

HEC MONTRÉAL MAG

PIERRE BLOUIN
Monsieur Télécom

DOSSIER

Le Pôle santé : en position
de tête pour appuyer
le réseau de la santé

DIALOGUE
Simon Brault

SPECIAL REPORT

Canadian Companies
Preparing to Adopt
New Accounting Standards



RAYONNEZ.

Devenez membre de l'Association
des MBA du Québec.

**LE MONDE EST PETIT,
VOTRE RÉSEAU EST GRAND.**

514 282-3810 poste 2003
1 877 282-3810 poste 2003



mbadubec.com

2 **BILLET**3 **NOUVELLES**12 **DIALOGUE****Simon Brault****Augmenter la participation culturelle : un projet de société**

Simon Brault, directeur général de l'École nationale de théâtre du Canada et président de Culture Montréal, nous livre ses réflexions et ses observations sur quelques-uns des grands thèmes qui guident son action.

16 **À LA UNE****Pierre Blouin****Monsieur Télécom**

Pierre Blouin (HEC 1982) carbure aux défis. Sa seconde nature : trouver des solutions, surmonter les obstacles et, surtout, prendre les bonnes décisions. Après une brillante carrière chez Bell, il est, depuis 2006, à la tête de MTS Allstream. Rencontre avec un dirigeant qui fait l'unanimité.

21 **OFF THE BEATEN TRACK****Jean-Sébastien Marcoux****A Journey to the Heart of Collective Memory**22 **DOSSIER****Le Pôle santé : en position de tête pour appuyer le réseau de la santé**

À HEC Montréal, plusieurs professeurs et chercheurs ont uni leurs efforts et leurs expertises autour du Pôle santé afin d'accroître le rayonnement de tout ce qui se fait en santé à l'École et de contribuer encore davantage à l'amélioration du système.

28 **SPECIAL REPORT****Living up to New Standards: Canadian Companies Preparing to Adopt New Accounting Standards**

With a mandatory move to International Financial Reporting Standards (IFRS) less than one year away, Canadian companies are dotting the i's and crossing the t's in a lengthy preparation process that will alter the way financial statements are presented.

32 **IN THE SPOTLIGHT****A Code to Live by: The Life of Dr. Michèle Breton Embodies the Concept of "Optimization"**34 **EN DÉVELOPPEMENT****Petits dons de grande valeur**36 **DU CÔTÉ DES DIPLÔMÉS****Prix Relève d'excellence : 25 ans d'audace et d'excellence**38 **LE MOT DE LA FIN / THE LAST WORD****Une personnalité internationale qui s'impose / An International Trendsetter**40 **À VOTRE AGENDA**



Temps fort, en mars dernier, à HEC Montréal, que la rencontre des membres du Conseil consultatif international (CCI). La présence d'autant de hauts dirigeants (vous pouvez en juger simplement en regardant la photo de la page ci-contre) a en effet été très stimulante pour toutes les parties. Et de l'ensemble, soit des échanges de qualité sur des questions stratégiques et de la tenue d'une table ronde exceptionnelle devant le grand public, sont ressorties la confiance exprimée par les membres du CCI à l'endroit des objectifs élevés de l'École sur

le plan international et la volonté partagée par tous de contribuer à leur atteinte. Le mot de la fin, signé par le directeur Michel Patry (en page 38), vous en apprendra davantage.

En préparant ce numéro, j'ai été frappée une fois de plus par le caractère pluriel de l'École. La composition même du CCI, par la représentation de différents pays et de secteurs d'activité variés, en est une illustration. De Taxi au groupe La Poste, de J.P. Morgan à International SOS, de Télésystème à Taqa Arabia ou de Power Corporation du Canada à LVMH Amérique du Nord, il y a un monde ! Il y a, aussi, au moins un fil conducteur : celui de l'esprit d'entreprise exprimé de façon magistrale. Et dans tout cela, HEC Montréal se pose comme un lieu de rencontre favorisant la multiplication des synergies.

Cette dynamique multiplicatrice se retrouve par ailleurs dans le Pôle santé, dont il est question dans le Dossier. En se réunissant autour de ce pôle, une vingtaine de professeurs déjà engagés dans des travaux visant l'amélioration de la gestion du système de santé ont créé une plateforme unique et sont en mesure de soumettre au milieu une offre de services adaptée. Déjà, 14 projets sont en cours avec des partenaires québécois, allemands et français. Et ce n'est qu'un début.

Plusieurs d'entre vous seront certainement interpellés par notre *Special Report*, car l'adoption prochaine des nouvelles normes internationales d'information financière n'épargnera aucune entreprise canadienne. Face à l'échéance de 2011, les dirigeants ont encore bien des décisions à prendre. Dans ce contexte, l'acuité de l'analyse faite par trois spécialistes du Service de l'enseignement des sciences comptables de l'École fournit un éclairage bienvenu sur la question.

À la une, nous vous proposons un retour sur la carrière d'un dirigeant singulier. Rares, en effet, sont les personnes qui, sur le plan professionnel, choisissent de préférence un parcours difficile. Comme cela, tout simplement, pour relever le défi. C'est pourtant ce qu'a fait Pierre Bouin (HEC 1982) à différents moments de sa carrière. La facilité, très peu pour lui. Imaginez : son B.A.A. en poche, il a décidé de commencer sa carrière dans le milieu bancaire parce que c'était celui qu'il connaissait le moins. On le retrouve ensuite dans le secteur des télécommunications, où il effectue une ascension fulgurante chez Bell. Celui qui a relevé brillamment maints défis est aujourd'hui à la tête du géant manitobain des télécommunications MTS Allstream.

En ce temps de renouveau printanier, j'espère que la diversité des sujets abordés dans ce numéro et des figures qui vous y sont présentées sera pour vous une source d'étonnement et, surtout, d'inspiration.

Sylvie Brisson

HEC MONTRÉAL MAG

Volume 8, numéro 2. Printemps 2010

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

hecmonrealmag@hec.ca
www.hec.ca/hecmonrealmag

ÉDITRICE

Kathleen Grant

RÉDACTRICE EN CHEF

Sylvie Brisson

COMITÉ DE RÉDACTION

Sylvie Brisson, Jean Elsliger, Jocelyne Gonthier,
Kathleen Grant, Paul Lanoie, Michel Lemay,
France Rochette

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Stéphane Champagne, Kathlyn Horibe, André Lavoie,
Isabelle Marquis, Silvana Nahman, Michel Patry,
David Pye

TRADUCTION ET RÉVISION

Français : Jean-Pierre Leroux
Anglais : Terry Knowles
Espagnol : Alvaro Echeverri

PAGE COUVERTURE

Photographie : Stéphane Champagne

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 51 000 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



Recyclé
Contribue à l'utilisation responsable
des ressources forestières
www.fsc.org Cert no. SW-COC-000952
© 1996 Forest Stewardship Council



Soucieuse de l'environnement, HEC Montréal privilégie l'utilisation de papier 100 % 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.



