditoría y de remuneración, procesos de normalización, etc.) al igual que sus consecuencias sobre el desempeño financiero y social de las organizaciones.

Robert Dutton, docteur *honoris causa*

Robert Dutton a reçu le titre de docteur *honoris causa*. Cet honneur lui a été rendu en mai dernier dans le cadre de la cérémonie de collation des grades de 1^{er} cycle.

Les noms de Robert Dutton et de RONA – le plus important distributeur et détaillant canadien de produits de quincaillerie, de rénovation et de jardinage – ont longtemps été indissociables. En 1977, le jeune bachelier de HEC Montréal entre au service de RONA en croyant qu'il n'y ferait qu'un bref passage. Pourtant, il est resté fidèle à l'entreprise pendant 35 ans, et il en a même assumé la présidence pendant 20 ans. Reconnu pour sa grande capacité de mobilisation, Robert Dutton a inculqué une forte culture d'entreprise dans l'ensemble de la société qui emploie aujourd'hui 30 000 personnes dans toutes les régions du Canada.

Cette année, l'École a délivré 1 456 diplômes de 1^{er} cycle universitaire, soit 1 167 baccalauréats en administration des affaires et 289 baccalauréats en gestion et en sciences. Au 2^e cycle, ce sont 180 MBA, 38 EMBA, 278 M. Sc., 43 maîtrises en droit, option fiscalité, et 34 M. Sc. en commerce électronique qui ont été décernés. Par ailleurs, l'École a remis plus de 1 300 certificats et 550 diplômes d'études supérieures.

Mandats renouvelés pour Michel Patry

Le directeur de HEC Montréal, Michel Patry, poursuit son engagement au sein de différents organismes externes. À la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec, il a été réélu président des comités du budget et de la vérification, jusqu'à la fin mai 2013, en plus d'accéder au comité de direction à titre de secrétaire-trésorier, pour un mandat de deux ans. Il a également été réélu membre du conseil d'administration de l'AACSB International (Association to Advance Collegiate Schools of Business). À ce mandat qui se prolonge jusqu'au 30 juin 2015 s'ajoute la participation à trois sous-comités de l'Association : l'Executive Committee, le Finance and Investment Committee et le Committee on Issues in Management Education (jusqu'au 30 juin 2013). Enfin, ses mandats à titre de membre du Cabinet de campagne de Centraide du Grand Montréal et de président du Comité des sociétés d'État et des organismes publics de Centraide ont été renouvelés pour l'année 2012.



Robert Dutton receives an honorary PhD

Robert Dutton was awarded an honorary PhD at the undergraduate convocation ceremonies in May.

Robert Dutton is an inseparable part of the story of RONA, the leading Canadian distributor and retailer of hardware, home renovation and gardening products. In 1977, the young HEC Montréal graduate began working for the company, expecting to remain there for only a short time. And yet he stayed on for 35 years, and in fact was its President for 20 years. Mr. Dutton is known for his tremendous ability to motivate others has imbued the entire company, which now has 30,000 employees across Canada, with a strong corporate culture.

This year HEC Montréal awarded 1,456 undergraduate diplomas: 1,167 Bachelor's in Business Administration degrees and 289 Bachelor's degrees in Management and Science. In addition, it awarded 180 MBA, 38 EMBA, 278 MSc, 43 Master of Laws, Taxation option, and 34 MSc in e-commerce degrees. It also presented over 1,300 certificates and 550 graduate diplomas.

Renewed terms for Michel Patry

HEC Montréal Director Michel Patry is continuing his involvement in a number of outside organizations. He was re-elected Chair of the Budget and Audit Committees of the Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec, until the end of May 2013. He was also appointed to the Executive Committee as Secretary-Treasurer, for a two-year term.

He was re-elected to the Board of AACSB International (Association to Advance Collegiate Schools of Business), for a term running until June 30, 2015, and will sit on three of the Association's subcommittees: the Executive Committee, the Finance and Investment Committee and the Committee on Issues in Management Education (until June 30, 2013). Lastly, his terms as a member of the Centraide of Greater Montréal Campaign Cabinet and Chair of the Government Corporations and Public Organizations Committee were renewed for 2012.

Robert Dutton, docteur *honoris causa*

Robert Dutton recibió un doctorado *honoris causa*. Este honor le fue conferido el pasado mes de mayo durante la ceremonia de entrega de grados de 1^{er} ciclo.

Los nombres de Robert Dutton y de RONA – el principal distribuidor y detallista de productos de ferretería, de renovación y de jardinería del Canadá – fueron por mucho tiempo inseparables. En 1977, el joven egresado de HEC Montréal empezó a trabajar para RONA creyendo que se quedaría poco tiempo. ¡Su paso por la empresa duró 35 años! 20 de ellos como presidente. Reconocido por su gran capacidad de movilización, Robert Dutton instauró una fuerte cultura empresarial en toda la Empresa. RONA brinda empleo a 30 000 personas en todas las regiones de Canadá.

Este año, la Escuela ha otorgado 1456 diplomas de 1^{er} ciclo, 1 167 de licenciatura en administración de negocios y 289 de licenciatura en gestión y en ciencias. En el segundo ciclo, fueron otorgados 180 MBA, 38 EMBA, 278 M. Sc., 43 maestrías en derecho, opción fiscalidad, y 34 M. Sc. en comercio electrónico. Además, la Escuela entregó más de 1 300 certificados y 550 diplomas de estudios superiores.

Renovación de mandatos para Michel Patry

El director de HEC Montréal, Michel Patry, sigue comprometido en el seno de diferentes organismos externos. En la Conferencia de Rectores y Directores Universitarios de Québec, fue reelegido presidente de los comités del presupuesto y verificación, hasta finales de mayo de 2013. Además se convirtió en miembro del comité de dirección a título de secretario-tesorero, por un periodo de dos años. También fue reelegido como miembro del consejo de administración de la AACSB International (Association to Advance Collegiate Schools of Business). A este mandato que va hasta el 30 de junio de 2015 se agrega su participación en tres sub-comités de la Asociación: el Comité Ejecutivo, el Comité de Finanzas e Inversiones y el Comité para los Temas en Enseñanza de la Administración (hasta el 30 de junio de 2013). Por último, sus mandatos como miembro del Gabinete de la Campaña Centraide del Gran Montreal y de presidente del Comité de las Sociedades Estatales y de organismos Públicos de Centraide fueron renovados para el año 2012.

Le prix Gérard-Parizeau à Edwin Bourget

Le prix Gérard-Parizeau 2012 a été remporté par le professeur émérite Edwin Bourget. Doté d'une bourse de 30 000 \$, ce prix reconnaissait cette année la contribution exceptionnelle d'une personne à la gestion des services publics, et plus particulièrement à la gestion dans le milieu universitaire. À titre de lauréat, le professeur a prononcé une conférence à HEC Montréal. Il a alors abordé le thème de la science utilisée comme moyen d'intégration de connaissances essentielles à la gestion innovante et à l'administration de haut niveau.

Edwin Bourget est professeur retraité du Département de biologie et professeur émérite de l'Université Laval. Chercheur mondialement connu en écologie marine, il est aussi une figure marquante en administration publique et un acteur notoire dans le secteur du démarrage d'entreprises innovantes au Québec.

Le prix Gérard-Parizeau est remis annuellement à une sommité du domaine de la gestion ou de l'histoire. Il est décerné à tour de rôle par HEC Montréal et par l'Université de Montréal.

Plus de 2,6 M\$ en subventions de recherche

Aux derniers concours des grands organismes subventionnaires du Québec et du Canada (CRSH, CRSNG, FRQNT et FRQSC), 21 nouvelles subventions individuelles de recherche – pour lesquelles le chercheur principal est de HEC Montréal – ont été accordées à des professeurs de l'École, pour un total de 2,6 millions de dollars.

Parmi celles-ci, huit ont été accordées à des professeurs adjoints dans le cadre des programmes *Établissement de nouveaux professeurs-chercheurs* du FRQSC et *Subventions de développement Savoir* du CRSH. Pour le directeur de la recherche Jean-Claude Cosset, « la performance de nos jeunes chercheurs confirme que l'École est assurée d'une relève prometteuse en recherche ».

Edwin Bourget wins the 2009 Gérard Parizeau Award

The 2012 Gérard Parizeau Award was presented to Professor Emeritus Edwin Bourget. The award, with a cash prize of \$30,000, this year recognized the exceptional contribution of a person in charge of public services and, in particular, of university administration. As winner of the award, Professor Bourget gave a talk at HEC Montréal on how science is used to integrate knowledge essential to innovative management and high-level administration.



Edwin Bourget is a retired professor with the Department of Biology and a Professor Emeritus of Université Laval. He is known worldwide for his marine ecology research, and for his key role in public administration and in encouraging innovative start-ups in Quebec.

The annual Gérard Parizeau Award, honouring a leading light in the field of management or history, is presented alternately by HEC Montréal and the Université de Montréal.

Over \$2.6 million in research funding

In the most recent competitions by the major Quebec and Canadian granting agencies (SSHRC, NSERC, FRQNT and FRQSC), 21 new individual research grants for which the lead researcher is at HEC Montréal were awarded to the School's professors, for a total of \$2.6 million.

Eight of these grants went to Assistant Professors as part of the FQRSC's *Établissement de nouveaux professeurs-chercheurs* program and SSHRC *Insight Development Grants*. For Director of Research Jean-Claude Cosset, "the success of our young researchers confirms that the School can look forward to a promising new generation in research."

Edwin Bourget, ganador del premio Gérard-Parizeau

El profesor emérito, Edwin Bourget, fue el ganador del premio Gérard-Parizeau 2012. Este premio acompañado de una beca de 30 000 \$, es un reconocimiento a la contribución excepcional de una persona vinculada a la administración de los servicios públicos, y particularmente, a la administración en el medio universitario. En calidad de ganador de este premio, el profesor dictó una conferencia en HEC Montréal. En esta ocasión, habló sobre la ciencia como medio de integración de los conocimientos esenciales en la administración innovadora y en la administración de alto nivel.

Edwin Bourget es profesor jubilado del Departamento de Biología y profesor emérito de la Universidad Laval. Investigador mundialmente reconocido en ecología marina, también es una figura sobresaliente de la administración pública y un actor destacado en el sector de creación de empresas innovadoras en Quebec.

El premio Gérard-Parizeau se entrega cada año a una figura destacada en el campo de la administración o de la historia. Lo otorgan sucesivamente HEC Montréal y la Université de Montréal.

Más de 2,6 M\$ en subvenciones de investigación

En los últimos concursos de los grandes organismos subvencionadores de la investigación en Quebec y en Canadá (CRSH, CRSNG, FRQNT y FRQSC), los profesores de la Escuela obtuvieron 21 nuevas subvenciones individuales de investigación – en las que el investigador principal es de HEC Montréal – para un total de 2,6 millones de dólares.

Ocho de estas subvenciones fueron concedidas a profesores adjuntos en el marco de los programas de establecimiento de nuevos profesores-investigadores del FQRSC y subvenciones de desarrollo del programa *Savoir* del CRSH. Para el director de la investigación Jean-Claude Cosset: «El desempeño de nuestros investigadores jóvenes confirma que la Escuela tiene asegurado su futuro en lo referente a la investigación.»



Une murale signée EN MASSE

Après avoir réalisé 60 murales, dans 13 pays, en collaboration avec 300 artistes, EN MASSE a réuni 10 jeunes artistes pour donner vie à une murale de grand format située dans un foyer très animé de l'édifice Decelles de HEC Montréal.

La réalisation de l'œuvre en noir et blanc – la signature d'EN MASSE – a été documentée dans le site www.hec.ca/enmasse. Vous y trouverez des photos montrant l'évolution des travaux et des vidéos dans lesquelles la démarche artistique est notamment expliquée.

Le CCI à Montréal

Les membres du Conseil consultatif international (CCI) de HEC Montréal se sont réunis à l'École en octobre. Au programme de leur rencontre annuelle : le recrutement d'étudiants à l'étranger, l'innovation dans l'offre de programmes d'études ainsi que les perspectives d'avenir liées à une offre de cours de gestion en ligne dans la Francophonie.

Dans le cadre de cette rencontre, la bourse BMO Groupe financier, d'une valeur de 5 000 \$, a été remise à Jérémie Hrycak Leclaire, étudiant en 3^e année dans le cheminement trilingue du B.A.A. Cette bourse est décernée annuellement à un étudiant qui démontre une excellente maîtrise des langues (français, anglais et espagnol) et qui possède un dossier scolaire exceptionnel.

Tournoi de golf-bénéfice

Près de 65 000 \$ ont été amassés dans le cadre de la cinquième édition du tournoi de golf-bénéfice de l'École, organisé par la Fondation HEC Montréal en septembre dernier. La somme recueillie servira à encourager les étudiants à acquérir une expérience internationale pendant leur séjour à l'École. Elle sera consacrée à l'offre de bourses de participation au programme d'échanges internationaux *Passeport pour le monde*, à l'École d'été en management de la création dans la société de l'innovation ainsi qu'aux *Campus internationaux*.

Sous la coprésidence d'honneur de Kimberly Cosgrove (EMBA McGill – HEC Montréal 2010), vice-présidente et directrice générale de la firme Cogela, et de Carlo Massiccolli, vice-président et associé principal, développement des affaires, Gestion privée Desjardins, l'événement a réuni plus de 125 diplômés, donateurs et amis de l'École.

A mural signed EN MASSE

After producing more than 60 murals in 13 cities, in collaboration with 300 artists, EN MASSE brought together 10 young artists to create a huge mural in a very busy lobby of the Decelles building at HEC Montréal.

The creation of the black and white mural, the EN MASSE trademark, was captured live on www.hec.ca/enmasse. The site includes photos showing the piece in progress and videos explaining the group's artistic approach.

The IAB in Montréal

The members of the School's International Advisory Board (IAB) were at HEC Montréal in October for their annual meeting, to discuss international student recruitment, innovation in study programs and the possibility of offering online management courses for students throughout the French-speaking world.

The IAB also presented the \$5,000 BMO Financial Group scholarship to Jérémie Hrycak Leclaire, a 3rd-year student in the trilingual BBA stream. It is awarded annually to a candidate who shows excellent proficiency in French, English and Spanish and has an exceptional academic record.

Benefit golf tournament

The School's fifth annual benefit golf tournament, organized by the HEC Montréal Foundation and held in September, raised about \$65,000. The funds will be used to support students acquiring international experience during their time at the School and will go toward funding travel bursaries for the Passport to the World international exchange program, the Summer School on Management of Creativity in an Innovation Society and Campus Abroad courses.

This year's co-patrons were Kimberly Cosgrove (EMBA McGill – HEC Montréal 2010), Vice-President and CEO of Cogela, and Carlo Massiccolli, Vice-President and General Partner, Business Development, Desjardins Private Management. The event brought together over 125 School alumni, donors and friends.



Un mural firmado EN MASSE

Después de haber realizado 60 murales, en 13 países, en colaboración con 300 artistas, EN MASSE reunió a 10 jóvenes artistas para dar vida a un mural de gran formato situado en un corredor muy animado del edificio Decelles de HEC Montréal.

La realización de esta obra en blanco y negro – el sello de EN MASSE – fue documentada en el sitio www.hec.ca/enmasse. Allí se pueden apreciar fotos que muestran la evolución del trabajo y videos en los que se explica la concepción artística.

El CCI en Montréal

Los miembros del Consejo Consultativo Internacional (CCI) de HEC Montréal se reunieron en la Escuela en octubre. En la agenda de su encuentro anual: el reclutamiento de los estudiantes internacionales, la innovación en la oferta de programas de estudio y las perspectivas futuras relacionadas con la oferta de cursos de administración en línea para la Francofonía.

Durante este encuentro, se entregó la Beca BMO Groupe Financier, de un valor de 5 000 \$, a Jérémie Hrycak Leclaire, estudiante del 3^{er} año de la cohorte trilingüe del B.A.A. Esta beca se entrega anualmente a un estudiante que haya demostrado un excelente dominio de las tres lenguas (español, francés e inglés) y que presente un expediente académico excepcional.

Torneo benéfico de golf

En la quinta edición del torneo benéfico de golf de la Escuela se recaudaron cerca de 65 000 dólares. El torneo fue organizado por la Fundación HEC Montréal el pasado mes de septiembre. Este dinero servirá para alentar a los estudiantes a adquirir una experiencia internacional durante sus estudios. Los fondos servirán para ofrecer becas de participación en el programa de intercambios internacionales *Pasaporte por el Mundo*, en la Escuela de verano en administración de la creación en la sociedad de la innovación y en los Campus internacionales.

Con la copresidencia de honor de Kimberly Cosgrove (EMBA McGill – HEC Montréal 2010), vicepresidente y directora general de la firma Cogela, y de Carlo Massiccolli, vicepresidente y asociado principal, desarrollo de negocios, Administración privada Desjardins, en el evento se dieron cita más de 125 diplomados, donantes y amigos de la Escuela.