LOUIS R. CHÊNEVERT, NOUVEAU PRÉSIDENT DU CONSEIL CONSULTATIF INTERNATIONAL

Réunis à l'École à la mi-mars, les membres du Conseil consultatif international (CCI) de HEC Montréal ont eu des échanges de haut niveau sur des questions stratégiques ayant trait à l'internationalisation de l'établissement. À cette occasion, Louis R. Chênevert (HEC 1979) a accepté la présidence du CCI, succédant à Paul Desmarais jr, président du conseil et cochef de la direction de Power Corporation du Canada.

Louis R. Chênevert est président du conseil et chef de la direction de la United Technologies Corporation (UTC), aux États-Unis, une firme qui regroupe plusieurs entreprises, dont Pratt & Whitney. Fellow de l'American Institute of Aeronautics and Astronautics (AIAA), il est aussi, notamment, membre du Forum des chefs de la direction États-Unis-Inde ainsi que membre fondateur et administrateur du conseil d'administration de la fondation américaine *Friends of HEC Montréal*.

Plus de 300 personnes ont assisté à la table ronde qui a suivi la réunion des membres du CCI et qui a rassemblé neuf des membres du conseil sur le thème *Leçons à tirer de la récession et perspectives pour les entreprises et les secteurs*.

LOUIS R. CHÊNEVERT, NEW CHAIR OF THE INTERNATIONAL ADVISORY BOARD

The members of the HEC Montréal International Advisory Board met in mid-March at the School for high-level discussions on strategic issues concerning its internationalization. Louis R. Chênevert (HEC 1979) agreed to serve as Chair of the IAB, taking over from Paul Desmarais Jr, Chair of the Board and Co-CEO of Power Corporation of Canada.

Mr. Chênevert is currently Chairman and CEO of US-based United Technologies Corporation (UTC), which owns a number of companies, including Pratt & Whitney. He is a Fellow of the American Institute of Aeronautics and Astronautics (AIAA), and also a member of the US-India CEO Forum and a founding and current director of the Board of Directors of the Friends of HEC Montréal foundation in the United States.

After the IAB meeting, over 300 people attended a roundtable featuring nine of the Board members on the theme of the lessons learned from the recent recession and the outlook for companies and industry.

LOUIS R. CHÊNEVERT, NUEVO PRESIDENTE DEL CONSEJO CONSULTATIVO INTERNACIONAL

A mediados de marzo se reunieron en la Escuela los miembros del Consejo Consultativo Internacional de HEC Montréal para discutir asuntos estratégicos relacionados con la internacionalización de la institución. Durante esta reunión, Louis R. Chênevert (HEC 1979) aceptó la presidencia del CCI y sucederá a Paul Desmarais jr, presidente del consejo y co-jefe de la dirección de Power Corporation de Canadá.

Louis R. Chênevert es presidente del consejo y jefe de la dirección de United Technologies Corporation (UTC), en los Estados Unidos, que reúne a varias empresas entre las que se encuentra Pratt & Whitney. También es miembro del American Institute of Aeronautics and Astronautics (AIAA) y hace parte del Foro de jefes de dirección Estados Unidos-India. Además es miembro fundador y administrador del consejo de administración de la fundación estadounidense *Friends of HEC Montréal*.

Más de 300 personas asistieron a una mesa redonda que de desarrolló después de la reunión de los miembros del CCI. Nueve miembros del consejo debatieron sobre *Las lecciones que nos dejó la recesión y sobre las perspectivas para las empresas y los sectores*.



Les membres du CCI / IAB members / Los miembros del CCI

1. Issad Rebrab, président, Cevital, Algérie
2. Khaled Abu Bakr, directeur général, Taqa Arabia, Le Caire, Égypte
3. Hélène Desmarais, présidente du conseil et chef de la direction, Centre d'entreprises et d'innovation de Montréal, Canada
4. Paul Desmarais jr (président sortant), président du conseil et cochef de la direction, Power Corporation du Canada
5. Michel Patry, directeur, HEC Montréal, Canada
6. André Poirier, conseiller principal, Conseil consultatif international de HEC Montréal, Canada
7. Berthe Latreille, directrice, Investment Banking, J.P. Morgan, Royaume-Uni
8. Alain Batty, président, A. Batty & Associates, France
9. Jean Lamarre, président, Lamarre Consultants, Canada

10. François Leroux, directeur, activités internationales, HEC Montréal, Canada
11. Michel Plessis-Bélair, vice-président du conseil, Power Corporation du Canada
12. Rémi Marcoux, président exécutif du conseil d'administration, Transcontinental inc., Canada
13. Louis R. Chênevert (nouveau président), président du conseil et chef de la direction, United Technologies Corporation, États-Unis
14. Jean C. Monty, administrateur de sociétés, Canada
15. Jean-Paul Bailly, président, Groupe La Poste, France
16. Renaud Dutreil, président, LVMH Amérique du Nord, États-Unis
17. Arnaud Vaissé, président-directeur général, International SOS, Royaume-Uni
18. Paul Lavoie, président du conseil, Taxi, États-Unis
19. Raymond Royer, administrateur de sociétés, Canada

N'apparaissent pas sur la photo / Absent when the picture was taken / No aparecen en la foto :

- Laurent Beaudoin, président du conseil, Bombardier, Canada
 Walid Chammah, président du conseil et chef de la direction, Morgan Stanley International, États-Unis
 Pierre Duhaime, président et chef de la direction, SNC-Lavalin, Canada
 L. Jacques Ménard, président du conseil, BMO Nesbitt Burns et BMO Marchés des capitaux, Canada
 Alain Mérioux, président, Institut Mérioux, France
 Brian Mulroney, associé principal, Ogilvy Renault, Canada
 Charles Sirois, président du conseil et chef de la direction, Télésystème Itée, Canada
 Brian E. Walsh, associé principal, Saguenay Capital, LLC, États-Unis

HÉLÈNE DESMARAIS REÇUE MEMBRE DE L'ORDRE DU CANADA

Hélène Desmarais, présidente du conseil d'administration de HEC Montréal, a été reçue membre de l'Ordre du Canada le 7 avril. Cette distinction, la plus élevée du pays, lui a été conférée en reconnaissance de sa contribution exceptionnelle au développement socioéconomique et culturel du Québec. Lors de la cérémonie tenue en avril, une quarantaine d'autres Canadiens ont aussi été honorés par la gouverneure générale, Michaëlle Jean.

Étroitement liée aux secteurs de l'économie et de la finance, Hélène Desmarais a toujours fait preuve d'un très fort engagement envers l'éducation, la santé, la culture et la jeunesse. Personnalité influente du milieu des affaires québécois, elle est présidente et chef de la direction du Centre d'entreprises et d'innovation de Montréal. Elle préside notamment le conseil de l'Institut économique de Montréal, celui de la Société de développement économique Ville-Marie, celui de la Société d'investissement jeunesse et celui de la Fondation de l'Orchestre symphonique de Montréal (OSM). Elle est aussi membre fondatrice du Conseil consultatif international de HEC Montréal, présidente déléguée du conseil de l'OSM et présidente des conseils consultatifs de la Faculté de médecine et du Centre hospitalier de l'Université de Montréal. Elle siège aux conseils de l'Institut C.D. Howe, de Génome Québec, de l'Institut sur la gouvernance d'organisations publiques et privées HEC Montréal-Concordia et de l'Institut de recherches cliniques de Montréal, entre autres.