Jeux dynamiques : Michèle Breton, présidente



L'International Society on Dynamic Games (ISDG) a une nouvelle présidente : la professeure Michèle Breton (méthodes quantitatives de gestion), élue pour un mandat

renouvelable de deux ans. Son rôle comprend notamment l'animation scientifique et l'élargissement des champs d'intérêt de la société vers de nouveaux domaines d'application des jeux dynamiques. Pour celle qui a été directrice du Centre de recherche en e-finance de l'École, cette élection confirme que HEC Montréal et le Groupe d'études et de recherche en analyse des décisions (GERAD) sont vus comme des hauts lieux du domaine des jeux dynamiques à l'échelle internationale. L'ISDG regroupe environ 350 chercheurs en recherche opérationnelle et en sciences sociales, économistes, mathématiciens et ingénieurs.

Danny Miller, fellow

Élu *fellow* de l'Academy of Management, Danny Miller est le septième Canadien seulement à recevoir cette très haute distinction. L'Academy of Management est en effet le plus ancien et le plus important regroupement de chercheurs en management dans le monde, avec 20 000 membres dans 109 pays. Danny Miller exerce une influence marquante dans ce domaine, comme en fait foi son classement au cinquième rang des chercheurs en management les plus cités dans le monde, selon le *Journal of Management* (2008). À HEC Montréal, il est chercheur associé à la Chaire d'entrepreneuriat Rogers – J.-A.-Bombardier et à la Chaire de recherche sur la relève et sur l'entreprise familiale.

Le prix Marcel-Dagenais à Georges Dionne

Le prix Marcel-Dagenais 2012 a été remis au professeur Georges Dionne à l'occasion du dernier congrès de la Société canadienne de science économique. Ce prix honore un chercheur canadien ou d'une université canadienne ayant contribué de façon remarquable à la vie scientifique économique au Québec ou au Canada. Il est remis tous les trois ans seulement sur la base de la production scientifique d'un chercheur au cours des six années précédant la remise du prix. Fait exceptionnel, c'est la deuxième fois que le titulaire de la Chaire de recherche du Canada en gestion des risques de HEC Montréal reçoit ce prix, la première fois remontant à 1991.

Dynamic Games: Michèle Breton elected President

The International Society on Dynamic Games (ISDG) has a new President: Professor Michèle Breton (Management Sciences) has been elected for a renewable two-year term. Her role includes overseeing scientific aspects and expanding the organization's interests into new fields of application for dynamic games. For Professor Breton, who has served as Director of the School's Centre for Research on E-finance, her election confirms that HEC Montréal and the Group for Research on Decision Analysis (GERAD) are seen as leaders in the field of dynamic games on the international scene. The ISDG brings together about 350 researchers in operational research and the social sciences, along with economists, mathematicians and engineers.

Danny Miller, Fellow

Danny Miller's election as a Fellow of the Academy of Management makes him only the 7th Canadian to receive this very significant distinction. The Academy is the oldest and largest scholarly management association in the world, with some 20,000 members from 109 countries. Danny Miller has had a marked influence on the field, as shown by his ranking as the fifth-most cited management researcher in the world, according to an article in the *Journal of Management* in 2008. At HEC Montréal, he is a researcher associated with the Rogers–J.-A.-Bombardier Chair of Entrepreneurship and the Research Chair in Succession and Family Enterprise.

The Marcel Dagenais Award goes to Georges Dionne



The 2012 Marcel Dagenais Award was presented to Professor Georges Dionne at the latest convention of the Société canadienne de science économique.

The award honours a Canadian researcher or a researcher from a Canadian university who has made a remarkable contribution to economic scientific life in Quebec or in Canada as a whole. It is presented only every three years in recognition of a researcher's scientific output in the six previous years. This is actually the second time this award has gone to Professor Dionne, holder of the Canada Research Chair in Risk Management at HEC Montréal; the first time was in 1991.

Juegos dinámicos: Michèle Breton, presidente

La nueva presidenta de la International Society on Dynamic Games (ISDG) es la profesora Michèle Breton (métodos cuantitativos de la gestión) quien fue elegida por un periodo renovable de dos años. Su labor incluye especialmente la animación científica y la ampliación de los intereses de la sociedad hacia nuevos campos de aplicación de los juegos dinámicos. Para la ex-directora del Centro de Investigación en Finanzas Electrónicas de la Escuela, esta elección confirma que HEC Montréal y el Grupo de Estudios y de Investigación en Análisis de las Decisiones (GERAD) ocupan puestos privilegiados en el campo de los juegos dinámicos en el contexto internacional. La ISDG reúne a cerca de 350 investigadores en investigación operacional y en ciencias sociales, economistas, matemáticos e ingenieros.

Danny Miller, nuevo miembro



Incluyendo a Danny Miller, solo siete canadienses han recibido la alta distinción de ser nombrados miembros de la Academy of Management. La Academia que

cuenta con 20 000 miembros en 109 países, es la más antigua y la más importante asociación de investigadores en el área de la administración en todo el mundo. Danny Miller ejerce una influencia destacada en este campo. Así lo demuestra su quinto lugar entre los investigadores más citados en el área de la administración en todo el mundo, según el *Journal of Management* (2008). En HEC Montréal, Danny Miller es investigador asociado a la Cátedra de Emprendimiento Rogers–J.-A.-Bombardier y a la Cátedra de Investigación sobre las Nuevas Generaciones y la Empresa Familiar.

Georges Dionne ganador del premio Marcel-Dagenais

El premio Marcel-Dagenais 2012 fue conferido al profesor Georges Dionne durante el último congreso de la Sociedad Canadiense de Ciencia Económica. Este premio resalta el trabajo de un investigador canadiense o de una universidad canadiense que haya hecho una contribución excepcional a la vida científica económica de Quebec o de Canadá. El premio se entrega cada tres años y solo se tiene en cuenta la producción científica del investigador en los seis años precedentes a la entrega del premio. Como hecho excepcional, es la segunda vez que el titular de la Cátedra de Investigación en Gestión de Riesgos de HEC Montréal recibe este premio. La primera vez fue en 1991.

Distinctions et nominations

Trois professeurs ont remporté un *Citation of Excellence Award* de la part du groupe Emerald pour leur article intitulé « Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management » et publié dans le *Journal of Business Ethics*. Les lauréats sont **Claude Francoeur**, détenteur d'un *professorship* en information financière stratégique – CGA, **Réal Labelle**, titulaire de la Chaire de gouvernance Stephen-A.-Jarislowsky, et **Bernard Sinclair-Desgagné**, titulaire de la Chaire d'économie internationale et de gouvernance.

Le professeur **Pascal François**, directeur de l'Institut de la finance structurée et des produits dérivés de Montréal, est l'un des coauteurs lauréats du prix du meilleur article publié en 2011 dans la revue *Finance*. L'article s'intitule « A Structural Balance Sheet Model of Sovereign Credit Risk ».

À l'occasion de son 25^e anniversaire, le Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO) a remis le prix Innovation et transfert au professeur **Réal Jacob**, directeur de la valorisation, du transfert aux entreprises et de la formation des cadres.

Le professeur **Paul Lanoie** (économie appliquée) est l'auteur principal de l'article qui a remporté, à Paris, le Prix de la recherche européenne « finance et développement durable », dans la catégorie « Article de recherche ». L'article intitulé « Environmental Policy, Innovation and Performance: New Findings on the Porter Hypothesis » avait été publié dans le *Journal of Economics and Management Strategy*. Le prix est remis par l'association française multipartite Forum pour l'investissement responsable et le réseau d'investisseurs internationaux Principes pour l'investissement responsable.

Gilbert Laporte, titulaire de la Chaire de recherche du Canada en distributique, s'est classé au troisième rang des chercheurs canadiens les plus influents en gestion, selon le HiBAR – *Hirsch-Index Benchmarking of Academic Research*, dont la première version canadienne a été publiée le printemps dernier dans *The Globe and Mail*.

Pour leur article intitulé « Family and Lone Founder Ownership and Strategic Behavior », deux chercheurs ont remporté le prix du meilleur article publié en 2011 dans la revue *Journal of Management Studies*. Les lauréats sont **Isabelle Le Breton-Miller**, titulaire de la Chaire de recherche sur la relève et sur l'entreprise familiale, et **Danny Miller**, chercheur titulaire associé à cette même chaire ainsi qu'à la Chaire d'entrepreneuriat Rogers – J.A.-Bombardier.

Le Centre régional d'études pour le développement de la société de l'information, un centre brésilien maintenant sous l'égide de l'UNESCO, a accueilli la professeure **Marlei Pozzebon** (affaires internationales) dans un groupe d'experts à titre de coordonnatrice, notamment, de la formation en recherche qualitative des membres du centre en Afrique lusophone et en Amérique latine.

Distinctions and appointments

Three professors won a Citation of Excellence Award from the Emerald Group for their article entitled "Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management," published in the *Journal of Business Ethics*. They are **Claude Francoeur**, holder of a Professorship in Strategic Financial Information – CGA, **Réal Labelle**, holder of the Stephen A. Jarislowsky Chair in Governance, and **Bernard Sinclair-Desgagné**, holder of the Chair in International Economics and Governance.

Associate Professor **Pascal François**, Director of the Montreal Structured Finance and Derivatives Institute, is one of the winning co-authors of the award for the best article published in 2011 in *Finance*. The article was entitled "A Structural Balance Sheet Model of Sovereign Credit Risk."

At celebrations to mark its 25th anniversary, the Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO) presented an award for innovation and knowledge transfer to Professor **Réal Jacob**, Director of Research Development, Technology Transfer and Executive Education.

Professor **Paul Lanoie** (Applied Economics) is the main author of the article that recently won the "Finance and Sustainability" European Research Award in Paris, in the research paper category. The article, entitled "Environmental Policy, Innovation and Performance: New Findings on the Porter Hypothesis," had been published in the *Journal of Economics and Management Strategy*. The award was presented by the Social Investment Forum (SIF), a multipartite French association, and Principles for Responsible Investment (PRI), an international investors network.

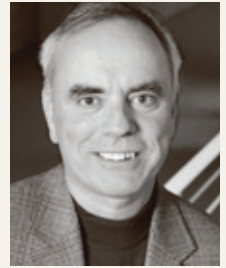
Gilbert Laporte, holder of the Canada Research Chair in Distribution Management, is Canada's third most influential researcher in the field of management, according to HiBAR, the Hirsch-Index Benchmarking of Academic Research. The first Canadian version of the index was published this spring in *The Globe and Mail*.

For their article entitled "Family and Lone Founder Ownership and Strategic Behavior," two researchers won the award for the best article published in 2011 in the *Journal of Management Studies*. The winners are **Isabelle Le Breton-Miller**, holder of the Research Chair in Succession and Family Enterprise, and **Danny Miller**, Full Academic Researcher associated with that Chair and with the Rogers-J.A.-Bombardier Chair of Entrepreneurship.

Associate Professor **Marlei Pozzebon** (International Business) recently joined a group of experts at the Regional Centre of Studies for the Development of the Information Society, a Brazilian centre now under the auspices of UNESCO. She will be co-ordinating training in qualitative research for members of the Centre in Portuguese-speaking Africa and Latin America.



01



02



03



04



05



06

- 01 **Claude Francoeur**
- 02 **Réal Labelle**
- 03 **Bernard Sinclair-Desgagné**
- 04 **Pascal François**
- 05 **Paul Lanoie**
- 06 **Gilbert Laporte**

Étudiants et diplômés à l'honneur

Cinq diplômés de l'École figurent parmi les gagnants de la première édition du concours d'affaires *Créateurs d'avenir : le top 25 de la relève au Québec*. Il s'agit de **Charles Desjardins** (M. Sc. 2001 et B.A.A. 1999), vice-président et associé, Absolutnet, **Christine Latour** (B.A.A. 2004), directrice générale, L'Orienthèque, **Ève Laurier** (EMBA 2010), vice-présidente, relations stratégiques, RSM Richter Chamberland, **Pascal Lépine** (EMBA 2011), président, Atypic, et **Jean-Daniel Nieminen** (B.A.A. 2005), directeur général, Équipements KN et Flush2o. Ce concours est organisé par le journal *Les Affaires*.

Cinq étudiants ont reçu une Médaille du Lieutenant-gouverneur pour la jeunesse. Les lauréats sont **Frédéric Godin** et **Jean-François Harvey**, doctorants, dans les spécialisations méthodes quantitatives et management respectivement, **Alexandre Berkesse** et **Véronique Sergerie**, tous deux de l'option management à la M. Sc., et **Émilie Gauthier**, étudiante au B.A.A., cheminement trilingue.

Gabriel Tremblay (M. Sc., option économie appliquée) est le lauréat du prix du meilleur mémoire de l'Institut de recherche en économie contemporaine (IRÉC), doté d'une bourse de 5 000 \$. Son mémoire évalue l'impact de la loi 102 sur l'utilisation des médicaments de marque par rapport aux produits génériques.

Étudiante à la M. Sc., option finance, **Andréanne Simard** est l'une des trois lauréates du dernier prix Relève de l'Association des femmes en finance du Québec.

Finissante à la maîtrise en droit, option fiscalité, **Catherine Major** a reçu une bourse de 2 000 \$ de la Fondation canadienne de la fiscalité pour avoir obtenu la moyenne cumulative la plus élevée de ce programme en 2011-2012.

Au D.E.S.S. en communication marketing, la bourse au mérite de l'Association des agences de publicité du Québec (6 000 \$) a été remportée par **Sophie Daoust**, qui a obtenu la meilleure moyenne cumulative au terme du programme. Dans le même programme, **Annie Garneau** a reçu la première bourse du Fonds d'initiative d'étude et de recherche avancées en communication marketing (2 500 \$) en soutien à sa participation à l'École d'été en management de la création organisée par le groupe MosaïC de HEC Montréal.

Dans le cadre de l'*International Collegiate Business Strategy Competition* organisée par la California State University à Long Beach, l'équipe d'étudiants du B.A.A. s'est démarquée dans sa division en remportant la première place dans la catégorie « Rapports » et la deuxième place dans la catégorie « Présentation orale ». L'équipe gagnante était composée de **Marie-Ève Audette**, **Juan Guillén**, **Justin Lacasse**, **Jean-François L'Écuyer** et **Bernard Piché**.

Students and alumni honoured

Five School alumni are among the winners of the first edition of the *Créateurs d'avenir business* contest, saluting the top 25 promising young business leaders in Quebec. They are **Charles Desjardins** (MSc 2001 and BBA 1999), Vice-President and Partner, Absolutnet, **Christine Latour** (BBA 2004), Executive Director, L'Orienthèque, **Ève Laurier** (EMBA 2010), Vice-President, Strategic Relations, RSM Richter Chamberland, **Pascal Lépine** (EMBA 2011), President, Atypic, and **Jean-Daniel Nieminen** (BBA 2005), CEO, Équipements KN and Flush2o. The contest was organized by the *Les Affaires* newspaper.

Five students were awarded Lieutenant-Governor's Youth Medals: **Frédéric Godin** and **Jean-François Harvey**, PhD students, in the Management Sciences and Management specializations, respectively, **Alexandre Berkesse** and **Véronique Sergerie**, both in the Management option of the MSc, and **Émilie Gauthier**, BBA student, trilingual stream.

Gabriel Tremblay (MSc, Applied Economics option) won the award for the best master's thesis from the Research Institute on Contemporary Economics (IRÉC), along with a cash prize of \$5,000. His thesis evaluated the impact of Bill 102 on the use of brand-name drugs as compared with generic products.

MSc student **Andréanne Simard** (Finance option) was one of three winners of this year's *Relève* award from the Association of Québec Women in Finance (AFFQ).

Catherine Major, a final-year student in the Master of Laws, Taxation option program, received a \$2,000 award from the Canadian Tax Foundation, for achieving the highest GPA in the program in 2011-2012.

In the Graduate Diploma in Marketing Communication program, the Award of Merit from the Association of Quebec Advertising Agencies (\$6,000) went to **Sophie Daoust**, for earning the highest GPA over the two years of the program. **Annie Garneau**, in the same program, won the first scholarship from the Fonds d'initiative d'étude et de recherche avancées en communication marketing (\$2,500), to help her attend the summer school in managing creativity organized by the MosaïC group at HEC Montréal.

At the International Collegiate Business Strategy Competition organized by the California State University, Long Beach, the team of BBA students did very well in their division, taking first place in the "Reports" category and second place in the "Oral presentation" category. The members of the winning team were **Marie-Ève Audette**, **Juan Guillén**, **Justin Lacasse**, **Jean-François L'Écuyer** and **Bernard Piché**.



01



02



03



04



05



06

- 01 Charles Desjardins
- 02 Christine Latour
- 03 Ève Laurier
- 04 Pascal Lépine
- 05 Jean-Daniel Nieminen
- 06 Andréanne Simard

FASHIONING RESEARCH

KATHLYN HORIBE

Marie-Agnès Parmentier, Assistant Professor in the Department of Marketing, focuses her research on brand building in aesthetic and entertainment markets, an interest driven by the experience she garnered as a young adult. A fashion model in high school, she studied fashion marketing in CEGEP and worked for several clothing lines.

“When I began my PhD studies, I wasn’t sure if I’d continue in fashion. But most of the research questions and the contexts I was interested in were fashion-related, so I combined my experience in the industry with my academic career,” says Parmentier, who has a PhD in Business Administration from the Schulich School of Business at York University.

For the study she conducted on how fashion models build their brand equity in the fashion industry, Canadian-based models, agents, and photographers were interviewed to determine how models can position themselves to be successful. In her research, Parmentier tends to favour cultural perspectives and qualitative approaches, such as ethnographic interviews. The study, examined through concepts adapted from Pierre Bourdieu, made the argument, she explains, that “people have to acquire the habitus that allows them to comply with field- and occupation-specific expectations to ‘fit in,’ but they also need to ‘stand out’ with field-specific cultural and social capital to establish points of differentiation within that profession.”

In the fashion field, you never emerge alone, you emerge in a network. We need to understand the dynamic relationships between the different sets of actors.

The *Journal of the Academy of Marketing Sciences* will publish the article on the study, co-authored with Dr. Eileen Fischer of York University and Dr. Rebecca Reuber of the University of Toronto, in a forthcoming issue.

This year, Parmentier was awarded a three-year FQRSC grant of \$38,442 and she and Dr. Fischer received a two-year SSHRC grant of \$71,886. These funds will finance a research project on all the institutional aspects of brand emergence among new designers in the fashion industry. The project will entail interviews with buyers, journalists, bloggers, stylists and Montreal- and Toronto-based designers with four to six collections under their belts.

As Parmentier explains, “In the fashion field, you never emerge alone, you emerge in a network. We need to understand the dynamic relationships between the different sets of actors who help or impede the development of these new ventures.”

The FQRSC grant allows her to gain a better grasp of fashion industry infrastructures, such as training programs, and their relevance to emerging brands and the students who aspire to be designers. “My hunch is a lot of these training programs are focused more on the craft. That’s important, you want to produce a product of quality, but to be successful a designer needs an understanding of marketing and business. That’s developed not only through formal courses but also through your social networks, your mentors and different opportunities to showcase and refine your work.”

Parmentier adds, “As I found in my previous research on person branding, the literature said the logic of product branding can be applied to anything. But what I discovered is often there are nuances and points of parity and differentiation that have to be tweaked. I think it will be the same in the aesthetic field, as you don’t only have the logic of commerce, you also have the logic of art or aesthetics that’s very important.”

In the coming months, Parmentier, who teaches Consumption Media and Participatory Culture to graduate students, will conduct interviews and engage in observation at fashion events. A database of new designers is also being compiled. “We’re adopting a case study method so we’re trying to select eight to ten designers, as we want to follow them longitudinally. I want to help newcomers become successful in their new ventures.”



Marie-Agnès Parmentier



NORMAND BOIVIN

AUX COMMANDES DE HEATHROW

JACINTHE TREMBLAY

Lors de son entrée en poste comme chef de l'exploitation du troisième aéroport le plus achalandé de la planète, le 29 août 2011, le Montréalais Normand Boivin a également hérité de la direction des préparatifs en prévision des Jeux olympiques : « l'un des plus grands défis organisationnels de l'histoire de Heathrow », expliquait-il dans sa brève introduction d'un document présentant son plan de match, à six mois des Jeux*.

** Heathrow's preparation for the London Olympic and Paralympic Games at six months to go.*



Photos de l'aéroport de Heathrow : Heathrow Airports Limited.

Le 23 août 2012, la sonnerie Skype retentit à Montréal. En direct de Londres, Normand Boivin apparaît à l'écran, arborant le sourire et les traits reposés de quelqu'un qui revient de vacances. Pendant plus d'une heure, il se livrera à *HEC Montréal Mag* avec simplicité et clarté, et avec une désarmante franchise. Comme s'il n'avait rien d'autre à faire. Et pourtant !

La veille, il était aux commandes de l'accueil « sans histoire », à Heathrow, de la majorité des 21 480 membres des délégations des Jeux paralympiques, 10 jours après la cérémonie de clôture des Olympiques.

Les médias britanniques, qui, les mois précédents, avaient à maintes reprises relayé les voix nombreuses prédisant la catastrophe, se sont inclinés ce jour-là. À la une du quotidien londonien *The Independent*, on pouvait lire « Heathrow Airport offers "near perfect" departure experience for Olympic Games ». Même verdict de quasi-perfection de la part de la BBC.

Comment est-il parvenu à confondre les sceptiques ? « Par la planification. Et en calmant le jeu, résume-t-il. La différence entre les Olympiques et une autre journée à Heathrow, c'est que plus de gens nous

regardent. La pression est plus forte, c'est tout ! » ajoute-t-il, y allant d'une comparaison entre un match du Canadien de Montréal en octobre et un match de finale de la Coupe Stanley, quand les deux équipes sont à égalité. « Le rôle du *coach* est de calmer le jeu en rappelant aux joueurs de revenir aux règles de base du hockey et de se concentrer sur la rondelle. C'est ce que j'ai fait avec le personnel de Heathrow et les 1 200 bénévoles, avant et pendant les Jeux. »

Ces propos concordent avec le témoignage de son ami Sylvain Lafrance, professeur associé à HEC Montréal et auparavant vice-président des Services français de la Société Radio-Canada. « Dans le tourbillon de l'action, dit-il, beaucoup de gestionnaires sont incapables de reculer et perdent le sens de ce qu'ils font. Pas Normand. Il comprend ce qu'est un aéroport. Et il s'y tient. Il connaît les besoins des usagers et il s'organise pour les satisfaire. Et comme il maîtrise le sens de ce qu'il fait, il est aussi excellent pour le communiquer. »

Aéroport 101

« Techniquement, un aéroport est un lieu de transition entre des modes de transport différents, explique Normand Boivin. Sur le



Photo de Normand Boivin prise à Montréal : Caroline Bergeron.

HEATHROW, EN BREF



L'aéroport de Heathrow est la propriété de Heathrow Airport Holdings Ltd. (connu jusqu'à la fin octobre sous le nom de BAA Limited), un consortium international à capital fermé, dont fait partie la Caisse de dépôt et placement du Québec. Le consortium est également propriétaire des aéroports de Glasgow et d'Aberdeen, en Écosse, de Southampton, dans le sud de l'Angleterre, et de Stansted, aussi situé à Londres et dont la mise en vente a été annoncée en août dernier. À lui seul, l'aéroport de Heathrow représente environ 95 % des affaires du consortium.

- **1^{er} aéroport du monde pour le nombre de passagers internationaux (64,7 millions en 2011)**
- **3^e aéroport du monde – après Atlanta et Beijing – pour le nombre total de passagers (69,4 millions en 2011)**
- **2 pistes et 476 197 mouvements d'aéronefs (en 2011)**
- **86 transporteurs aériens et 183 destinations, dans 90 pays**
- **76 500 employés au total sur place dont 6 400 travaillant pour l'aéroport de Heathrow**

plan des opérations, c'est un peu l'équivalent d'une chaîne de production : les étapes sont incontournables, toujours les mêmes, quelle que soit la taille de l'aéroport. Là s'arrête la comparaison. Quand la chaîne de montage d'une auto s'enraye, les pièces n'expriment pas leur mécontentement... Les opérations d'un aéroport comportent une dimension humaine majeure, caractérisée par l'anxiété, le stress de tous les intervenants. »

Selon Normand Boivin, il y a deux sortes de passagers dans un aéroport. Ceux qui sont anxieux parce qu'ils ne connaissent pas les étapes. Et ceux qui sont anxieux parce qu'ils les connaissent. Cette anxiété est partagée par le personnel de l'aéroport, et elle augmente au fil des situations. « Mon rôle est de m'assurer que le passager n'éprouve pas d'embûches dans le processus entre son arrivée à l'aéroport et son envol », dit-il. C'est aussi de veiller à ce que les avions restent au sol le moins longtemps possible, car le temps au sol est une dépense pour les transporteurs.

Dans cette logique, la différence entre Heathrow et un autre aéroport n'est pas sa taille, c'est le niveau de stress, lui-même lié à la capacité des installations. « Ici, la marge d'erreur est quasi inexistante : nous fonctionnons, selon les jours, à 94 et même à 97 pour cent de notre capacité », dit-il. Sur les deux seules pistes de Heathrow, il y a 1,2 mouvement d'aéronef par minute. Tout retard de 15 minutes, que ce soit à cause de cellules orageuses, fréquentes à Londres, ou de tout autre problème, empêche 20 décollages et atterrissages. « Impossible d'en programmer 40 dans les 15 minutes suivantes. Le temps de récupération varie donc de 3 à 5 heures », explique-t-il.

En décembre 2009, une brusque et abondante chute de neige, suivie d'une baisse rapide de température, a cloué au sol les avions dans la glace. Le temps de récupération a alors atteint un sommet de cinq jours ! Après cet épisode, qui a touché un million de passagers, Normand Boivin a eu ses premiers contacts avec Colin Matthews, le chef de la direction du consortium propriétaire de Heathrow. Impressionné par la contribution du Québécois au sein d'un comité consultatif international mis en place pour prévenir la répétition d'un tel désastre, Matthews ne s'est pas contenté de son avis sur le déneigement des pistes. Il a vu en lui l'homme de la situation pour gérer son plus gros aéroport. À cause de son expérience, de ses connaissances et de sa personnalité.

De YQR à LHR en passant par HEC

L'ancien patron de Normand Boivin, James C. Cherry, PDG d'Aéroports de Montréal, ne tarit pas d'éloges envers son ancien collègue : « Normand est un gars très organisé. Il a beaucoup d'énergie et d'imagination. Il sait mobiliser et motiver les gens pour les conduire à l'excellence. Il a aussi une connaissance phénoménale de l'aviation. »

Normand Boivin compte 30 années d'expérience dans cet univers, au cours desquelles il a de plus accumulé des centaines d'heures de formation. Pourtant, il a commencé par décrocher... « J'ai abandonné des études en économie à l'Université Concordia pour un poste de contrôleur aérien, en 1982. J'ai quitté cet emploi cinq ans plus tard, lors d'une vague de compressions à Transport Canada », raconte-t-il.

Selon ses propres termes, il « tombe dans la marmite de la gestion aéroportuaire » à la faveur d'un contrat d'organisation de l'accueil des dignitaires au Sommet de la Francophonie tenu à Québec en 1987. Il hérite ensuite de la direction de l'aéroport Jean-Lesage (YQR), qu'il délaisse trois ans après son arrivée. Après un passage d'un an au sein de l'aviation privée, il joint l'équipe qui prépare la prise en charge, par les autorités locales, de la gestion des opérations des aéroports de Dorval et de Mirabel, chose faite en 1992. Il devient alors membre de la direction d'Aéroports de Montréal (ADM) et le restera jusqu'à son départ pour Londres.

Son retour dans la métropole québécoise marque également son retour aux études. L'ex-décrocheur devient alors un fervent partisan de la formation continue. En 2001, il obtient un baccalauréat ès sciences par l'addition de trois certificats, dont deux, en finance et en management, de HEC Montréal, et un autre en droit, de l'Université de Montréal. « Quand j'ai repris mes études, j'étais très motivé. Et parce que j'avais de l'expérience, je pouvais rapidement séparer le bon grain de l'ivraie dans les informations données par les professeurs ! » souligne-t-il en rigolant.

« Des connaissances de base dans ces trois domaines sont essentielles pour quiconque doit prendre des décisions stratégiques », ajoute-t-il. Mais là ne s'est pas arrêtée sa soif d'apprendre. Il décroche un certificat en planification aéroportuaire au Massachusetts Institute of Technology et suit le *Program for Management Development* de la Harvard Business School ainsi que le *Chartered Director Program* de la McMaster University, sans compter de nombreuses autres formations spécialisées.



Tout cela, parallèlement à l'exercice de ses fonctions de vice-président, opérations, et de directeur du développement des infrastructures d'Aéroports de Montréal. « Pendant mes années chez ADM, j'ai touché à tout », résume-t-il. Tout, c'est entre autres la réorganisation opérationnelle des aéroports de Dorval et de Mirabel après leur changement de vocation, en 1995. C'est aussi le maintien de la bonne marche de l'ensemble des activités de l'aéroport Pierre-Elliott-Trudeau (ex-Dorval) pendant les travaux de réaménagement et d'agrandissement de 1,2 milliard de dollars qui ont véritablement transformé cet aéroport sous la gouverne d'ADM.

Je suis en total désaccord avec les gestionnaires d'aéroports qui justifient les problèmes par leur absence de contrôle direct. Nous avons un pouvoir d'influence énorme.

Contrôle et pouvoir d'influence

Dans la « chaîne de montage » aéroportuaire, certains maillons – le design et l'aménagement des terminaux, l'entretien ménager, l'emplacement et l'efficacité des systèmes de livraison des bagages, etc. – relèvent directement du chef de l'exploitation. D'autres, comme la sécurité ainsi que les douanes et l'immigration, sont de compétence et de gestion gouvernementales. La qualité du service à la clientèle des transporteurs et des concessionnaires des restaurants et boutiques échappe également au contrôle du chef de l'exploitation. Mais Normand Boivin n'est pas du genre à baisser les bras.

« Je suis en total désaccord avec les gestionnaires d'aéroports qui justifient les problèmes par leur absence de contrôle

direct. Nous avons un pouvoir d'influence énorme. Une de nos principales responsabilités est de nous en prévaloir », affirme-t-il. En prévision des Jeux de Londres, il confie avoir fait pression sur les autorités gouvernementales britanniques pour améliorer la fluidité du passage des frontières. Avec succès. Le Home Office a affecté plus de 400 douaniers supplémentaires. « Nous ne pouvons pas dire au restaurateur comment faire cuire son poulet, mais nous avons quand même le choix de nos concessionnaires ! Avec eux, comme avec les transporteurs, nous avons aussi de bons arguments commerciaux à faire valoir », dit-il à l'appui.

Pour Normand Boivin, respecter les gens ne veut pas dire manquer de fermeté. « Mes collègues apprennent très rapidement que j'ai la patience courte ! » avoue-t-il. Mais encore ? « Je ne supporte pas l'incompétence, la paresse, la politiquerie, les jeux d'ego et de pouvoir. Je suis cependant très patient avec les gens qui essaient de s'améliorer. Tant mieux si on s'entend bien avec nos collègues, mais il faut faire ce qu'il faut pour que ça roule », lance-t-il d'un trait.

Le changement le plus marquant

Au cours de sa carrière, Normand Boivin a traversé de nombreuses zones de turbulence. Le 11 septembre 2001, par exemple, il était à Boston, mais en communication constante avec son patron nouvellement arrivé en poste et l'équipe responsable des opérations pendant son absence. Comme on le sait, un resserrement des contrôles des passagers et de leurs bagages a suivi. « La sécurité, il y en a toujours eu. Il y en a plus, c'est tout », dit-il.

À ses yeux, le changement qui a le plus bouleversé la gestion des aéroports est leur privatisation, un mouvement qui a débuté en Angleterre, en 1986, sous Margaret Thatcher. Le retrait de l'État a pris des formes et une ampleur différentes selon les pays.

Heathrow est, par exemple, entièrement privé. Ses terrains, ses immeubles et ses équipements sont la propriété de Heathrow Airport Holdings Ltd., une entreprise privée à but lucratif, non inscrite en Bourse et... non subventionnée. Le Canada a opté pour des privatisations partielles. Transport Canada reste propriétaire des terrains des aéroports PET et Mirabel. Aéroports de Montréal, responsable de leur gestion, est un organisme à but non lucratif.

Dans l'ancien modèle entièrement public, le gouvernement fixait les règles qu'il s'appliquait, en quelque sorte, à lui-même, en les modifiant au besoin et à sa guise. La privatisation a introduit une séparation entre le législateur et l'opérateur. La maîtrise du pouvoir d'influence joue donc un rôle crucial.

Décrocher

La capacité de Normand Boivin à calmer le jeu et à gérer son propre stress remonte à fort longtemps. « Le boulot de contrôleur aérien exige, sur place, une concentration totale et, en dehors, un décrochage total. » Pour y arriver, il opte pour un entraînement physique quasi quotidien, soit à la course, soit en vélo, et il se détend en faisant du ski alpin. « Le sport est pour moi une drogue essentielle », dit-il.