Bachelière en administration des affaires (spécialisation en finance) de HEC Montréal, Hélène Desmarais a reçu, l'an dernier, deux doctorats honorifiques : l'un de l'Université Lumière Lyon, de France, et l'autre de l'Université St. Francis Xavier, de la Nouvelle-Écosse. Elle a aussi reçu, toujours en 2009, la médaille d'or de la Faculté de médecine de l'Université de Montréal. En 2007, l'Association des diplômés de l'Université de Montréal lui a accordé sa plus haute distinction, soit l'Ordre du mérite. En 2002, M^{me} Desmarais a reçu la Médaille du jubilé à l'occasion du cinquantième anniversaire de l'accession au trône de la reine Élisabeth II, pour sa contribution exemplaire au Canada.

HÉLÈNE DESMARAIS INVESTED AS A MEMBER OF THE ORDER OF CANADA



Hélène Desmarais, Chair of the Board of Directors of HEC Montréal, has been invested as a member of the Order of Canada. She received the country's highest distinction in recognition of her exceptional contribution to Quebec's socioeconomic and cultural development. Some forty other Canadians were also honoured at the ceremony by Governor General Michaëlle Jean, in April.

Ms. Desmarais' name is closely linked with the economic and financial sectors, and she has always shown great dedication to education, health, culture and youth concerns. She is a leading light of Quebec's business community, and President and CEO of the Montreal Enterprises and Innovation Centre. She chairs the boards of the Montreal Economic Institute, the Société de développement économique Ville-Marie, the Société d'investissement jeunesse and the Fondation de l'Orchestre symphonique de Montréal (MSO). Ms. Desmarais is also a founding member of the HEC Montréal International Advisory Board, Deputy Chair of the Board of the MSO and Chair of the advisory boards of the Faculty of Medicine and the Centre hospitalier de l'Université de Montréal. She sits on the boards of the C.D. Howe Institute, Génome Québec, the HEC Montréal – Concordia Institute for Governance of Private and Public Organizations and the Institut de recherches cliniques de Montréal, among others.

Ms. Desmarais holds a Bachelor's degree in Business Administration (Finance specialization) from HEC Montréal, and last year received two honorary doctorates: from the Université Lumière Lyon, in France, and the other from St. Francis Xavier University, in Nova Scotia. Also in 2009, she received the gold medal from the Université de Montréal Faculty of Medicine. In 2007, the Université de Montréal alumni association granted her its Order of Merit, its highest distinction. In 2002 she was awarded the Jubilee Medal to mark the fiftieth anniversary of the coronation of Her Majesty Queen Elizabeth II, for her exemplary contributions to Canada.

HÉLÈNE DESMARAIS MIEMBRO DE LA ORDEN DEL CANADÁ

Hélène Desmarais, presidenta del consejo de administración de HEC Montréal, fue nombrada miembro de la orden del Canadá. Esta distinción, la más alta del país, le fue entregada en reconocimiento de su contribución excepcional al desarrollo socioeconómico y cultural de Quebec. Durante la ceremonia que se realizó en abril, otros cuarenta canadienses recibieron también este honor de parte de la gobernadora general, Michaëlle Jean.

Estrechamente asociada con los sectores de la economía y las finanzas, Hélène Desmarais siempre ha demostrado su fuerte compromiso con la educación, la salud, la cultura y la juventud. Con gran influencia en el medio de los negocios quebequeses, Hélène Desmarais es la presidenta y jefe de dirección del Centro Empresarial y de Innovación de Montreal. También es presidenta del Consejo del Instituto Económico de Montreal, del Consejo de la Sociedad de Desarrollo Económico Ville-Marie, del Consejo de las Sociedad Inversión Juventud, al igual que del Consejo de la Fundación de la Orquesta Sinfónica de Montreal (OSM). También es miembro fundador de los Consejos Consultativos de la Facultad de Medicina y del Centro Hospitalario de la Universidad de Montreal. Igualmente participa en los consejos del Instituto C.D. Howe, de Génome Québec, del Instituto para la gobernanza de las organizaciones públicas y privadas HEC Montréal-Concordia, del Instituto de Investigaciones Clínicas de Montreal, entre otros.

Hélène Desmarais, administradora de negocios (especializada en finanzas) egresada de HEC Montréal, recibió dos doctorados honoríficos el año pasado: el primero de la Universidad Lumière Lyon, de Francia, y el segundo, de la Universidad St. Francis Xavier, de Nueva Escocia. También en el 2009, recibió la medalla de oro de la Facultad de Medicina de la Universidad de Montreal. En 2007, la Asociación de Egresados de la Universidad de Montreal le confirió su más alta distinción, La Orden al Mérito. En 2002, Hélène Desmarais recibió la Medalla del Jubileo con motivo del 50 aniversario de la ascensión al trono de la reina Elizabeth II, como reconocimiento a su ejemplar contribución al Canadá.

CRÉATIVITÉ : LAURENT SIMON, TITULAIRE D'UNE CHAIRE GUTENBERG

En début d'année, Laurent Simon, professeur agrégé en management de HEC Montréal, s'est vu accorder l'une des trois Chaires Gutenberg remises par le Cercle Gutenberg de l'Université de Strasbourg. Mises en place il y a trois ans, les Chaires Gutenberg visent à améliorer l'accueil de chercheurs de niveau international invités par des établissements alsaciens d'enseignement supérieur et de recherche.

Dotée d'une bourse d'une valeur de 60 000 euros sur deux ans, la Chaire Gutenberg obtenue par Laurent Simon servira à faire avancer son projet de recherche intitulé *La production de la créativité : une analyse des réseaux territorialisés d'acteurs hétérogènes*. Ce projet porte plus spécifiquement sur la détermination des véritables sources de création de valeur aux étapes de définition, de design et de conception des nouveaux produits et services au sein de l'écosystème créatif de Strasbourg et de la région de l'Alsace. Des comparaisons seront aussi établies avec d'autres territoires reconnus comme étant créatifs de par le monde, tels que les villes de Montréal et de Barcelone, déjà analysés en profondeur par le Centre de recherche et de transfert sur le management de la création MosaiC de HEC Montréal, dont le professeur Simon est codirecteur.

Par ailleurs, cette Chaire Gutenberg servira de tremplin à la création d'un centre de recherche sur les économies créatives et l'entrepreneuriat, qui rassemblera trois importants acteurs de ce secteur en pleine effervescence. « La consolidation des liens entre le Bureau d'économie théorique et appliquée (BETA) de l'Université de Strasbourg, le Karlsruhe Institute of Technology (KIT) et le Centre de recherche-valorisation-transfert MosaiC de HEC Montréal permettra la mise en commun de nos projets de collaboration autour de l'économie créative et du management de la créativité », affirme le professeur Laurent Simon.