Quand Normand Boivin a reçu l'offre de Colin Matthews de prendre les rênes de Heathrow, ce n'est pas l'énormité du mandat qui l'a fait hésiter un moment, mais plutôt des considérations familiales. « Ma décision avait des incidences énormes sur la vie de nos deux adolescentes et transformait radicalement notre noyau familial, si important à mes yeux. Ma conjointe et moi avons abordé ce défi comme une occasion à saisir. »

Normand Boivin Running the show at Heathrow

Since August 29, 2011, Normand Boivin has been Chief Operating Officer for the world's busiest airport. This past summer, as London played host to the Olympic and Paralympic Games, he successfully handled "one of the greatest organizational challenges in the history of Heathrow."

And how did he do it? "By planning. And keeping things calm," he sums it up. "The difference between the Olympics and any other day at Heathrow was that more people were watching us. There was more pressure. That's all!" These remarks say a lot about someone recognized for his in-depth knowledge of airport management, his ability to motivate others, his determination and his tremendous mastery of operations.

Boivin has 30 years' experience in this world, one that he actually got into by accident. "I dropped out of Economics at Concordia University for a job as an air traffic controller, in 1982," he admits. In 1987, he accepted a contract to organize the welcome for dignitaries attending the Sommet de la francophonie in Quebec City. Then he took over the management of the Jean Lesage Airport (YQR), where he stayed for three years. After spending a year in the private aviation sector, he signed on to the team in charge of turning over operations management at the Dorval and Mirabel airports to local authorities. He then joined the management of Aéroports de Montréal (ADM), where he remained until he headed to London.

When he moved back to Montréal from Quebec City he also went back to school. He began by completing three certificates – two in Finance and Management, at HEC Montréal, and one in Law, at the Université à Montréal. "Anyone who has to make strategic decisions needs a good grounding in all three areas," he says. He followed this up with a certificate in airport planning at the Massachusetts Institute of Technology, the Program for Management Development at the Harvard Business School and the Chartered Director Program at McMaster University, along with a host of other specialized courses.

In December 2009, in London, a heavy snowstorm followed by rapidly plunging temperatures produced icy conditions

that grounded air traffic. It took five days to recover! After this episode, which affected one million passengers, Boivin first met Colin Matthews, the CEO of the consortium that owns Heathrow. Matthews was impressed by the Quebecker's contribution to an international advisory committee set up to prevent such disasters in future and wanted more than just his opinion on how to handle snow removal. He saw Boivin as the perfect choice to manage his largest airport.

When Boivin received the offer from Matthews, it wasn't the enormous responsibilities it implied that made him somewhat hesitant, but rather family considerations. "My decision had enormous consequences for our two teenage daughters and radically transformed our immediate family, which is so very important to me. But my wife and I took this challenge as an opportunity."

Normand Boivin El piloto de Heathrow

Desde el 29 de agosto de 2011, Normand Boivin es Director general de las operaciones del tercer aeropuerto con mayor tráfico en el mundo. El verano pasado, con la realización de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos en Londres, Norman Boivin superó con creces «uno de los mayores retos organizacionales de la historia de Heathrow».

¿Cómo lo logró? Según él: «Planificando y calmando los ánimos. La diferencia entre los Olímpicos y un día normal en Heathrow es que nos ve mucha más gente. La presión es mucho mayor. ¡Eso es todo!» Estas palabras definen bien a un hombre que es reconocido por su amplio conocimiento de la administración aeroportuaria, por su capacidad de movilización, por su determinación y por su gran manejo de las operaciones.

Normand Boivin tiene 30 años de experiencia en este medio al que llegó por azar. Según confiesa: «En 1982, dejé mis estudios de economía en la Universidad Concordia por un puesto de controlador aéreo.» En 1987, aceptó un contrato para organizar el recibimiento de dignatarios en la Cumbre de la Francofonía que se realizó en Quebec. Seguidamente, heredó la dirección del aeropuerto Jean-Lesage (YQR) y la dejó tres años más tarde. Luego de un año en la aviación privada, se unió al

equipo que preparó la toma de control, por parte de las autoridades locales, de la administración de las operaciones de los aeropuertos de Dorval y de Mirabel. De esta manera se convirtió en miembro de la dirección de Aéroports de Montréal (AdM) donde permaneció hasta su salida para Londres.

Su regreso a Montreal significó igualmente su regreso a los estudios. Inicialmente hizo tres certificados, dos en HEC Montréal, en finanzas y en administración, y uno en derecho, en la Universidad de Montreal. En sus propias palabras: «Tener conocimientos de base en estos tres campos es esencial para cualquier persona que deba tomar decisiones estratégicas». Luego obtuvo un certificado en planeación aeroportuaria en el Massachusetts Institute of Technology, el programa Management Development de la Harvard Business School y el Chartered Director Program de la Universidad McMaster, además de muchos otros estudios especializados.

En diciembre de 2009, en Londres, una acumulación importante de nieve seguida de una disminución rápida de la temperatura hizo que los aviones quedaran bloqueados bajo el hielo. El periodo de recuperación alcanzó un máximo histórico de cinco días. Después de este episodio, que afectó a un millón de pasajeros, Norman Boivin tuvo sus primeros contactos con Colin Matthews, el jefe de la dirección del consorcio propietario de Heathrow. Impresionado con el aporte que este quebequés hizo como miembro del comité consultativo internacional que se constituyó para evitar que tales desastres se repitieran, Matthews no se conformó con sus consejos para remover la nieve de las pistas. Él vio en Norman Boivin la persona indicada para administrar su aeropuerto más grande.

Cuando Normand Boivin recibió la oferta de Colin Matthews, no fue la importancia de la tarea lo que lo llevó a dudar por un momento, fueron más bien los asuntos familiares. «Mi decisión tenía incidencias muy importantes en la vida de nuestros dos hijos adolescentes y transformaba radicalmente nuestro núcleo familiar, al que yo doy mucha importancia. Mi esposa y yo afrontamos este reto como una oportunidad.»



10 ANS DÉJÀ

Votre magazine *HEC Montréal Mag* souffle cet automne 10 bougies ! Vingt numéros ont été publiés à ce jour. Que de sujets couverts. Que de précieuses collaborations ! Merci à tous les professeurs, diplômés, étudiants et amis qui, par leur expertise ou leur témoignage, ont nourri ce magazine d'un contenu de grande qualité. Et merci aux artisans, journalistes, graphistes, réviseurs, photographes et imprimeur, par qui tout cela a été rendu possible.

The year 2006 is written in a glowing, spark-like font.

C'est l'année de la création des *Campus internationaux*: des cours comprenant une immersion en affaires internationales de deux ou trois semaines à l'étranger. Une occasion exceptionnelle de s'initier à la réalité culturelle, politique, sociale et économique d'un pays, sous l'encadrement d'enseignants expérimentés. Depuis 2006, le nombre de destinations est passé de 3 à 8 et le nombre d'étudiants participants, de 52 à plus de 150. Créés au départ pour les étudiants du MBA, ces cours sont maintenant offerts également aux étudiants du B.A.A. et de la M. Sc.

The number 42 is written in a glowing, spark-like font.

L'offre de programmes d'études s'est accrue d'environ 40 % ces 10 dernières années, pour atteindre 42 programmes. Cette augmentation s'est principalement fait sentir au 2^e cycle.

The number 71 825 is written in a glowing, spark-like font.

C'est le nombre de diplômés formés par l'École depuis sa fondation, il y a plus de 100 ans. En 2001-2002, ils étaient 44 003. C'est donc dire que 38,7 % des diplômés font partie des cohortes des 10 dernières années.

The text 'X 10' is written in a glowing, spark-like font.

Les résultats des campagnes de financement de la Fondation HEC Montréal ont augmenté de façon spectaculaire ces 10 dernières années. En fait, ils ont été multipliés par 10, passant de 625 000 \$ à quelque 6 300 000 \$.

The number 7 is written in a glowing, spark-like font.

Il s'agit du nombre de chaires de recherche du Canada qu'abrite HEC Montréal, un record au pays pour une école ou une faculté de gestion. En 2002, il n'y en avait qu'une seule. Voici les domaines d'expertise de ces chaires et leur année de création : distributique (2001); implantation et gestion des technologies de l'information (2003); gestion des risques (2004); technologie de l'information dans le domaine de la santé (2004); gestion de l'engagement et du rendement des employés (2005); logistique et transport (2006); gestion stratégique en contexte pluraliste (2008). De plus, l'École compte 18 autres chaires, dans autant de domaines de la gestion, ainsi que 25 autres unités de recherche.

The word TOP is written in a large, white, serif font. The background of the entire page features a large, vibrant image of a firework exploding, with many sparks and light trails.

10

Il a été difficile d'établir notre *top 10* des 10 dernières années, tellement l'École a connu une croissance importante dans tous ses champs d'activités. Qu'à cela ne tienne, nos choix vous donneront un bon aperçu de cette progression...

150 %

De l'année universitaire 2001-2002 à celle de 2012-2013, le nombre d'étudiants étrangers, incluant les résidents permanents, a augmenté de 150 %.

5 742

C'est le nombre d'inscriptions aux 297 activités – programmes pour dirigeants, programmes publics et programmes sur mesure – organisées en 2011-2012 par la Formation des cadres et des dirigeants (clientèle nationale). Cette clientèle a augmenté d'environ 27 % ces 10 dernières années. Quant à la Formation des cadres et des dirigeants à l'international, elle accueille maintenant plus de 2 000 participants par année à ses activités.

3

Le baccalauréat en administration des affaires (B.A.A.) comprend actuellement trois cheminements linguistiques : français, bilingue (français et anglais) et trilingue (français, anglais et espagnol).

3

C'est aussi le nombre d'agrèments internationaux – AACSB International, EQUIS, AMBA – détenus par l'École. Cela la place dans le groupe très sélect des quelque 50 écoles de gestion seulement – sur environ 12 000 à travers le monde – à afficher cette triple marque de distinction.

112

Il s'agit du nombre d'établissements universitaires partenaires, situés dans 37 pays, du programme d'échanges internationaux *Passeport pour le monde*. En 10 ans, ce programme a pratiquement doublé sur tous les plans. Grâce à ce programme, environ 350 étudiants de l'École font maintenant une partie de leurs études à l'étranger chaque année.

ORGANISMES À VOCATION SOCIALE,
COMMUNAUTAIRE ET CULTURELLE

LA GESTION AU SERVICE DE LA CAUSE

LIETTE D'AMOURS



De la Fondation du Dr Julien aux différents OBNL d'habitation en passant par les garderies et l'Orchestre symphonique de Montréal, le Québec compte environ 46 000 organismes à but non lucratif et bénévoles¹. Ce secteur représente des revenus annuels de 25 milliards de dollars. Il regroupe 470 000 salariés. Cela, sans compter les 4,4 millions de travailleurs bénévoles qui y consacrent au total 555 millions d'heures par année. Si les dirigeants du tiers secteur sont pour la plupart des spécialistes dans leur domaine, ils sont souvent moins bien outillés pour répondre aux préoccupations de gestion de leur organisme. Pour les aider à relever les défis de cet ordre, un quatuor de professeurs de HEC Montréal a décidé de mettre sur pied le Carrefour IDEOS, pour Initiatives pour le développement d'entreprises et d'organisations à vocation sociale.

Récemment institué par Johanne Turbide, professeure titulaire au Service de l'enseignement des sciences comptables, le Carrefour IDEOS mène des projets de recherche appliquée, offre de la formation, fait de l'accompagnement et procède au transfert d'expertise en vue d'améliorer significativement la gestion et la gouvernance au sein de ces organisations. Trois complices viennent lui prêter main-forte dans cette aventure : Marlei Pozzebon (affaires internationales), Jonathan Deschênes (marketing) et Luciano Barin Cruz (management). Autour d'eux, d'autres collaborateurs se greffent graduellement sur le noyau de base, notamment les chercheurs de l'École membres du centre interuniversitaire CRISES, le Centre de recherche sur les innovations sociales, dont les professeurs de management Emmanuel Raufflet, Martine Vézina, Chantale Mailhot et Sacha Ghadiri.

« Au fil d'échanges sur nos champs d'intérêt communs, nous nous sommes rendu compte que le tiers secteur intéressait bien plus de professeurs et d'étudiants que nous ne le pensions, se rappelle Johanne Turbide. Toutefois, comme nous ne disposions pas d'un lieu d'échange structuré, d'un carrefour pour nous réunir et partager nos connaissances, il était difficile de connaître tous les champs d'intérêt et de savoir qui fait quoi. »

Les sociétés à but lucratif ne sont pas placées devant les mêmes réalités que les organismes du tiers secteur. Nous devons jeter un regard différent sur le mode de fonctionnement de ces derniers.

Apporter une contribution différente

À partir de ce nouveau point de rassemblement, les membres fondateurs visent à rayonner fortement dans le milieu et à mettre l'École et la gestion au service des entreprises dont l'objectif premier n'est pas de faire des profits, mais d'exercer un rôle social ou communautaire.

« Nous ne sommes surtout pas là pour imposer notre savoir ou des "recettes" à ces organismes, tient à souligner Johanne Turbide. Nous voulons comprendre

leur réalité, saisir les enjeux, comprendre les interactions avec les différentes parties prenantes, et cela, ultimement, afin de les aider à mieux réaliser leur mission. Les sociétés à but lucratif ne sont pas placées devant les mêmes réalités que les organismes du tiers secteur. Nous devons jeter un regard différent sur le mode de fonctionnement de ces derniers. »

« Par cette initiative, nous désirons bâtir un pont entre les gestionnaires œuvrant dans des organismes à vocation sociale et les chercheurs de HEC Montréal qui aspirent à mieux comprendre ces organisations complexes, ajoute Jonathan Deschênes. À nous quatre, nous incarnons en quelque sorte la pluridisciplinarité recherchée dans le milieu et nous intervenons déjà dans une diversité de secteurs. Ainsi, Johanne travaille surtout avec les organismes culturels et communautaires, sur des enjeux relatifs à la gouvernance, à la prévention des crises financières et au rôle des membres des conseils d'administration. Marlei et Luciano ont un intérêt particulier pour les projets d'inclusion sociale et les entreprises sociales. Pour ma part, je me préoccupe plus spécifiquement des organismes caritatifs et des causes sociales. Cette richesse permettra au Carrefour d'aborder un large éventail de problématiques tant aux niveaux local et régional qu'à l'échelle internationale. »

Les étudiants de HEC Montréal occupent également une place importante dans ce Carrefour. « Nos étudiants s'intéressent de plus en plus aux enjeux sociaux, aux populations vulnérables, etc. Ils veulent s'investir auprès d'entreprises et d'organisations humanitaires. Par exemple, la campagne Centraide connaît un grand succès à HEC Montréal et les étudiants y contribuent généreusement. On constate leur volonté d'en apprendre davantage sur ce type d'entreprises, soutient Johanne Turbide. Avec IDEOS, nous voulons leur ouvrir un nouveau champ d'expertise et de connaissances. »

Tout cela semble s'inscrire dans une certaine mouvance : « Un nombre croissant de nos étudiants veulent changer les choses, constate Marlei Pozzebon. Ils souhaitent faire des gestes concrets pour réduire les inégalités sociales, les impacts sur le plan écologique, etc. Nous sentons chez eux l'ambition de devenir des gestionnaires plus responsables. Ils veulent s'engager



01



02



03



04

dans des projets qui donnent un sens différent – profond, socialement engagé – à leur carrière. »

Le partage des savoirs

Johanne Turbide a appliqué à la création du Carrefour la même philosophie qui l'a guidée dans un projet qu'elle a dirigé précédemment. Elle explique : « Nos travaux de recherche et nos activités de formation reposent sur un mode de fonctionnement tripartite dans lequel interviennent des professeurs-chercheurs, des étudiants et des gestionnaires du milieu. On arrive ainsi à réaliser une coconstruction des savoirs et l'on permet à nos étudiants d'entrer directement en contact avec les intervenants d'organisations à vocation sociale, communautaire ou culturelle. »

En raison d'un manque de ressources humaines et financières, ces organismes doivent constamment innover et faire preuve de créativité pour survivre. « Nous sommes convaincus que l'univers de la gestion et celui du tiers secteur ont une foule de choses à apprendre l'un de l'autre, soutient Jonathan Deschênes. Étudier cette réalité nous amènera peut-être à remettre en question certains fondements ou certaines théories que nous croyons actuellement valables. D'où l'importance d'entretenir une communication bilatérale. »

Les expériences menées par Marlei Pozzebon et Luciano Barin Cruz sont aussi teintées par cette approche. Depuis trois ans, ces professeurs sont engagés dans un projet pédagogique inspiré d'une méthode dite d'« apprentissage par le service » (*service-learning*). Dans les faits, il s'agit d'intégrer les étudiants au sein d'une communauté, d'un groupe, pour la réalisation d'un projet. Cette collaboration amène les étudiants aussi bien à vivre une véritable expérience communautaire qu'à mettre leurs compétences en gestion au service d'un projet social. Cela passe notamment par la rédaction d'un plan d'affaires social qui pourra être mis en œuvre par la communauté dans laquelle ils étaient en immersion.

Le mécénat : un moteur stimulant

Bien que le Carrefour n'ait pris son envol que récemment, plusieurs initiatives ont déjà vu le jour. « Grâce à la générosité d'un donateur à la Fondation HEC Montréal, nous avons démarré un projet pilote en recherche et un autre en formation continue. Les fonds accordés nous ont permis d'octroyer des bourses à des étudiants pour la réalisation de projets de fin de cycle (projets supervisés, mémoires, thèses) portant sur un enjeu de gestion dans une entreprise à vocation sociale. Une quinzaine de projets sont en cours. De plus, grâce à ce financement, nous avons pu offrir, en mai 2011, une formation à une vingtaine de gestionnaires issus d'organismes communautaires financés par Centraide, relate Johanne Turbide. Ce type d'organismes étant souvent à court de ressources financières pour leurs besoins en formation continue, l'apport d'un mécène nous permet de leur fournir du matériel d'une grande qualité à un prix bien inférieur au prix du marché », ajoute-t-elle.

D'une durée de cinq jours et portant sur le thème des

organisations apprenantes, la formation à l'intention des organismes liés à Centraide a nécessité six mois de préparation. « Nous avons travaillé en partenariat avec l'organisme Dynamo, ressource en mobilisation des collectivités, pour créer un plan de formation et un cas spécifique du milieu communautaire, poursuit Johanne Turbide. Pour respecter notre philosophie de partage des savoirs, cette formation a été donnée conjointement par un enseignant de HEC Montréal et un professionnel de la formation du milieu communautaire de chez Dynamo. »

« Comme ces praticiens n'étaient pas très chauds à l'idée de recevoir un enseignement magistral, nous avons adopté une approche interactive, présentant de réelles problématiques vécues par des organismes communautaires montréalais », explique Pierre Lainey, maître d'enseignement en management, qui a donné une partie de cette formation.

Tout au long de la semaine, les participants ont échangé des idées sur les bases des organisations apprenantes, sur les exigences préalables, les façons d'apprendre à faire les choses différemment, à concevoir des solutions nouvelles, à les mettre en place... Cette coconstruction des apprentissages – rendue possible par l'interaction et le niveau très élevé des échanges – a engendré une cocréation des connaissances... Une façon originale et appropriée dans ce contexte de générer de nouveaux savoirs à partir d'un précieux savoir-faire.

« Dans le milieu communautaire, les praticiens doivent sans cesse faire preuve d'innovation et de créativité pour rendre les services qui leur incombent. En ce sens, un organisme communautaire est essentiellement un organisme apprenant. Chacun a été à même de faire ce constat pendant toute cette semaine de formation », affirme Pierre Lainey.

Des projets inspirants

Aux projets liés à la recherche et à la formation s'ajoutent divers autres types d'interventions. Par exemple, une étudiante en comptabilité a élaboré des modules d'aide à la compréhension des taxes de vente pour les organismes à but non lucratif et a déjà offert une série de formations s'adressant spécifiquement aux organismes du tiers secteur.

Pour sa part, un groupe d'étudiants au MBA a réalisé un projet de fin d'étape à Moisson Montréal. À partir de statistiques de la Ville de Montréal et de Centraide, les étudiants ont conçu une application informatique permettant de savoir où se situent les îlots de pauvreté à Montréal et dans quels quartiers il y a plus d'enfants ou plus de personnes âgées. Cette application aide notamment à mieux répartir la nourriture en fonction des besoins alimentaires et à mieux structurer l'intervention.

Jonathan Deschênes, quant à lui, mène actuellement une douzaine de projets. Il s'intéresse en particulier aux mythes véhiculés sur le secteur caritatif en se demandant, par exemple, quelles opinions fausses on peut observer dans le discours social. Son engagement dans le tiers secteur ne date pas d'hier. Il est engagé auprès de la Fondation Rêves d'enfants depuis ses études de doctorat, en 2005. Il y est actif tant à titre bénévole que sur le plan de la recherche. Il entretient le même type de

- 01 Johanne Turbide
- 02 Jonathan Deschênes
- 03 Marlei Pozzebon
- 04 Luciano Barin Cruz

liens avec Leucan. « Pour moi, il est très important de pouvoir mettre mes compétences et mes connaissances au service d'une cause, soutient Jonathan Deschênes. Aider les organismes caritatifs à mieux atteindre leurs objectifs me permet d'apporter une contribution à la société et de soutenir indirectement un plus grand nombre de personnes en situation de vulnérabilité. »

L'un des champs d'expertise du professeur de marketing est la théorie de la consommation. S'il s'intéresse de façon large à la question des frais de gestion dans la gestion philanthropique, il s'interroge aussi sur ce qui incite les donateurs à contribuer aux organismes caritatifs. Il cherche à comprendre comment ceux-ci peuvent, de façon stratégique, mieux articuler leur message afin de sensibiliser la population à leur cause... Comment ils peuvent se démarquer davantage parmi les quelque 85 000 organismes caritatifs pour effectuer des campagnes de financement au Canada². « Une chose est claire : mieux ces organismes seront outillés sur le plan du marketing, plus ils seront avantagés », affirme Jonathan Deschênes.

Il est selon nous tout à fait possible de concilier ces deux aspirations : rentabilité et engagement social.

Par leurs recherches, Marlei Pozzebon et Luciano Barin Cruz explorent pour leur part le concept d'entreprise sociale. Il est ici question d'entreprises ou d'organisations qui visent la rentabilité, mais dont la mission fondamentale est à caractère social (lutte contre la pauvreté, écologie, réinsertion sociale, écotourisme, agroalimentaire, santé physique et mentale, etc.). Pour ce faire, ils observent et étudient les nouveaux modèles d'affaires émergeant chez les jeunes entrepreneurs d'ici et d'Amérique latine. « À notre avis, comprendre ces modèles d'affaires représente actuellement l'un des plus grands défis en gestion, soutient Marlei Pozzebon. Les nombreux exemples qui apparaissent aujourd'hui sur la planète nous portent à croire qu'il ne s'agit plus d'idéalisme. Il est selon nous tout à fait possible de concilier ces deux aspirations : rentabilité et engagement social. C'est pourquoi nous travaillons à faire évoluer les connaissances à ce chapitre. »

« Bientôt, nous pourrions dire : "HEC Montréal est reconnue pour son expertise dans le secteur communautaire et social, s'engage dans des projets, intervient sur des tribunes, élabore des programmes, etc.", de la même façon que l'École s'est taillé une place enviable, à l'échelle internationale, dans le secteur culturel », conclut Johanne Turbide.

1. Imagine Canada, *L'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles*, 2005.

2. Les organismes caritatifs sont des organismes à but non lucratif qui ont obtenu le statut fiscal d'organismes de bienfaisance enregistrés de l'Agence du revenu du Canada.

QUAND LES VALEURS ET LE DÉFI PROFESSIONNEL CONVERGENT



De plus en plus d'étudiants viennent à HEC Montréal dans le but d'embrasser une carrière dans les milieux communautaire et social. C'est le cas de Charles Brochu qui, après son MBA, a joint les rangs de la Fondation du Dr Julien à titre de chef des opérations. « Bien qu'il y ait des conséquences financières à ce choix professionnel, je retire une grande satisfaction à évoluer dans un milieu qui correspond à mes valeurs profondes et à mettre mes habiletés au service du mieux-être collectif, explique-t-il. Dès le départ, j'ai été séduit par la noblesse de la mission de ce visionnaire qu'est le Dr Julien. »

Le rôle de Charles Brochu consiste à s'assurer que les actions accomplies permettront d'atteindre les objectifs de l'organisme, que l'ensemble du personnel et des bénévoles comprend les orientations adoptées et que chacun fait le nécessaire pour concrétiser la mission. « Vu le manque de ressources, l'enjeu consiste à constamment trouver le moyen de faire plus avec peu, ce qui exige énormément de rigueur, ajoute-t-il. Le défi s'avère toutefois des plus stimulants. »

Management for the common good

There are some 46,000 non-profit and volunteer organizations in Quebec. The sector represents \$25 billion in annual revenue and employs 470,000 people. And that's not to mention the 4.4 million volunteers who contribute a total of 555 million hours per year. While directors in this "third sector" are usually experts in their respective fields, they are often less well equipped to handle their organizations' management concerns. To help them with this kind of challenges, a foursome of professors decided to establish what they called the Carrefour IDEOS, which stands for Initiatives for the Development of Enterprises and Organizations in the Social sector.

The Carrefour IDEOS, launched recently by Johanne Turbide (Accounting), carries out applied research, offers training and support and transfers knowledge, all with the goal of significantly improving management and governance within these organizations. She is ably assisted by professors Marlei Pozzebon (International Business), Jonathan Deschênes (Marketing) and Luciano Barin Cruz (Management), and others are gradually joining this initial core.

The foursome is a perfect example of the multidisciplinary that is so important to this sector. As Jonathan Deschênes explains, "Johanne works mainly with cultural and community organizations, on issues concerning governance, the role of board members and preventing financial crises. Marlei and Luciano have a special interest in social inclusion

projects and social enterprises. As for me, I'm mostly interested in charitable organizations and social causes."

Although the Carrefour was launched only recently, a number of initiatives have already begun. "Thanks to the generosity of a donor, we were able to start a pilot research project and another continuing education one. The financial support let us award scholarships to various students for end-of-cycle projects (supervised project, dissertation, thesis) on social enterprises. About fifteen projects are now underway. In addition, thanks to this funding, we were able to provide training for about twenty managers from community organizations supported by Centraide," adds Professor Turbide.

In addition to these research and training projects, there are a variety of other initiatives. For instance, an accounting student prepared modules to help non-profit organizations understand sales taxes and has already offered a series of training sessions tailored specifically to organizations in the third sector. A group of MBA students carried out an end-of-session project at Harvest Montreal. Using statistics from the city of Montreal and Centraide, they designed a computer application for identifying islands of poverty in Montreal and which neighbourhoods have the most children or seniors. Among other things, the application makes it possible to better distribute food to meet needs and better structure the organizations' efforts.

"Soon we'll be able to say that HEC Montréal is known for its expertise in the community and social sector, is involved in projects, speaks out on social issues, develops programs and lots more, just as the School has carved out an enviable place for itself on the international scene in the culture sector," concludes Professor Turbide.

La gestión al servicio de la causa

En Quebec existen cerca de 46 000 organismos sin ánimo de lucro y de voluntariado. Este sector representa 25 mil millones de dólares en ingresos anuales y emplea a 470 000 personas. Todo esto, sin contar los 4,4 millones de trabajadores voluntarios que aportan un total de 555 millones de horas de trabajo. Aunque los dirigentes del tercer sector son en su gran mayoría especialistas en su campo, con frecuencia no están bien preparados para responder a los retos de gestión de su organismo. Para ayudarlos a superar los retos en este sentido, cuatro profesores de HEC Montréal decidieron implementar el Carrefour IDEOS, que significa Iniciativas para el Desarrollo de Empresas y Organizaciones de Vocación Social.

Recientemente creado por Johanne Turbide (ciencias contables), El Carrefour IDEOS realiza proyectos de investigación aplicada, ofrece formación y acompañamiento, y realiza la

transferencia de conocimientos para mejorar sustancialmente la gestión y la gobernanza de estas organizaciones. Tres colegas la apoyan en este proyecto: Marlei Pozzebon (Negocios Internacionales), Jonathan Deschênes (Marketing) y Luciano Barin Cruz (Administración). En torno a ellos, trabajan otros colaboradores que se unen gradualmente al grupo de base.

Este cuarteto representa la pluridisciplinariedad que tanto se busca en el sector. Como lo explica Jonathan Deschênes: «Johanne trabaja principalmente con los organismos culturales y comunitarios en temas relacionados con la gobernanza, la prevención de crisis financieras y el papel de los miembros de los consejos de administración. Marlei y Luciano se interesan sobre todo en los proyectos de inclusión social y en las empresas sociales. En mi caso, mi mayor interés son los organismos de caridad y las causas sociales.»

Aunque el Carrefour solo haya empezado a funcionar recientemente, ya se han concretizado algunas iniciativas. En palabras de Johanne Turbide: «Gracias a la generosidad de un donante, hemos lanzado un proyecto piloto en investigación y otro en formación continua. Los fondos que nos fueron otorgados nos permitieron ofrecer algunas becas a los estudiantes para la realización de proyectos de fin de estudios (proyecto supervisado, memoria, tesis) relacionados con una problemática de gestión en una empresa de vocación social. En este momento, se realizan quince proyectos. Además, gracias a este financiamiento, hemos podido ofrecer, en mayo de 2011, una formación a unos veinte administradores vinculados a organismos comunitarios financiados por Centraide».

A los proyectos que se relacionan con la investigación y la formación se suman diversos tipos de intervención. Una estudiante de contabilidad, por ejemplo, elaboró módulos de ayuda para comprender mejor los impuestos de venta en los organismos sin ánimo de lucro y ya ha ofrecido una serie de formaciones dirigidas a los organismos del tercer sector. Por su parte, un grupo de estudiantes del MBA realizó un proyecto de fin de etapa en Moisson Montréal. Basados en las estadísticas de la ciudad y de Centraide, los estudiantes concibieron una aplicación informática que permite localizar focos de pobreza en Montreal y en qué barrios hay más niños o más ancianos. Esta aplicación permite hacer una mejor distribución de los alimentos según las necesidades alimenticias de la población y una mejor estructuración de la intervención.

En palabras de Johanne Turbide: «Muy pronto podremos decir: "HEC Montréal es reconocida por su experiencia en el sector comunitario y social, se implica en los proyectos, interviene en varios escenarios, desarrolla programas, etc.", de la misma manera, la Escuela ha logrado ocupar un lugar envidiable, a nivel internacional, en el sector cultural».

BUILDING UPON LESSONS LEARNED
FROM THE GLOBAL ECONOMIC CRISIS

PRE-EMPTIVE MEASURES

DAVID PYE



As the reality of a devastating financial crisis began unfolding in 2007, policy makers, bankers, investors and consumers were left dumbfounded by a lack of answers as to how the global economy could collapse like a house of cards.

Financial markets and banking sectors began revealing an underbelly of interconnected shadow-banking practices, and traditional models defining the roles of monetary and fiscal policy flew out the window overnight. Policy makers and economists began scrambling to find Band-Aid solutions for a gushing wound, while academics headed back to the drawing board in search of logical answers to an illogical situation.

That dire scenario became an instant priority for a group of macroeconomists responding to the call of duty. With complementary interests and a history of researching key macroeconomic issues together, three HEC Montréal professors embarked on a quest to dissect the root causes of the financial crisis, while laying the foundations of a brighter economic future.

Led by Hamed Bouakez, Michel Normandin and Federico Ravenna of HEC Montréal, along with UQAM colleagues Alain Guay and Louis Phaneuf, the research group defined a direction and applied for a grant aimed at researching environments seemingly overlooked in traditional models governing fiscal and monetary policies.

"We began looking at very realistic elements that had not been incorporated in previous models in a fully compelling manner," explains Hamed Bouakez, an Associate Professor with the Institute of Applied Economics at HEC Montréal, whose expertise includes open economy macroeconomics and international finance.

The team's innovative approach was validated by a four-year, \$400,000 grant from the FQRSC (Fonds de recherche du Québec – Société et culture) to fund research into the role of financial market interaction and financial intermediation, as well as the impact of economic policy on the macroeconomic performance of industrialized countries. The goal is to produce new macroeconomic models which provide a better understanding of what occurred during the recent economic crisis, as well as to provide policy recommendations designed to avoid future crises.

Multi-tiered research

The group's multi-tiered approach to the issues at hand began with the incorporation of involuntary unemployment into models looking at its effects on monetary and fiscal policy.

"Previous models have assumed efficient financial and labour markets where, for a given wage, anyone who wanted to work could have a job," explains Michel

Normandin, a professor at HEC Montréal's Institute of Applied Economics. "Involuntary unemployment is ignored in many existing models, but we proposed to take this important feature into account in order to assess the effects of the financial crisis."

The second item on the team's agenda incorporates inefficient financial markets into the equation, which most economists have long viewed as irrelevant to monetary policy, traditionally aimed at stabilizing prices in the long run, and stepping in to ensure the smooth functioning of financial markets only at times of crises. "Banks provide financing to entrepreneurs without having a thorough understanding of the types of firms and people that they are dealing with," explains Bouakez. "As a result, there is a level of risk involved, and failure to accurately price that risk can produce financial frictions with serious implications for the economy."