La programmation de la Chaire comprend notamment des séminaires organisés à l'Université de Strasbourg et différentes interventions spécifiques en Alsace ainsi qu'un premier colloque d'une durée d'une semaine qui aura lieu à Strasbourg à l'automne 2010.

CREATIVITY: LAURENT SIMON AWARDED A GUTENBERG CHAIR

Early this year, Laurent Simon, Associate Professor of Management at HEC Montréal, was awarded one of the three Gutenberg Chairs granted by the Cercle Gutenberg of the Université de Strasbourg. The Gutenberg Chairs, created three years ago, are intended to improve the welcome offered to international-level researchers invited by institutions of higher education and research in the Alsace region.

The Gutenberg Chair granted to Professor Simon, worth 60,000 euros over two years, will allow him to pursue his research into the production of creativity and an analysis of territorialized networks of heterogeneous players. More specifically, he will be attempting to identify the true sources of value creation at the definition, design and development stages of new products and services within the *creative ecosystem* of Strasbourg and the Alsace region. He will also be making comparisons with other "creative" areas around the world, like Montréal and Barcelona, which have already been analyzed in depth by the HEC Montréal MosaiC centre, the commercialization, research and transfer centre on managing creativity, of which he is Co-Director.

In addition, this Gutenberg Chair will serve as a springboard for the creation of a research centre on creative economies and entrepreneurship. It will bring together three key players in this vibrant sector. "Consolidating links between the Bureau d'économie théorique et appliquée (BETA) at the Université de Strasbourg, the Karlsruhe Institute of Technology (KIT) and the MosaiC centre at HEC Montréal will make it possible to pool our efforts on the topic of the creative economy and managing creativity," says Professor Simon.

Aside from the seminars organized at the Université de Strasbourg and different projects specifically in Alsace, the Chair is planning a first week-long symposium in Strasbourg in fall 2010.



CREATIVIDAD: LAURENT SIMON, TITULAR DE UNA CÁTEDRA GUTENBERG

A principios de este año, Laurent Simon, profesor agregado de administración de HEC Montréal, recibió una de las tres Cátedras Gutenberg otorgadas por el Círculo Gutenberg de la Universidad de Estrasburgo. Creadas hace tres años, las Cátedras Gutenberg buscan mejorar la integración de los investigadores internacionales invitados por los establecimientos alsacianos de educación superior y de investigación.

La Cátedra Gutenberg que recibió Laurent Simon es de un monto 60 000 euros para dos años y le permitirá realizar su proyecto de investigación titulado *La producción de la creatividad: un análisis de las redes territorializadas de actores heterogéneos*. Este proyecto se relaciona específicamente con las verdaderas fuentes de creación de valor en las etapas de definición, de diseño y de concepción de nuevos productos y servicios en medio del *ecosistema creativo* de Estrasburgo y de Alsacia. También se establecerán comparaciones con otros territorios reconocidos como creativos en el mundo, como es el caso de las ciudades de Montreal y de Barcelona, que ya han sido estudiadas por el Centro de Investigación y de Transferencia en Administración de la Creación MosaiC de HEC Montréal. El profesor Simon es codirector de este centro de investigación.

Esta Cátedra Gutenberg también le servirá de trampolín para la creación de un centro de investigación sobre las economías creativas y el emprendimiento, que reunirá a importantes actores de este floreciente sector. En palabras del profesor Simon: « La consolidación de los vínculos entre la Oficina de Economía Teórica y Aplicada (BETA) de la Universidad de Estrasburgo, El Instituto de Tecnología de Karlsruhe (KIT) y el Centro de Investigación-Valorización-Transferencia MosaiC de HEC Montréal permitirá la unión de nuestros proyectos de colaboración en torno a la economía creativa y a la administración de la creatividad. »

La programación de la Cátedra incluye la organización de seminarios en la Universidad de Estrasburgo y varias intervenciones específicas en Alsacia, al igual que un coloquio de una semana que se desarrollará en Estrasburgo en el otoño de 2010.

MICHÈLE BRETON À LA SOCIÉTÉ ROYALE DU CANADA

Michèle Breton, professeure titulaire au Service de l'enseignement des méthodes quantitatives de gestion, a été élue membre de la Société royale du Canada. Cette année, 81 nouveaux membres issus d'universités canadiennes ont joint les rangs de la Société, qui regroupe d'éminents scientifiques, chercheurs et gens de lettres. La Société vise à reconnaître l'excellence, à promouvoir l'acquisition du savoir et de la recherche en arts et en sciences ainsi qu'à conseiller les gouvernements et les organisations. Elle compte actuellement près de 2000 membres choisis par leurs pairs pour leurs réalisations en sciences naturelles, sociales, humaines et en arts.

Michèle Breton est une chercheuse de renommée internationale dont les travaux portent sur la programmation dynamique, la programmation stochastique et la théorie des jeux dynamiques appliqués à des problèmes en gestion, plus spécifiquement dans les domaines de la finance, de l'énergie et de l'environnement.

Pour en savoir plus, voir la section *In the Spotlight*, en page 32.



MICHÈLE BRETON JOINS THE ROYAL SOCIETY OF CANADA

Michèle Breton, a Full Professor in the Department of Management Sciences,

has been inducted as a Fellow of the Royal Society of Canada. This year, 81 new members from Canadian universities joined the Society, consisting of eminent scientists, researchers and men and women of letters. Its mandate is to recognize academic excellence, promote research and learning in the arts and sciences, and advise governments and organizations. It currently has about 2,000 members, selected by their peers for their outstanding contributions to the natural and social sciences and in the humanities and the arts.

Professor Breton is an internationally renowned researcher in the fields of dynamic programming, stochastic programming and dynamic game theory applied to management problems, more specifically in the areas of finance, energy and the environment.

For more information, see *In the Spotlight*, page 32.

MICHÈLE BRETON MIEMBRO DE LA SOCIEDAD REAL DE CANADÁ

Michèle Breton, profesora titular del Servicio de Enseñanza de los Métodos Cuantitativos de Gestión, fue elegida miembro de la Sociedad Real de Canadá. Este año 81 nuevos miembros afiliados a universidades canadienses se integraron a la Sociedad Real. Esta sociedad reúne a eminentes científicos, investigadores y letrados. La Sociedad busca reconocer la excelencia, promover la adquisición del conocimiento y la investigación en las artes y las ciencias y asesorar a los gobiernos y a las organizaciones. La Sociedad cuenta en la actualidad con aproximadamente 2000 miembros escogidos por sus pares en reconocimiento a sus logros en las ciencias naturales, sociales, humanas y en las artes.

Michèle Breton es una investigadora reconocida internacionalmente. Sus trabajos se enfocan en la programación dinámica, la programación estocástica y la teoría de juegos dinámicos aplicados a problemas de gestión y más específicamente a las áreas de las finanzas, de la energía y del medioambiente.

Para obtener mayor información, ver la sección *In the Spotlight*, en la página 32.