Accordingly, the research team hopes to build a model that produces the type of outcome seen in the wake of the recent economic crisis, where over-borrowing played an important role.

"Shadow-banking is a sector where borrowing is financed through the packaging and reselling of cash flow, which we call securitization. It was a key factor," he explains. "However, for over-borrowing to emerge as an equilibrium outcome, we need to have some asymmetry of information between banks and entrepreneurs."

The third item on the research agenda focuses on the role of fiscal policy, picking up where central banks can no longer intervene by simply lowering interest rates.

"Now that we've arrived at a level where interest rates are close to zero, conventional monetary policy can't achieve much more," says Bouakez. "In such cases, fiscal policy is one of the only remaining tools left for policy makers, which they can use to increase public spending or lower taxes."

While recent research suggests that fiscal policy can be quite effective when interest rates are extremely low, most of the literature focuses exclusively on closed economies, like the United States.

"We would like to expand the framework to examine the effectiveness of fiscal policy in an open economy, where exchange rates and trade balances become very important," he explains. "We know that the effects can be quite different, so we're trying to re-analyze fiscal policy in the context of an economy open to trade."



01



02



03

01 **Hafedh Bouakez**
 02 **Michel Normandin**
 03 **Federico Ravenna**

Defining new roles for fiscal policy

The role of fiscal policy is of particular interest to Michel Normandin, whose background in econometrics naturally leads him towards an empirical analysis of the economic crisis.

“In the past, monetary policy has been the main tool used to stabilize the economy, playing on monetary aggregates, interest rates and available credit in the economy,” he explains. “During this crisis, monetary policy wasn’t enough to avoid economic slowdown in some countries and recession in others.”

As a result, with interest rates near zero and a great deal of liquidity in the system (liquidity trap), policy makers have turned their attention to fiscal policy, albeit with little known about its potential effects in such cases.

“At some point we have to rely on empirical analysis to assess the effects of fiscal policy as a macroeconomic tool for stabilizing economic activity,” says Normandin. “Our main contribution to this item is to devise ways to accurately measure fiscal policy and its effect on the economy.”

In order to make such assessments, the researchers have designed a method that allows them to purge automatic adjustments, which account for issues such as depleted government tax collection due to reductions in employment income. With automatic adjustments removed, the method allows them to assess only the portion of taxes related to exogenous changes of orientations in fiscal policy.

“When fiscal policy is accurately measured, we can assess the effects of the policy on GDP in order to determine whether or not it’s effectively stimulating economic activity,” explains Normandin. “We measure it in terms of a fiscal multiplier, which determines how many dollars the GDP will increase for every dollar in tax reduction.”

One challenge facing researchers in applying this methodology is that the effects of fiscal policy can differ greatly from one country to another, depending on the type of economy that each embraces.

“In fairly closed economies, the effects of fiscal policy could be stronger, while in open economies it could be leaked abroad through international trade,” says Normandin. “These policies can also be stronger in industrialized countries where financial markets are more developed.”

In conducting their research on fiscal policy, the HEC Montréal professors hope to develop models that

can be useful to policy makers when formulating new budgets, helping them decide whether cutting taxes is more efficient than cutting government spending.

“Previous studies have mainly looked at the effects of aggregate taxes and government spending, but we want to take it further,” explains Normandin. “Governments put very specific tags on their fiscal policies, but we want to look at their effects in terms of specific categories of taxes and government spending.”

Doing so will allow the researchers to address emerging concerns over skyrocketing government deficits in the wake of the crisis, which have prompted increases in spending and a reduction in taxes.

The benchmark model that central banks had in mind didn’t account for involuntary employment or financial market inefficiencies, so we need new models that look at things like shadow-banking.

“There are almost as many predictions as there are models, so having more information about the empirical effects of specific fiscal policies can be very useful in discriminating between different models, and perhaps improving them,” he adds. “Not much is known at this point, but these are two important aspects of our research that could prove very useful in the future.”

For Federico Ravenna, the recent economic crisis has had a profound effect and has altered the direction of his research on understanding economic behaviours during business cycles. Having conducted research on how fiscal and monetary policies can respond in optimal ways to business cycle fluctuations, the Associate Professor at HEC’s Institute of Applied Economics immediately understood that this was no ordinary event.

“The benchmark model that central banks had in mind didn’t account for involuntary employment or financial market inefficiencies, so we need new models that look at things like shadow-banking,” he explains. “With these methods, the funds are not being funnelled into the economy through the traditional banking sector, yet the total daily transactions running through the shadow-banking sector are larger than those flowing through the banking sector.”

Ravenna hopes his research will contribute models where shadow-banking has a clearly defined role in terms of financial intermediation, providing insight for policy makers around the world.

“The models used by central banks are very similar, so the kinds of questions being asked on a global scale are in line with our research,” he explains. “There are some elements that are country-specific, but there’s a general framework for approaching the problem that is relevant for policy makers globally.”

Parallel projects

One of the most important lessons learned during the recent economic crisis is that regulators had not caught up with the kind of systemic risk associated with the shadow-banking sector, which was performing the same functions as banks, without regulation. That issue has become the focal point of Ravenna’s research, prompting a second grant application. With the help of a three-year, \$150,000 grant from the federal government’s Social Sciences and Humanities Research Council, Ravenna, along with HEC Montréal colleague Hamed Bouakez, has embarked on a parallel research project that delves deeper into the role of financial intermediation.

“The topics overlap, but the second grant is more focused on the financial intermediation problem and the repercussions on an open economy, such as we have in Canada,” explains Ravenna. “We’re thinking long-term about how the objectives of policy makers can be changed, given what we’ve seen over the past five years.”

The second research project also looks at ways that business cycle shocks affect different segments of the population and how insurance schemes can be used to offset unemployment. The team also hopes to produce models that identify whether fiscal or monetary policy is the best tool for addressing recessions that affect different segments of the population more severely than others.

“The fact that we haven’t used a specific tool in the past doesn’t mean that we don’t need one,” says Ravenna. “If the markets know that the Bank of Canada is ready with alternative tools in the event that the interest rate hits zero, it can be an important catalyst for changing the expectations of economic agents in the economy.”

Looking back, but moving forward

HEC Montréal’s macroeconomists have taken great strides to ensure that their research begins with the right assumptions and the proper diagnoses of the economic crisis, ensuring that their work stays focused on the most relevant questions. They hope that their research will produce models to be used by central banks, regulatory agencies and academics in order to understand past mistakes and to develop policy recommendations that may alter traditional views of monetary and fiscal policy.

“A lot of groundwork has been done to provide a precise portrait of what happened, but now it’s time to draw on that information in order to build models that provide policy applications that avoid a recurrence in the future,”

says Bouakez. “Models are always abstracts of reality but our goal is to generate findings that are quantitatively sound.”

Until then, the projects remain works in progress, with the flexibility to respond to unfolding events. In the long run, the important work of the researchers will help design monetary and fiscal policies that can be applied to other types of economic shocks in the future, with the added value of knowing precisely how specific policies can intervene in advance of economic indicators.

Mesures préventives et politiques fiscales

La dernière crise financière, inédite, a révélé l’impuissance des modèles d’analyse traditionnels. Impuissance à prévenir comme à résoudre l’effondrement systémique auquel le monde a alors assisté.

Trois professeurs de HEC Montréal ont fait leur priorité de comprendre cette crise. Leur but : concevoir des outils permettant de quantifier l’effet des politiques monétaire et fiscale sur la performance économique des pays industrialisés.

Rattachés à l’Institut d’économie appliquée, ces macroéconomistes sont Hamed Bouakez, Michel Normandin et Federico Ravenna, avec leurs collègues de l’UQAM Alain Guay et Louis Phaneuf. Ils sont appuyés par une subvention de 400 000 \$ sur quatre ans du FQRSC (Fonds de recherche du Québec – Société et culture).

« Les modèles précédents reposaient sur le postulat de l’efficacité des marchés », indique Michel Normandin. Le groupe intègre plutôt à son approche des problématiques qui sont autant de symptômes et de vecteurs d’inefficacité des marchés : chômage involontaire, asymétrie d’information entre prêteurs, entrepreneurs et investisseurs – en particulier dans le cadre de la titrisation... « Le surendettement qui en découle présente un risque sérieux pour l’économie », rappelle Hamed Bouakez.

Autre volet du programme de recherche : la politique fiscale. « Maintenant que les taux directeurs sont presque nuls, la politique monétaire traditionnelle est impuissante, dit le professeur Bouakez. Augmenter les dépenses publiques ou diminuer les impôts représente l’un des derniers outils dont disposent les décideurs. » L’originalité de ce volet consiste à élargir le cadre habituel pour s’intéresser aux économies ouvertes, dans lesquelles les taux de change et la balance commerciale jouent un grand rôle.

Les chercheurs ont d’ailleurs conçu une méthode afin de mesurer uniquement la part des impôts découlant des modifications de la politique

fiscale. « Nous pouvons ainsi déterminer, le cas échéant, de combien de dollars le PIB augmente par dollar de réduction d'impôts », explique le professeur Normandin.

La récente crise financière a aussi mis en lumière le risque systémique occasionné par le secteur bancaire parallèle, qui représente un volume de transactions encore plus important que le secteur bancaire traditionnel. Financés par une subvention de 150 000 \$ sur trois ans du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, Federico Ravenna et Hafedh Bouakez mènent un projet de recherche centré sur le rôle de l'intermédiation financière.

Les deux professeurs espèrent caractériser dans quelles situations la politique fiscale ou monétaire est la plus adéquate, selon l'impact des chocs du cycle économique sur différents groupes au sein de la population.

Par ces deux projets, l'équipe de chercheurs souhaite concevoir des modèles qui aideront les banques centrales, les organismes de réglementation et d'autres universitaires à élaborer des recommandations en matière de politique monétaire et fiscale.

« La crise a été disséquée. Il est maintenant temps d'utiliser cette information pour concevoir des modèles utilisables afin de prévenir une récurrence, dit le professeur Bouakez. Un modèle est toujours une abstraction, mais nous visons à obtenir des résultats fondés quantitativement. »

Medidas preventivas y políticas fiscales

El carácter inédito de la última crisis financiera dejó al descubierto la incapacidad de los modelos de análisis tradicionales para prevenir y para resolver la debacle sistémica que vivió el planeta.

Comprender mejor esta crisis se convirtió en la prioridad de tres profesores de HEC Montréal. Su objetivo: concebir herramientas que permitan cuantificar el efecto de las políticas monetarias y fiscales sobre el desempeño económico de los países industrializados.

Estos macroeconomistas, vinculados al Instituto de Economía Aplicada: Hafedh Bouakez, Michel Normandin y Federico Ravenna, en asociación con sus colegas de la UQAM, Alain Guay y Louis Phaneuf, cuentan con una subvención del FQRSC (Fonds de recherche du Québec – Société et culture) de 400 000 \$ para un periodo de cuatro años.

Como lo explica Michel Normandin: « Los modelos anteriores se basaban en el postulado de la eficacia de los mercados. » El grupo se interesa especialmente en su enfoque de los problemas que son a la vez síntomas y vectores de la ineficacia de los mercados: el desempleo involuntario, la asimetría de la información entre los prestamistas, los emprendedores y los inversionistas – principalmente en el contexto de la titulización. Por su parte, Hafedh Bouakez nos recuerda que:

« El sobreendeudamiento que se produce representa un gran riesgo para la economía ».

En palabras del profesor Bouakez: « Otro aspecto del programa de investigación es la política fiscal. Ahora que las tasas de interés están en su nivel más bajo, la política monetaria tradicional resulta inoperante. Aumentar el gasto público o disminuir los impuestos representa una de las últimas herramientas con las que cuentan los tomadores de decisiones. » La originalidad de este aspecto del proyecto radica en la ampliación del marco habitual de análisis de las economías abiertas, en las cuales la tasa de cambio y la balanza comercial desempeñan un papel primordial.

Los investigadores también concibieron un método para medir únicamente la parte de los impuestos que se desprende de las modificaciones de la política fiscal. Como lo explica el profesor Normandin: « De esta manera, podemos determinar, si es del caso, cuántos dólares aumenta el PIB por dólar de reducción de impuestos. »

La crisis financiera reciente también reveló el riesgo sistémico que provocó el sector bancario paralelo que representa un volumen de transacciones mayor al del sector bancario tradicional. Con una financiación de 150 000 \$ para tres años, Federico Ravenna y Hafedh Bouakez dirigen un proyecto de investigación sobre la intermediación financiera.

Los dos profesores esperan definir en qué situaciones la política fiscal o monetaria es la más adecuada, según el impacto de las consecuencias del ciclo económico sobre los diferentes grupos humanos.

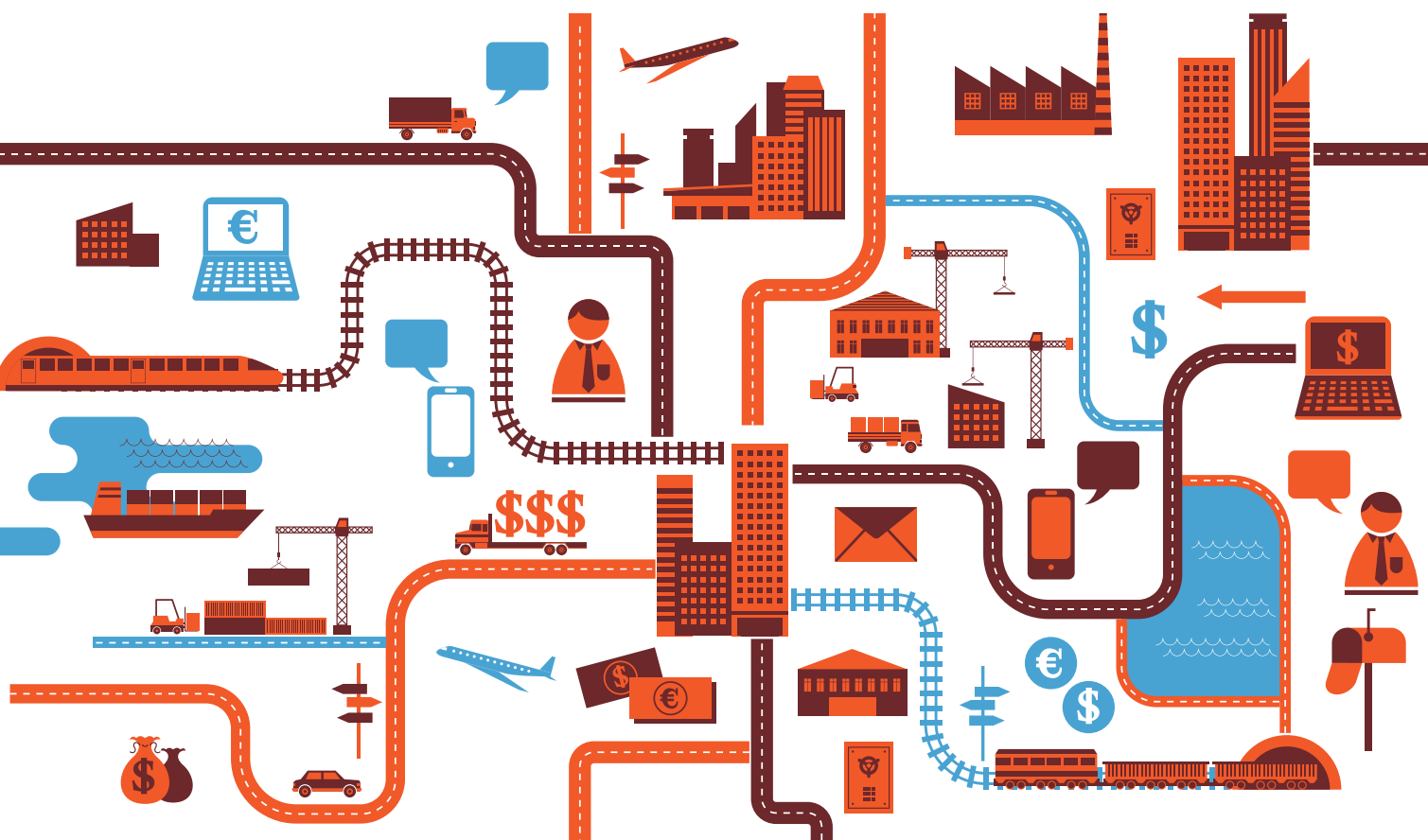
Con estos dos proyectos, el equipo de investigadores desea concebir modelos que permitan a los bancos centrales, a los organismos de reglamentación y a otros universitarios elaborar recomendaciones en lo referente a la política monetaria y fiscal.

« La crisis ha sido “disecada”. Ahora debemos utilizar esta información para concebir modelos que nos sirvan para prevenir su recurrencia. Los modelos son siempre abstracciones. Nosotros buscamos obtener resultados cuantificables. » Afirma el profesor Bouakez.



JEAN-FRANÇOIS CORDEAU LES CHEMINS DE LA LOGISTIQUE

JACINTHE TREMBLAY



Tous les chemins mènent à Rome, dit le proverbe. Certains, par contre, permettent d'y arriver plus agréablement, plus rapidement et à moindre coût. Lesquels ? Cette épineuse question est au cœur des travaux de Jean-François Cordeau, titulaire de la Chaire de recherche du Canada en logistique et en transport à HEC Montréal. Parcours d'un mathématicien d'exception.

En 2002, HEC Montréal décernait à Jean-François Cordeau son prix Jeune chercheur pour la qualité remarquable de sa recherche depuis son entrée, trois ans plus tôt, au sein du Service de l'enseignement de la gestion des opérations et de la logistique. En 2006, il devenait le plus jeune détenteur d'une Chaire de recherche du Canada à l'École. Il avait alors 35 ans. Sa Chaire a d'ailleurs été renouvelée jusqu'en 2016. Depuis le début de sa carrière universitaire chez nous, il a aussi été professeur invité à l'Université de Vienne, en Autriche, ainsi qu'à l'Université de Bologne, en Italie.

On l'oublie souvent, mais la logistique est une source importante de coûts pour les entreprises. Le transport, l'entreposage et les coûts en capital des stocks peuvent représenter jusqu'à 10 % du coût total d'un produit. En alimentation, cela peut grimper à 30 %. Des millions sinon des milliards de dollars sont donc en jeu pour les grandes entreprises ayant, par exemple, des activités dans plusieurs pays.

Il ne s'en vantera jamais. N'empêche, Jean-François Cordeau est de ceux qui font de Montréal un pôle d'excellence en logistique et en transport. Depuis 2008, il est directeur adjoint du Centre

interuniversitaire de recherche sur les réseaux d'entreprise, la logistique et le transport (CIRRELT). Ce centre, qui rayonne depuis Montréal, regroupe plus de 70 membres réguliers, une quarantaine de membres associés et quelque 400 aspirants à la maîtrise et au doctorat. Il est aussi membre du GERAD (Groupe d'études et de recherche en analyse des décisions), un autre centre interuniversitaire, haut lieu d'expertise, de taille similaire et ayant également pignon sur rue dans la métropole québécoise.

Routage et réseaux

Jean-François Cordeau s'est d'abord intéressé aux tournées de véhicules. La québécoise Cascades, par exemple, a eu recours à ses trouvailles mathématiques pour optimiser ses rondes de cueillette de papier à recycler dans les écoles et les immeubles commerciaux. Le professeur a également collaboré à la recherche de solutions pour améliorer la qualité des services en transport adapté pour les personnes à mobilité réduite de la région de Montréal. Au sein du CIRRELT, il a participé à d'importants travaux de recherche visant l'optimisation du transport et de la logistique dans le domaine forestier. Cet enjeu est toujours au programme de sa Chaire, tout comme la gestion des terminaux de transport. Sa signature apparaît, par exemple, dans des solutions aux problèmes d'accostage de navires proposées aux dirigeants du port italien de Gioia Tauro, l'un des plus gros centres de transbordement de conteneurs de la mer Méditerranée. « J'adore la recherche, mais c'est la résolution de vrais problèmes qui me donne le plus de plaisir », affirme-t-il.

Ses travaux plus récents portent sur la localisation des installations et la conception de réseaux logistiques. Quand la finlandaise Nokia a voulu revoir son réseau logistique planétaire, en y intégrant notamment des avenues susceptibles de limiter ses émissions de CO₂, elle a fait appel à son expertise. « Avec la mondialisation, les activités d'approvisionnement, de production et de distribution se déroulent souvent sur plusieurs continents et utilisent plusieurs modes de transport. Les produits traversent aussi plusieurs fuseaux horaires et font escale dans des pays aux devises et aux lois commerciales différentes. Bref, les décideurs font face à des problèmes de logistique et de transport de plus en plus complexes », observe-t-il.

« Dans les divers problèmes que nous traitons, il y a toujours une série de bonnes solutions. Aux décideurs de choisir », poursuit-il. Jean-François Cordeau s'efforce toutefois de leur faciliter la vie, en proposant, à l'aide de modèles mathématiques et d'algorithmes, les solutions propres à offrir à la fois précision, flexibilité, simplicité et rapidité.

Un fructueux détour

Après l'obtention de son B.A.A. avec spécialisation en méthodes quantitatives à l'École, Jean-François Cordeau a fait une année d'études en informatique à l'Université de Montréal. Et il a trouvé sa voie. « Ma fascination pour les tournées de véhicules a commencé lors d'un séminaire sur le problème du voyageur de commerce donné par le chercheur tchèque Vašek Chvátal, aujourd'hui professeur à l'Université Concordia », raconte-t-il.

À première vue, le problème du voyageur de commerce paraît très simple à résoudre. Or, même s'il n'a que 10 clients à visiter depuis sa résidence, il doit dans les faits choisir parmi trois millions d'itinéraires possibles! Si les vendeurs itinérants d'antan ont historiquement réussi à trouver une solution satisfaisante à partir d'un raisonnement purement intuitif, « la taille et la complexité des réseaux logistiques modernes défient toute prise de décision basée sur une telle approche », souligne Jean-François Cordeau.

À la même époque, il fait une rencontre déterminante. Gilbert Laporte, le titulaire de la Chaire de recherche du Canada en distributique, est dans la salle. « Quand il m'a appris que HEC Montréal lançait l'année suivante une nouvelle option en modélisation à la maîtrise, j'ai décidé de m'y inscrire », raconte celui qui, de 2001 à 2006, allait être associé à la Chaire du professeur Laporte. Ensemble, ils ont cosigné plus d'une cinquantaine d'articles dans des revues scientifiques arbitrées. Ils ont aussi codirigé des dizaines d'étudiants à la maîtrise et au doctorat. Parmi eux, Gerardo Berbeglia, lauréat du prix Mercure de la meilleure thèse de doctorat 2010 à l'École.

En 2009, les deux chercheurs obtenaient, avec Federico Pasin, aussi de l'École, et Serge Bisaillon, analyste au CIRRELT, le premier prix du *Challenge ROADEF*. Ce concours international organisé par la Société française de recherche opérationnelle et d'aide à la décision était alors consacré à la gestion des perturbations dans le secteur aérien. Le défi? Concevoir un algorithme capable, en 10 minutes, de produire un nouvel horaire de vols, de déterminer la rotation de chaque appareil de la flotte ainsi qu'un itinéraire pour chaque passager. Pour des milliers de passagers... Le quatuor montréalais est le seul, parmi la trentaine d'équipes de 15 pays en compétition, à avoir réussi à produire, dans un tel délai, des solutions de qualité à trois énormes casse-tête. Auparavant, le tandem Cordeau-Laporte avait décroché le deuxième rang de cette compétition à deux occasions. Les problématiques à résoudre avaient alors trait à la gestion de la mission de satellites d'observation de la Terre et à la planification des techniciens et des interventions en télécommunications.

« Jean-François et moi sommes très complémentaires. Pour nos étudiants, nous sommes aussi pratiquement devenus interchangeables. Nous avons une vision commune de la recherche. Nous suivons la même littérature scientifique. Nous adoptons assez rapidement la même façon d'envisager les solutions à un problème », dit celui qui est classé au troisième rang des chercheurs canadiens les plus influents en gestion, selon le HiBAR – *Hirsch-Index Benchmarking of Academic Research*, dont la première version canadienne était publiée dans *The Globe and Mail* en avril 2012. « La formation de Jean-François en informatique est plus pointue que la mienne. J'ai fait mon doctorat il y a 37 ans... Impossible de rattraper son avance! » ajoute amicalement Gilbert Laporte.

Dans sa vie personnelle, Jean-François Cordeau a trouvé la solution optimale, voire parfaite, à ses propres enjeux de transport : il habite près de l'École et il vient y travailler à pied. Et dans ses temps libres, il privilégie le vélo, en famille. Il est, avec sa conjointe Anne Mercier, également Ph. D. en mathématiques appliquées de Polytechnique, l'heureux père de deux magnifiques jeunes filles, Marie et Béatrice. Deviendront-elles, comme leurs parents, conceptrices d'algorithmes? « Difficile à dire, rigole leur père. Pour le moment, elles jouent du piano et nous faisons du sport ensemble, le plus souvent possible. »





01

PROFESSION : JOURNALISTE ÉCONOMIQUE

Les journalistes jouent un rôle très important dans nos sociétés. Témoins privilégiés de l'actualité, ils sont une source d'information incontournable. Et plus l'information qu'ils produisent est de qualité, plus les citoyens sont en mesure de se forger une opinion juste et de faire des choix éclairés.

La rigueur, l'esprit d'analyse et de synthèse, l'aptitude à rédiger un texte clair... Si ces qualités sont utiles à tous, dans quelque profession que ce soit, elles représentent la base même du travail du journaliste. Et si l'expérimentation peut éveiller des vocations, le Projet d'appui à la relève en journalisme économique Québecor remplit bien sa mission.

Lancé en septembre 2009 pour une période initiale de trois ans, ce projet a permis à 29 étudiants d'apprendre les rudiments du métier de la meilleure façon qui soit, c'est-à-dire en ayant accès à l'expertise, à la sagesse et aux bons conseils d'un mentor. Par chance, d'autres encore pourront s'initier à ce métier, car le projet se poursuivra pendant encore trois années, l'entente entre Québecor et l'École ayant été renouvelée.



02



03

01 Les participants au projet Québecor l'an dernier, entourés, à gauche, de Pierre Karl Péladeau et Michel Patry, directeur de l'École, et, à droite, d'Yves Daoust, directeur de l'information, TVA Argent, et Normand Saint-Hilaire, formateur.

02 Caroline Pailliez

03 Sybille Penhirin

À travers son histoire, l'École a produit un certain nombre de journalistes économiques pour les médias d'ici et d'ailleurs. Leur formation en gestion les y préparait bien. Maintenant que les étudiants peuvent ajouter la pratique à la théorie, on peut facilement imaginer qu'ils seront plus nombreux encore à embrasser cette profession. « Grâce à l'encadrement assuré par un journaliste chevronné et à leur formation, les étudiants participants fournissent un travail professionnel de qualité », affirme le coordonnateur du projet à l'École, Michel Lemay, directeur du Service aux diplômés.

Et ce travail a été diffusé. D'intérêt pour les diplômés, des centaines d'articles portant sur des conférences ou des événements organisés par le Réseau ou l'École ont en effet été publiés grâce à ce projet. On a pu les lire notamment dans le site du Réseau, leclub.clubhec.ca. Certains ont aussi été publiés dans différents médias de Québecor, dont *Le Journal de Montréal*, *Le Journal de Québec* et le site Argent.

Résultat : de véritables vocations ont vu le jour. Cela a été le cas, par exemple, pour deux diplômées du B.A.A. (cheminement trilingue) en 2010. « Le projet Québecor m'a permis de lancer ma carrière en journalisme, confie Caroline Pailliez. C'est une expérience fortement axée sur la pratique par laquelle j'ai acquis les compétences nécessaires pour être opérationnelle dès mon arrivée dans une salle de presse. D'ailleurs, j'ai travaillé pendant plus de six mois au Canal Argent après avoir participé au projet, que je recommande à quiconque aspire à devenir journaliste économique. J'étudie présentement à la Graduate School of Journalism de l'Université Columbia, à New York, où j'applique la même rigueur et la même éthique. »

Le témoignage de Sybille Penhirin, aujourd'hui productrice adjointe au bureau de Paris de CNN, va dans le même sens : « Le projet Québecor m'a permis de mettre un pied dans le milieu du journalisme tout en menant mes études en

gestion. Cette expérience a été très formatrice sur le plan professionnel. Ça m'a tellement plu que je me destine vraiment à faire carrière comme journaliste. »

Pierre Karl Péladeau se montre très satisfait du déroulement du projet à ce jour. « Québecor est heureuse de soutenir HEC Montréal dans la formation d'une relève en journalisme économique, en permettant à des étudiants de collaborer avec des experts en la matière et de vivre une expérience au sein du milieu médiatique québécois. Nous croyons que l'accès à une information plus complète et de meilleure qualité passe par une relève journalistique économique mieux outillée, qui aspire à comprendre et à vulgariser des enjeux économiques toujours plus complexes », soutient le président et chef de la direction de l'organisation.

Pour l'année 2012-2013, 11 étudiants ont été sélectionnés pour faire leurs premières armes dans le métier grâce au projet Québecor. Pendant les trois premières années d'existence du projet, quelque 40 000 \$ ont été offerts sous forme de bourses aux étudiants participants. La nouvelle entente prévoit la possibilité de décerner jusqu'à 20 000 \$ en bourses annuellement. Sans oublier l'accompagnement, cette fois-ci encore, d'un mentor. Nul doute que cela amènera d'autres étudiants talentueux à choisir d'exercer ce métier. Surveillez leurs noms. Vous risquez de les retrouver bientôt dans de grands médias d'information...

LA « NOUVELLE » FONDATION HEC MONTRÉAL

Ainsi va la vie ! Quand on arrive à la maturité, des choix s'imposent. On affine ses traits de personnalité. On se fixe des objectifs nouveaux et on se donne des moyens pour assumer les responsabilités inhérentes à la vie qui se présente devant soi. Voilà où en est la Fondation HEC Montréal, qui a connu plusieurs « poussées de croissance » depuis ses débuts. L'autonomie et une nouvelle structure de gouvernance fixent son passage à la maturité, avec la constitution, le 17 octobre dernier, d'un conseil d'administration.

Les maîtres mots de cette transition : gouvernance, modernisation et meilleures pratiques. En poste depuis l'été dernier, Pascal Duquette, directeur général de la Fondation, explique : « En 2007, les directions de l'École et de la Fondation ont enclenché le long processus menant à l'autonomie de la Fondation. Toutes les grandes fondations se dotent d'une telle structure de gouvernance à un certain stade de leur croissance. »

La même année, l'École fixait à la Fondation l'objectif d'augmenter les résultats annuels de 3,9 millions de dollars à 8 à 10 millions en 2017. Cela s'est fait parallèlement, ces dernières années, à la préparation d'une grande campagne de financement tripartite réunissant HEC Montréal, Polytechnique Montréal et l'Université de Montréal, lancée officiellement le 29 novembre 2012 (voir Le mot de la fin en page 38).

Malgré ce contexte complexe, l'augmentation des résultats de la Fondation a été au rendez-vous. L'an dernier, les dons recueillis ont atteint 6,3 millions de dollars, sans

compter un don différé de près de 2 millions. À cet effet, le nouveau directeur général lève son chapeau à sa prédécesseuse, Lyse Charette. Sous sa gouverne, on a assisté, ces deux dernières années seulement, à la création du Conseil des gouverneurs et du Club des ambassadeurs, à l'accentuation des efforts de sollicitation de dons différés et à la transformation de la dynamique de travail de l'équipe, entre autres réalisations.

« Je prends le relais à l'étape de la mise en place des changements à la Fondation, incluant la formalisation de tous les processus, et du déclenchement de la campagne de financement tripartite Campus Montréal, précise Pascal Duquette. Cela représente de grands défis. Par exemple, un travail colossal est en cours pour optimiser nos bases de données. Il nous faut être de plus en plus précis. C'est une question d'affinité à long terme entre les besoins des donateurs et la Fondation, de raffinement de notre approche. » La rédaction d'une politique claire d'attribution des dons ainsi que d'un code de déontologie qui s'appliquera aux employés et aux membres du CA de la Fondation sera aussi bientôt sur la planche à dessin.

Le nouveau CA

Le nouveau CA a été constitué dans le cadre d'une assemblée générale spéciale des donateurs. Composé uniquement de donateurs, il a pour objectif premier la défense des intérêts propres à ce groupe – gouvernance, transparence, éthique, reconnaissance, etc. –, qui restent bien sûr en phase avec les besoins de l'École.

Essentiellement informative, la première rencontre a donné lieu à la nomination de Manon Campbell, directrice de l'approvisionnement, Imperial Tobacco du Canada, et d'Hélène Dion, présidente, Gestion de placements Hélène Dion, toutes deux membres du Conseil des gouverneurs, au sein du comité d'orientation et de liaison comprenant des membres de l'École et de la Fondation.

Responsable de l'établissement des priorités de l'École en matière d'attribution des dons, ce comité interviendra, par exemple, dans le choix des projets appuyés par le nouveau Fonds des bâtisseurs. « Ce Fonds est très important dans la stratégie de la Fondation, explique



Pascal Duquette

Pascal Duquette, surtout dans le contexte actuel difficile de financement des universités. Il servira à assurer la qualité des trois piliers de l'École : les étudiants, les professeurs et l'ensemble du personnel, ainsi que les installations présentes et futures. C'est le genre de fonds qui nous donne une marge de manœuvre essentielle pour aller de l'avant. »

Enfin, le conseil a approuvé lors de sa première réunion la création d'un comité d'attribution exceptionnelle de dons, qui comprendra deux membres donateurs de même que le directeur général de la Fondation. Comme son nom l'indique, ce comité agira avec sagesse et compassion dans des cas véritablement exceptionnels, comme l'a été, on s'en souvient, le terrible séisme qui a ravagé Haïti en 2010. Prochaine rencontre du conseil : le 6 décembre.