BOURSE DU GOUVERNEUR DE LA BANQUE DU CANADA

Federico Ravenna, professeur agrégé à l'Institut d'économie appliquée, est le lauréat de la Bourse du gouverneur de la Banque du Canada. Conçue pour encourager la recherche de pointe, cette bourse prestigieuse est remise à un jeune chercheur universitaire qui a déjà fait montre de tout le potentiel nécessaire pour effectuer des travaux de recherche de très haut niveau dans sa discipline.

Titulaire d'un Ph. D. (*Economics*) de l'Université de New York, le professeur Ravenna est spécialisé en économie monétaire et en macroéconomie dans un contexte d'économie ouverte. Ses travaux récents portent sur les marchés du travail et la politique monétaire optimale.

La Bourse du gouverneur de la Banque du Canada consiste en une somme annuelle de 25 000 \$, versée au titulaire pour une période de deux ans. Federico Ravenna est le troisième lauréat de cette bourse qui, l'année dernière, a été remportée par Hafedh Bouakez, aussi professeur à l'Institut d'économie appliquée de HEC Montréal.



BANK OF CANADA GOVERNOR'S AWARD

Federico Ravenna, Associate Professor with the Institute of Applied Economics, has received the

Bank of Canada Governor's Award. The Award is designed to encourage leading-edge research and goes to young university researchers who have demonstrated the potential to make exemplary research contributions in their fields.

Professor Ravenna holds a PhD in Economics from the University of New York, and specializes in monetary economics and open economy macroeconomics. His recent work has focused on labour markets and on optimal monetary policy.

The Award is for a two-year period and consists of a \$25,000 stipend paid annually to the recipient. Federico Ravenna is the third winner of the Governor's Award. Last year it went to Hafedh Bouakez, also a professor with the Institute of Applied Economics at HEC Montréal.

BECA DEL GOBERNADOR DEL BANCO DE CANADÁ

Federico Ravenna, profesor agregado del Instituto de Economía Aplicada, es el ganador de la Beca del Gobernador del Banco de Canadá. El objetivo de esta beca es la promoción de la investigación avanzada y se otorga a un investigador universitario joven que haya demostrado todo el potencial necesario para realizar trabajos de investigación de muy alto nivel en la disciplina.

El profesor Ravenna tiene un Ph. D. (*Economía*) de la Universidad de Nueva York y es especialista en economía monetaria y en macroeconomía en un contexto de economía abierta. En sus últimos trabajos estudia los mercados laboral y de política monetaria óptima.

La Beca del Gobernador del Banco de Canadá incluye una subvención anual de 25 000 \$ por un periodo de dos años. Federico Ravenna es el tercer ganador de esta beca. El año pasado, el ganador fue el profesor Hafedh Bouakez, otro profesor del Instituto de Economía Aplicada de HEC Montréal.

MICHEL PATRY AU C.A. DE LA CHAMBRE DE COMMERCE

Le directeur de HEC Montréal, Michel Patry, a été élu membre du conseil d'administration de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM) ainsi que membre du comité d'analyse stratégique, finances et vérification, de l'organisation. Ces nominations sont entrées en vigueur le 4 novembre dernier, pour un mandat d'une année, renouvelable.

Rappelons que les liens qui unissent HEC Montréal et la CCMM sont plus que centenaires. En effet, l'École a été créée en 1907 à la recommandation de la Chambre, et celle-ci désigne encore aujourd'hui deux membres au conseil d'administration de HEC Montréal.

MICHEL PATRY JOINS THE BOARD OF THE BTMM

HEC Montréal Director Michel Patry has been elected to the Board of Directors of the Board of Trade of Metropolitan Montreal (BTMM) and appointed to its Finance and Audit Strategic Analysis Committee. These appointments took effect on November 4, for a renewable one-year term.

Ties between HEC Montréal and the Board of Trade go back over 100 years. In fact, the School was founded in 1907 at the recommendation of the BTMM's forerunner. Even today, the BTMM appoints two members to the HEC Montréal Board of Directors.

MICHEL PATRY EN EL C.A. DE LA CÁMARA DE COMERCIO

El director de HEC Montréal, Michel Patry, fue elegido miembro del consejo de administración de la Cámara de Comercio de Montreal Metropolitano (CCMM) y miembro del comité de análisis estratégico, finanzas y verificación de la misma institución. Estos nombramientos son efectivos desde el 4 de noviembre pasado, el mandato es de un año y es renovable.

Es importante recordar los lazos centenarios que unen a HEC Montréal y a la CCMM. Efectivamente, la Escuela fue creada en 1907 por recomendación de la Cámara. Aun en nuestros días, la cámara designa a dos miembros del consejo de administración de HEC Montréal.

EN SOUTIEN AUX JEUNES ENTREPRENEURS

Un partenariat conclu entre HEC Montréal et Fuller Landau permettra à des équipes d'étudiants du programme de MBA de remplir des mandats de consultation supervisés dans des PME. Grâce à une participation financière de Fuller Landau échelonnée sur cinq ans, cinq jeunes entreprises pourront bénéficier d'une analyse approfondie d'une situation et d'une évaluation des différentes solutions proposées. Ainsi, des étudiants mettront en pratique des connaissances et des compétences acquises durant leur formation, et les jeunes PME sélectionnées recevront cette aide concrète sans aucuns frais.

Ce partenariat prendra la forme d'un concours – le *Concours Fuller Landau* – qui sera publicisé par la Fondation du maire de Montréal pour la jeunesse, laquelle a pour rôle d'aider les jeunes Montréalais à démarrer leur entreprise en leur offrant du financement et des services.

Dans le cadre de leur formation, les étudiants du programme MBA ont l'occasion de réaliser des projets supervisés au sein d'entreprises privées ou publiques ou d'organismes à but non lucratif. Ainsi, depuis 1997, plus de 400 projets ont été exécutés par des étudiants de HEC Montréal, guidés par un professeur dont l'expertise correspond au sujet du projet.

SUPPORTING YOUNG ENTREPRENEURS

A partnership between the School and Fuller Landau will allow teams of MBA students to carry out supervised consulting mandates in small and medium-sized businesses. Thanks to financial assistance from Fuller Landau over a five-year period, five young companies will benefit from an in-depth analysis of their situations and an evaluation of the different suggested solutions. Students will be putting the knowledge and skills they have learned in the classroom into practice, and the selected start-ups will be receiving this valuable assistance free of charge.

This partnership will be in the form of the *Fuller Landau Competition*, to be promoted through the Fondation du maire de Montréal pour la jeunesse, a non-profit organization created to offer funding and services to help young Montrealers launch their own businesses.

MBA students have the opportunity to take part in supervised projects at private or public companies or non-profit organizations as part of their program. Since 1997, HEC Montréal students have carried out over 400 such projects, guided by a professor with experience in the appropriate field.