La campagne Campus Montréal

La grande campagne de financement tripartite a déjà eu des incidences sur les activités de la Fondation. Sa venue l'a amenée à réduire quelque peu ses efforts de sollicitation de grands dons d'entreprise et de les concentrer sur les dons individuels de 100 000 \$ et moins. L'accent a aussi été mis sur les dons différés qui, en fait, représentent souvent une solution optimale pour les donateurs.

En ce qui a trait à la sollicitation auprès des grandes entreprises et fondations, le travail se fait maintenant à trois. Les rencontres de coordination ont lieu sur une base hebdomadaire. Recherche, information, montage des dossiers, tout est partagé. Jusqu'au choix d'un « porteur » par établissement pour approcher une entreprise ou une fondation. « Nous parlons d'une même voix, affirme Pascal Duquette. Chaque directeur de fondation ou haut dirigeant est capable de présenter la globalité des projets des trois établissements. Ensemble, en ayant une vision à long terme, nos demandes peuvent donc être beaucoup plus grandes et mieux ciblées. »

Trois générations

Pascal Duquette est diplômé du B.A.A. et de la M. Sc. de l'École. Son père, J.-Denis, diplômé de 1956, a été secrétaire général de l'École de 1971 à 1995. Enfin, ses fils, Guillaume et Julien, sont actuellement étudiants, au B.A.A. et à la M. Sc. respectivement. Voilà qui commence à représenter une belle lignée!

Avant de joindre la Fondation, Pascal Duquette a été président de NATCAN pendant huit ans, soit jusqu'à la vente de la société. Pendant près de 20 ans, auparavant, il a œuvré au Fonds de pension du CN, le plus grand fonds de retraite d'entreprise au Canada. Il y était notamment spécialisé en investissement à l'étranger. Il est membre de plusieurs conseils d'administration.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA FONDATION



PRÉSIDENT

Guy Fréchette¹, administrateur de sociétés, Ernst & Young, et membre du CA de l'École



MEMBRES

Robert Côté¹, administrateur de sociétés

Hélène Desmarais², chef de la direction, Centre d'entreprises et d'innovation de Montréal, et présidente du CA de l'École

Émilie Dubuc, étudiante à la M. Sc., désignée par les associations étudiantes

Pascal Duquette, directeur général de la Fondation

Michel Hamelin, associé, cabinet de comptables Demers Beaulne, désigné par l'Association des diplômés

Éric Morisset³, directeur général, Valeurs Mobilières TD, représentant le Conseil des Gouverneurs

Jacques Nantel³, professeur titulaire, représentant le Club des Ambassadeurs

Michel Patry², directeur, HEC Montréal

Jean Rizzuto¹, président, Gestion Beaurival

Paul G. Vien³, retraité, représentant les donateurs

Luc Villeneuve¹, président, Samson Bélair/Deloitte & Touche



SECRÉTAIRE

Federico Pasin, secrétaire général, HEC Montréal

1. Membres nommés par le conseil d'administration de l'École

2. Membres d'office

3. Membres élus par l'Assemblée des membres

DES TALENTS. UNE PLANÈTE...

D'ici 2050, nous serons neuf milliards d'humains sur la planète. Que mangerons-nous ? Comment gérerons-nous l'accès à l'eau potable et aux autres ressources naturelles ? Aurons-nous vaincu le cancer ? Quels nouveaux équilibres politiques, économiques et sociaux devons-nous rechercher compte tenu du vieillissement de la population, des changements climatiques ? Les réponses à ces questions, et à beaucoup d'autres encore, nous seront fournies par les meilleurs talents de la planète. Ces jeunes esprits bien formés, ces chercheurs passionnés, engagés, brillants... permettons-nous d'oser croire qu'ils viendront de chez nous.

Au moment d'écrire ces lignes, fin octobre, HEC Montréal, Polytechnique Montréal et l'Université de Montréal se préparent à faire une annonce très importante. Le 29 novembre, devant des invités de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, les trois établissements auront dévoilé d'une seule voix – celle de Campus Montréal – l'objectif financier et les principaux projets porteurs de la campagne de financement dans laquelle ils s'engagent pour les prochaines années.

Oui, les enjeux sont énormes. Oui, notre objectif de 500 millions de dollars est ambitieux dans le milieu universitaire francophone. Et oui, je suis convaincu que nous pouvons conjuguer nos efforts pour l'atteindre, si nous comprenons bien pourquoi.

Campus Montréal est la dénomination qui désigne la réunion des forces vives de trois établissements universitaires. Ensemble, ceux-ci, comme peu d'universités à travers le monde, regroupent les disciplines essentielles – génie, gestion, droit, médecine, arts, sciences naturelles, humaines et sociales – pour relever les défis les plus complexes auxquels font face les sociétés d'aujourd'hui et pour aborder sans tarder ceux qui pointent à l'horizon.

Dans le contexte général du criant sous-financement des universités québécoises et du Sommet sur l'enseignement supérieur où il sera question de leur mission, prenons la mesure de la responsabilité collective qui nous incombe. Au Canada, Campus Montréal se classe dans le top 4 des universités en matière de recherche. Et c'est sur notre campus que l'on trouve la plus forte proportion d'étudiants aux cycles supérieurs. Voilà qui est bien, mais aussi fragile. Nous devons protéger ces acquis et nous donner les moyens d'aller de l'avant. Nous en avons le devoir.

Pour cette grande campagne, Campus Montréal a défini cinq créneaux d'excellence : la santé et la médecine personnalisée; les sciences et technologies de pointe; l'énergie et le développement durable; l'internationalisation et le pluralisme; et, enfin, la créativité et l'entrepreneuriat. Pour nous démarquer dans ces domaines, il nous faudra attirer les meilleurs étudiants et leur fournir des conditions d'apprentissage optimales. Voilà pourquoi une partie importante des dons recueillis sera consacrée à la création d'un fonds de bourses d'excellence, notamment aux cycles supérieurs, et de bourses favorisant la mobilité internationale de nos étudiants.

En bref, voici quelques domaines seulement sur lesquels HEC Montréal veut miser ces prochaines années, le plus souvent sur le mode interuniversitaire. Il y a l'innovation, l'entrepreneuriat et les familles en affaires, avec notamment le groupe MosaiC en gestion de la créativité et le Centre des familles en affaires; la finance, avec le rassembleur Institut de la finance structurée et des produits dérivés de Montréal, qui loge chez nous; la santé, aussi, avec notre Pôle santé auquel plus de 20 professeurs de disciplines diverses sont associés. Ce sont de grands sujets de l'heure, tout comme le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises. Il y a également la recherche opérationnelle, domaine dans lequel Montréal se classe aux premiers rangs à l'échelle internationale. Enfin, avec la création du Carrefour IDEOS, nous voulons renforcer notre expertise dans le secteur communautaire et social (voir le Dossier en page 22).

Des leaders incroyables assurent la coprésidence de la campagne : Louise Arbour, présidente-directrice générale de l'International Crisis Group, Hélène Desmarais, chef de la direction du Centre d'entreprises et d'innovation de Montréal – la présidente de notre conseil d'administration –, Geoffrey Molson, président et chef de la direction des Canadiens de Montréal, Michael Sabia, président et chef de la direction de la Caisse de dépôt et placement du Québec, et Thierry Vandal, président-directeur général d'Hydro-Québec.

Ces cinq personnalités ont choisi de s'engager et d'agir. Elles sont déjà à pied d'œuvre. Je les en remercie chaleureusement, tout comme je remercie les membres du comité d'honneur et du cabinet de campagne, les bénévoles et tous les membres de la grande communauté de Campus Montréal, par qui le succès arrivera.

Michel Patry
Directeur, HEC Montréal

TALENTS WITH A GLOBAL REACH

The Earth's population will reach 9 billion by 2050. What will we all eat? How will we manage access to drinking water and other natural resources? Will we have vanquished cancer? What new political, economic and social balances will we have to seek, to cope with our ageing population and climate change? The answers to these questions, and to many others, will come from the world's top talents. And we dare to hope that many of these well-educated young minds and passionate, engaged and brilliant researchers will be from our own ranks.

As I write these lines in late October, HEC Montréal, Polytechnique Montréal and the Université de Montréal are preparing to make a very important announcement. On November 29, before an audience from the Board of Trade of Metropolitan Montreal, the three institutions will speak with one voice – as Campus Montréal – and announce the financial objective and the main projects to be carried out under the fundraising campaign they are embarking on for the next few years.

Yes, the stakes are tremendously high. Yes, our goal of \$500 million is ambitious for the French-speaking university community. And yes, I am truly convinced that by working together we can reach this objective, if we really understand why it is so important.

Campus Montréal is the name given to the combined strengths of these three universities. Like few other universities around the world, they bring together the disciplines – engineering, management, law, medicine, arts, and natural, human and social sciences – essential to addressing the most complex challenges facing today's societies, and tomorrow's as well.

Given the plight of our desperately underfunded universities in Quebec and the upcoming summit on higher education that will be examining their mission, we must carefully consider the responsibility incumbent on us. Campus Montréal ranks among the top 4 Canadian research universities. And our campus has the highest proportion of graduate and postgraduate students in Canada. These are both achievements to be proud of, but also fragile ones. We have to protect these assets and find the means to build on them. This is our duty.

For this ambitious campaign, Campus Montréal has defined five niches of excellence: health and personalized medicine; sciences and advanced technologies; energy and sustainable development; internationalization and pluralism; and, lastly, creativity and entrepreneurship. To help us stand out in these fields, we have to attract

the top students and provide them with the best possible learning conditions. This is why a substantial part of the funds raised will go toward creating a merit scholarship fund, especially for graduate and postgraduate students, and bursaries to support our students' international mobility.

Here are just a few of the fields HEC Montréal wants to target in the coming years, mainly through joint university programs: innovation, entrepreneurship and business families, in particular through the Mosaïc group for Management of Creativity and the Business Families Centre; finance, through the Montreal Structured Finance and Derivatives Institute, headquartered at HEC Montréal; and health, as well, through our Healthcare Management Hub, the Pôle Santé, benefiting from the expertise of over 20 professors from different disciplines. These are tremendously important topics for today's world, just like sustainable development and corporate social responsibility. There is also operational research, a field in which Montréal ranks in the international forefront. Lastly, with the creation of Carrefour IDEOS, we want to strengthen our expertise in the community and social sector (see the *Dossier* section, page 22).

We have some amazing leaders co-chairing the campaign: Louise Arbour, President and CEO of the International Crisis Group, Hélène Desmarais, CEO, Centre d'entreprises et d'innovation de Montréal and Chair of our Board of Directors, Geoffrey Molson, President and CEO of the Montreal Canadiens hockey club, Michael Sabia, President and CEO of the Caisse de dépôt et placement du Québec, and Thierry Vandal, President and CEO of Hydro-Québec.

These five figures have chosen to step forward and become involved. They are already hard at work. I want to thank them most sincerely, along with the members of the Honorary Committee and the campaign office, the volunteers and all the members of the larger Campus Montréal community, all of whom are key to our success.

Michel Patry
Director, HEC Montréal



JOURNÉE PORTES OUVERTES

À HEC Montréal
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal
Pour information : www.hec.ca/portesouvertes
6 février De 16 h 30 à 20 h 30.

LES ACTIVITÉS DU RÉSEAU

Pour information : www.reseauhec.ca

Les Entre-vues

Petits-déjeuners – conférences.
Sur le thème « Les entreprises les plus admirées des Québécois », avec Christian Bourque, vice-président et associé, Léger Marketing.
19 février À 7 h 15, au Club Saint-James.

Le Rendez-vous annuel des diplômés

28 février À 17 h 30, à l'édifice Côte-Sainte-Catherine de HEC Montréal.

Prix Relève d'excellence

Petit-déjeuner – gala pour souligner l'excellence des diplômés de 35 ans et moins.
10 mai À 7 h 15, à l'hôtel Fairmont Le Reine Elizabeth.

COLLOQUES ET AUTRES ÉVÉNEMENTS TENUS À HEC MONTRÉAL

10^e Conférence internationale *Computational Management Science*

Pour information : <http://gerad.ca>
Du 1^{er} au 3 mai

Journées de l'optimisation 2013

Pour information : <http://gerad.ca>
Du 6 au 8 mai

Congrès annuel de l'Association canadienne d'économique

Pour information : <http://economics.ca>
Du 30 mai au 2 juin

Colloque annuel du European Group for Organizational Studies (EGOS)

Pour information : http://expertise/hec.ca/gestion_strategique_contexte_pluraliste
Du 1^{er} au 7 juillet

Conférence annuelle de l'Association francophone de management international

Pour information : www.atlas-afmi.com
8 et 9 juillet

SALONS NATIONAUX ET INTERNATIONAUX

Pour une information à jour : www.hec.ca
Futurs étudiants – HEC Montréal en tournée près de chez vous.

Nous y serons. Venez nous visiter ou parlez-en à vos collègues et amis qui s'intéressent à des études en gestion.

Belgique

28 janvier Salon Access MBA, lieu à préciser, Bruxelles.

Canada

13 février Salon Access MBA, lieu à préciser, Toronto.

16 février Salon Access MBA, lieu à préciser, Montréal.

Espagne

30 janvier Salon Access MBA, lieu à préciser, Madrid.

Du 13 au 17 février Feria Aula de Madrid, Parque Ferial Juan Carlos I, Madrid.

Du 13 au 17 mars Saló de l'Ensenyament, Fira Barcelona, Barcelone.

France

Du 18 au 20 janvier Salon de l'Étudiant de Lyon, Halle Tony-Garnier, Lyon.

26 janvier Salon Access MBA, lieu à préciser, Paris.

2 février Salon Le Monde de l'éducation 2^e et 3^e cycle, Cité du design, quai d'Austerlitz, Paris.

Mexique

16 et 17 février Feria Imagine: ¡Estudiar en Canadá!, Hôtel Riu, Guadalajara.

19 février Feria Imagine: ¡Estudiar en Canadá!, Poliforum León, León.

21 février Feria Imagine: ¡Estudiar en Canadá!, Centro de Congresos, Querétaro.

23 et 24 février Feria Imagine: ¡Estudiar en Canadá!, Centro Banamex, México.

Suisse

23 et 24 mars Salon des formations supérieures et continues, Centre des expositions de Beaulieu, Lausanne.



UN PROGRAMME DE HAUT CALIBRE

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

Passez nous voir et vous verrez.

bnc.ca/diplomeshec

Fière partenaire

LeRéseau
HEC MONTRÉAL



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



**Pour une 3^e année
consécutive,
obtenez votre part
de la ristourne de
1 000 000 \$**

**Exclusivement offerte aux
diplômés HEC Montréal**

Pour une troisième année consécutive, TD Assurance Meloche Monnex est fière de pouvoir remettre aux clients diplômés HEC Montréal une ristourne de 1 000 000 \$. Cette ristourne est directement attribuable à la performance constante du programme. Elle vous permet d'obtenir un rabais additionnel lors de l'achat ou du renouvellement d'une police d'assurance en plus de votre tarif de groupe préférentiel déjà consenti pour vos assurances habitation et auto.¹

Recommandé par :

**LeRéseau
HEC MONTRÉAL**

**Informez-vous dès aujourd'hui
des rabais auxquels vous avez droit :**

1-866-352-6187

Lundi au vendredi, de 8 h à 20 h. Samedi, de 9 h à 16 h.

www.melochemonnex.com/reseauhec



Le programme d'assurances habitation et auto de TD Assurance Meloche Monnex est souscrit par SÉCURITÉ NATIONALE COMPAGNIE D'ASSURANCE. Le programme est distribué par Meloche Monnex assurance et services financiers inc. au Québec et par Meloche Monnex services financiers inc. dans le reste du Canada.

En raison des lois provinciales, notre programme d'assurance auto et moto n'est pas offert en Colombie Britannique, au Manitoba et en Saskatchewan.

¹Certaines conditions et restrictions s'appliquent. La ristourne est offerte sur les nouvelles polices d'assurances habitation, auto et moto émises au Québec du 1^{er} juin 2012 au 31 mai 2013 et pour les renouvellements des polices d'assurances habitation, auto et moto émises au Québec du 1^{er} août 2012 au 31 juillet 2013 seulement aux diplômés de HEC Montréal. Pour plus de détails, rendez-vous au www.melochemonnex.com/reseauhec.

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