APOYO A JÓVENES EMPRENEDORES

Un proyecto de asociación entre HEC Montréal y Fuller Landau permitirá que equipos de estudiantes del programa de MBA desarrollen labores de asesoría supervisada en PME. Gracias a la participación financiera de Fuller Landau por un período de cinco años, cinco empresas jóvenes podrán contar con un análisis detallado de una situación y con una evaluación de las soluciones propuestas. De esta manera, los estudiantes pondrán en práctica los conocimientos y las competencias adquiridos durante su formación y las PME seleccionadas recibirán ayuda concreta gratuitamente.

Esta asociación se hará en forma de concurso – El *Concurso Fuller Landau* – y será promovida por la Fundación del alcalde de Montreal para la juventud cuya función es ayudar a los jóvenes montrealenses a crear sus propias empresas brindándoles financiamiento y servicios.

Dentro de su formación, los estudiantes del programa de MBA tienen la oportunidad de desarrollar proyectos supervisados en el seno de empresas privadas o públicas o en organismos sin ánimo de lucro. Desde 1977, los estudiantes de HEC Montréal han realizado más de 400 proyectos bajo la supervisión de un profesor, experto en el tema del proyecto.

ÉTIENNE GIRARDIN, MÉDAILLÉ D'OR (QUÉBEC) DES COMPTABLES AGRÉÉS

Étienne Girardin est le lauréat de la médaille d'or et du prix de 2500 \$ des Comptables agréés du Canada pour avoir obtenu le meilleur résultat du Québec à l'Évaluation uniforme (EFU) de 2009. Grâce à cette réussite exceptionnelle, son nom apparaît au Tableau d'honneur canadien de l'EFU 2009.

Titulaire d'un B.A.A. et d'un D.E.S.S. en comptabilité publique de HEC Montréal, Étienne Girardin est vérificateur adjoint chez Samson Bélair/Deloitte & Touche. Actuellement en congé d'études, il est stagiaire d'enseignement au Service de l'enseignement des sciences comptables de l'École.



ÉTIENNE GIRARDIN WINS THE QUEBEC GOLD MEDAL FROM THE CHARTERED ACCOUNTANTS OF CANADA

Étienne Girardin received the gold medal and a \$2,500 cash prize from the Chartered Accountants of Canada for achieving the best standing in Quebec on the 2009 Uniform Evaluation (UFE). His exceptional results earned him a place on the 2009 Canadian UFE Honour Roll.

Étienne holds a BBA and a Graduate Diploma in Public Accountancy from HEC Montréal, and is a deputy auditor with Samson Bélair/Deloitte & Touche. He is currently on study leave, working as a student teacher with the Department of Accounting Studies at the School.

ÉTIENNE GIRARDIN, MEDALLA DE ORO (QUEBEC) DE LOS CONTADORES CERTIFICADOS

Étienne Girardin obtuvo la medalla de oro y un premio de 2500 \$ de los Contadores Certificados de Canadá por haber obtenido el mejor resultado, en Quebec, en la Evaluación Uniforme (EFU) de 2009. Por sus excelentes resultados, su nombre figura en la Lista de Honor canadiense del EFU 2009.

Étienne Girardin, B.A.A. y D.E.S.S. en contabilidad pública de HEC Montréal, trabaja como verificador adjunto de Samson Bélair/Deloitte & Touche. Gracias a una licencia de estudios, Étienne Girardin se desempeña en la actualidad como practicante de enseñanza en el Servicio de Enseñanza de las Ciencias Contables de la Escuela.

DON D'ARCHIVES

HEC Montréal sera dorénavant la gardienne des archives de la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ). Au terme de son 100^e anniversaire, la FCCQ a en effet signé une convention de donation d'archives avec l'École. Par ce geste qui vise à protéger son patrimoine, la Fédération rend aussi accessible l'ensemble des informations qu'il contient.

À HEC Montréal, les chercheurs ont accès à plus de 200 fonds d'archives, dont une soixantaine de fonds d'archives privées provenant notamment d'entreprises, d'organisations du milieu coopératif, d'associations patronales et professionnelles, de personnalités au rayonnement important dans l'histoire du Québec et de personnes ayant été associées à l'École à titre de professeur ou d'administrateur. L'information historique comprend des documents textuels, iconographiques, sonores et filmiques.

A GIFT OF ARCHIVES

HEC Montréal will now be the guardian of the archives of the Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ). To mark its 100th anniversary, the FCCQ signed an agreement to donate its archives to the School. The FCCQ is taking this step as a way of protecting its heritage, but also to make all the information contained in these archives widely accessible.

Researchers at HEC Montréal have access to over 200 archival fonds, including some sixty private fonds mainly from companies, co-operative organizations, business and professional associations, key figures in Quebec history and people associated with the School as faculty or administrators. The historical information ranges from textual documents to photos, sound recordings and films.

DONACIÓN DE ARCHIVOS

HEC Montréal será en adelante el guardián de los archivos de la Federación de Cámaras de Comercio de Quebec (FCCQ). Al final del 100 aniversario de la Escuela, la FCCQ y HEC Montréal firmaron un convenio de donación de archivos. Con este gesto la FCCQ busca proteger su patrimonio documental y facilitar el acceso a la información.

En HEC Montréal, los investigadores cuentan con más de 200 fondos de archivos. Sesenta de estos fondos de archivos son privados y provienen de empresas, organizaciones del medio cooperativo, de asociaciones patronales y profesionales, de personalidades que han forjado la historia de Quebec y de personas asociadas a la Escuela como profesores o como administradores. La información histórica incluye documentos textuales, iconográficos, sonoros y filmicos.

MBA : DANS LE CLASSEMENT D'EXPANSIÓN

Début 2010, HEC Montréal a fait son entrée dans le classement de la prestigieuse revue mexicaine *Expansión*, qui, depuis 2006, publie une liste des meilleurs programmes de MBA dans le monde. L'École, qui participait pour la première fois à ce classement, se réjouit de cette admission et du rayonnement international qui en résulte.

Rappelons que, l'an dernier, le MBA de HEC Montréal s'est classé dans le *Top 20* (hors Amérique latine) de la revue *AméricaEconomía*, une référence au sein de la communauté d'affaires d'Amérique latine, et dans le *Top 10* de *Forbes*.

OUR MBA MAKES THE EXPANSIÓN RANKING

In early 2010, HEC Montréal was listed for the first time in *Expansión*, a Mexican magazine that has published an annual ranking of the world's top MBA programs since 2006. This was the first time that the School took part, and it is pleased with its ranking and the resulting international exposure.

Last year, the HEC Montréal MBA made the Top 20 (outside Latin America) in *AméricaEconomía* magazine, a standard reference for the Latin American business community, and the Top 10 in *Forbes* magazine.

MBA: EN LA CLASIFICACIÓN DE EXPANSIÓN

A comienzos de 2010, HEC Montréal fue incluida en la clasificación de la prestigiosa revista mexicana *Expansión*. Desde 2006, esta revista publica una lista de los mejores programas de MBA del mundo. La Escuela, que figura por primera vez en esta clasificación, se enorgullece con esta posición y con el reconocimiento internacional que conlleva.

Es importante recordar que el año pasado el MBA de HEC Montréal se ubicó entre los 20 mejores (fuera de Latinoamérica) de la revista *AméricaEconomía*, un referente en el medio de los negocios en región, y entre los 10 mejores de *Forbes*.

PREMIÈRE DICTÉE TRILINGUE : UN SUCCÈS

La première édition de la dictée trilingue – français, anglais, espagnol – organisée par HEC Montréal en novembre dernier a remporté un vif succès. Quelque 250 élèves des ordres secondaire, collégial et universitaire ainsi que des membres du grand public y ont pris part.

Cette activité inédite a été tenue dans le cadre des Journées du Savoir 2009 de la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CRÉPUQ). Elle a été l'occasion pour l'École de rappeler qu'elle a misé juste, en 2005, en lançant le premier baccalauréat en administration des affaires (B.A.A.) trilingue en Amérique, dont la popularité ne se dément pas. En effet, l'automne dernier, près de 400 étudiants – dont 60 % d'étudiants étrangers et de résidents permanents – y étaient inscrits.

Sur le thème *La planète, j'en fais mon affaire*, la dictée était divisée en trois textes. La portion française a été lue par Marie-Éva de Villers, auteure du *Multidictionnaire de la langue française* et directrice de la qualité de la communication à HEC Montréal; l'anglaise, par Christopher Hall, humoriste et chroniqueur à la radio; et l'espagnole, par Catalina Lopez-Correa, vice-présidente, affaires scientifiques, Génome Québec.

HEC Montréal songe maintenant à la deuxième édition de la dictée trilingue, dont la date n'est pas encore fixée, mais qui pourrait avoir lieu au début de 2011.

FIRST TRILINGUAL DICTATION A SUCCESS

The first trilingual dictation – in French, English and Spanish – organized by HEC Montréal in November was a great success. Some 250 high school, CEGEP and university students and members of the general public took part.

This original event was part of the 2009 *Journées du Savoir* held by the Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CRÉPUQ). It was an opportunity for the School to salute its 2005 decision to launch the first trilingual Bachelor's in Business Administration (BBA) in North America, a program that has proved increasingly popular. Last fall, nearly 400 students – 60% of them international students and permanent residents – were enrolled in the program.

The dictation, on the theme of *I Take Care of My Planet*, was divided into three texts. The French text was read by Marie-Éva de Villers, author of the *Multidictionnaire de la langue française* and Director of the Quality of Communication Centre at HEC Montréal, while the English was read by comedian and radio personality Christopher Hall, and the Spanish by Catalina Lopez-Correa, Vice-President, Scientific Affairs, with Génome Québec.

HEC Montréal is now thinking of holding a second edition of the trilingual dictation. The date has not yet been set, but could be in early 2011.

PRIMER DICTADO TRILINGÜE: TODO UN ÉXITO

La primera edición del dictado trilingüe – francés, inglés, español – organizado por HEC Montréal en noviembre pasado fue todo un éxito. Unos 250 estudiantes de niveles colegial y universitario y algunos miembros del público general participaron en el evento.

Esta nueva actividad se realizó en el marco de las Jornadas del Saber 2009 de la Conferencia de Rectores de las Principales Universidades de Quebec (CRÉPUQ). Esta fue la mejor oportunidad para recordar que la Escuela acertó en 2005 con la creación de la primera licenciatura (B.A.A.) en administración de negocios trilingüe en América y cuya popularidad es un hecho comprobado. En otoño pasado, por ejemplo, se inscribieron en el programa aproximadamente 400 estudiantes – de los cuales el 60% eran estudiantes extranjeros y residentes permanentes.

El tema del dictado fue « *La planète, j'en fais mon affaire* » y se dividió en tres textos. Marie-Éva de Villers, autora del *Multidictionnaire de la langue française* y directora de la Dirección de la Calidad de la Comunicación de HEC Montréal, leyó el texto en francés; Christopher Hall, humorista y comentarista de radio, leyó el texto en inglés; la lectura del texto en español la hizo Catalina Lopez-Correa, vicepresidenta, asuntos científicos, Génome Québec.

HEC Montréal piensa desde ya en la segunda edición del dictado trilingüe, cuya fecha aun no se conoce, pero que podría ser a comienzos de 2011.





François Carrillat

DISTINCTIONS

Jean Boivin a été nommé sous-gouverneur de la Banque du Canada. Avant son entrée en fonction le 1^{er} avril dernier, il était professeur à l'Institut d'économie appliquée de HEC Montréal et titulaire de la Chaire de politique monétaire et marchés financiers.

Avec deux autres coauteurs,

François Carrillat, professeur adjoint au Service de l'enseignement du marketing, a reçu le prix du meilleur article scientifique publié en 2009 de la Society for Marketing Advances. Cette distinction lui a été décernée par ses pairs dans le cadre du congrès annuel de la société tenu en novembre dernier à La Nouvelle-Orléans. Ce prix reconnaît l'excellence de l'article intitulé « Examining the Impact of Service Quality : A Meta-analysis of Empirical Evidence », paru dans le *Journal of Marketing Theory and Practice*, une revue à comité de lecture.

Jean-Charles Chebat, titulaire de la Chaire de gestion des espaces commerciaux et du service à la clientèle, et **Haithem Zourrig**, doctorant à HEC Montréal, sont deux des quatre coauteurs lauréats du prix du meilleur article de l'American Society of Business and Behavioral Sciences (ASBBS), dans la catégorie « problématique multiculturelle ». L'article primé s'intitule « "In-group Favoritism" and "Out-group Prejudice"? Customers' Coping with Interpersonal Conflicts in Intra- and Inter-cultural Service Encounters ». L'automne dernier, Haithem Zourrig avait par ailleurs reçu le prestigieux prix de la meilleure proposition de thèse décerné par l'Association for Consumer Research (ACR) et la Sheth Foundation. Ses travaux portent sur les effets de la culture et de l'appartenance au groupe sur les comportements de vengeance, de pardon et d'évitement de consommateurs à l'égard d'une entreprise suivant un incident critique négatif dû à un service perçu comme inacceptable.

Jean-Guy Rousseau (HEC 1949), professeur honoraire au Service de l'enseignement des sciences comptables et président de l'Association des retraités de HEC Montréal, a été récemment décoré du deuxième degré de l'Ordre du Mérite coopératif et mutualiste québécois, un honneur décerné par le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité.



Jean-Charles Chebat

DISTINCTIONS

Jean Boivin has been appointed Deputy Governor of the Bank of Canada. Before taking up his new duties on April 1, he was a Professor with the HEC Montréal Institute of Applied Economics and holder of the Chair in Monetary Policy and Financial Markets.

François Carrillat, Assistant Professor with the Department of Marketing, and two co-authors received the award for the best scientific paper published in 2009 from the Society for Marketing Advances. This recognition from his peers was presented at the Society's Annual Conference, in November, in New Orleans. The award-winning article was entitled *Examining the Impact of Service Quality: A Meta-Analysis of Empirical Evidence*, and appeared in the peer-reviewed *Journal of Marketing Theory and Practice*.

Jean-Charles Chebat, holder of the Chair of Commercial Space and Customer Service Management, and **Haithem Zourrig**, a doctoral student at HEC Montréal, are two of the four co-authors presented with the Best Paper Award from the American Society of Business and Behavioral Sciences (ASBBS) in the multicultural issues category. The article was entitled "In-Group Favoritism" and "Out-Group Prejudice"? *Customers' Coping with Interpersonal Conflicts in Intra- and Inter-Cultural Service Encounters*. Last fall Haithem Zourrig also received the prestigious dissertation proposal grant from the Association for Consumer Research (ACR) and the Sheth Foundation. His work looks at the effects of culture and group membership on revenge, forgiveness and avoidance behaviours by consumers following a critical negative incident resulting from service deemed unacceptable by the consumer.

Jean-Guy Rousseau (HEC 1949), Honorary Professor with the Department of Accounting Studies and President of the Association des retraités de HEC Montréal, recently received the second-degree Ordre du Mérite coopératif et mutualiste québécois, a distinction awarded by the Conseil québécois de la coopération et de la mutualité.

DISTINCTIONS

Jean Boivin fue nombrado subgobernador del Banco de Canadá. Antes de tomar su cargo el pasado 1^o de abril, Jean Boivin era profesor del Instituto de Economía Aplicada de HEC Montréal y titular de la Cátedra de Política Monetaria y Mercados Financieros.

Con otros dos coautores, **François Carrillat**, profesor adjunto del Servicio de la Enseñanza del Marketing, recibió el premio al mejor artículo científico publicado en 2009 de la Sociedad para el Avance del Marketing. Este reconocimiento le fue entregado por sus pares durante el congreso anual de la sociedad el pasado mes de noviembre en Nueva Orleans. Este premio es un reconocimiento a la excelencia del artículo titulado *Examining the Impact of Service Quality: A Meta-Analysis of Empirical Evidence*, publicado en el *Journal of Marketing Theory and Practice*, una revista arbitrada.

Jean-Charles Chebat, titular de la Cátedra de Administración de los Espacios Comerciales y del Servicio a la Clientela, y **Haithem Zourrig**, doctorando de HEC Montréal, y otros dos coautores recibieron el premio al mejor artículo de la American Society of Business and Behavioral Sciences (ASBBS), en la categoría problemática multicultural. El título del artículo galardonado es "In-Group Favoritism" and "Out-Group Prejudice"? *Customers' Coping with Interpersonal Conflicts in Intra- and Inter-Cultural Service Encounters*. El otoño pasado, Haithem Zourrig recibió también el prestigioso premio a la mejor tesis otorgado por la Association for Consumer Research (ACR) y la Sheth Foundation. Su trabajo explora los efectos de la cultura y de la pertenencia grupal sobre los sentimientos de venganza, de perdón y de alejamiento de los consumidores con respecto a una empresa luego de un incidente negativo crítico como consecuencia de un servicio inaceptable.

Jean-Guy Rousseau (HEC 1949), profesor honorario del Servicio de la Enseñanza de las ciencias contables y presidente de la Asociación de Jubilados de HEC Montréal, fue recientemente condecorado con el segundo grado de la Orden al Mérito Cooperativo y Mutualista de Quebec. Este honor le fue otorgado por el Consejo quebequés de la cooperación y la mutualidad.

ÉTUDIANTS ET DIPLÔMÉS À L'HONNEUR

En février, **Ian Philp, David Hanegraaf, Michael Carpman et Simon Thornington** ont remporté la quatrième compétition de cas internationale CSR Net Impact, et la bourse de 4000 \$ qui s'y rattache, organisée par l'école de gestion Rotman de l'Université de Toronto et à laquelle ont participé des équipes d'étudiants de MBA du Canada et des États-Unis.

Toujours au MBA, **Liza Charbel, David Hanegraff, Joseph Khoury et Evgenia Sivtsova** ont remporté une compétition de cas portant sur l'avenir de l'énergie renouvelable organisée par l'Association des étudiants MBA de HEC Montréal et à laquelle des équipes de trois autres universités ont participé.

Vingt universités du Canada, des États-Unis, d'Europe et d'Asie se sont affrontées lors de la compétition de cas JMUC (John Molson Undergraduate Case Competition). Du B.A.A. de HEC Montréal, l'équipe composée de **Marianne Blanchard-Dallaire, Maimouna Diakhby, Sokmean Nou et Nora Villarreal** a terminé première dans sa division et deuxième dans la manche finale de cette compétition qui s'est étalée sur une semaine. Nora a de plus remporté le trophée de la meilleure présentatrice.

Le **Fonds Standard Life – HEC Montréal** a remporté la première place du 10^e forum Redefining Investment Strategy Education (RISE) dans la catégorie des fonds de type valeur gérés par des étudiants des cycles supérieurs. Organisée par l'université de Dayton (Ohio), en collaboration avec le Pacte mondial de l'Organisation des Nations unies, la compétition a réuni en mars plus d'une centaine d'universités de 65 pays.

Valérie Gagné-Rousseau et Andrée Lavoie, qui ont toutes deux obtenu leur B.A.A. en 2008, se partagent la première place au Québec à l'Épreuve d'analyse de cas de l'Ordre des CMA du Québec. Un certificat honorifique et une bourse de 2000 \$ leur ont été attribués lors de la remise des diplômes de l'Ordre tenue en avril.

La délégation de HEC Montréal, composée de **80 étudiants du B.A.A.**, a obtenu la deuxième place au classement général des Jeux du commerce TD Assurance Meloche Monnex 2010. Cette prestation porte à 19 le nombre de fois où l'École est montée sur le podium en 22 années. Quelque 1200 étudiants de 13 établissements universitaires ont participé à ces jeux dont le thème était *Gestion responsable, actions durables*.

Simon Pouliot, étudiant au B.A.A., était membre de l'équipe gagnante du Défi McKinsey 2010 auquel ont participé 24 étudiants de HEC Montréal et des universités de Montréal, Concordia et McGill regroupés en six équipes interdisciplinaires.

STUDENTS AND ALUMNI HONOURED

In February, **Ian Philp, David Hanegraaf, Michael Carpman and Simon Thornington** won the fourth annual International Net Impact Corporate Social Responsibility (CSR) Case Competition and the \$4,000 prize. The event, organized by the Rotman School of Management at the University of Toronto, brought together teams of MBA students from Canada and the United States.

Also in the MBA program, **Liza Charbel, David Hanegraff, Joseph Khoury and Evgenia Sivtsova** bested teams from three other universities to win a case competition on the future of renewable energy, organized by the HEC Montréal MBA Students Association.

Twenty universities from Canada, the United States, Europe and Asia faced off at the John Molson Undergraduate Case Competition (JMUC). The HEC Montréal team of BBA students **Marianne Blanchard-Dallaire, Maimouna Diakhby, Sokmean Nou and Nora Villarreal** finished first in their division and second in the final round of the week-long competition. Nora was also awarded the trophy for the best presenter.

The **Standard Life–HEC Montréal Fund** took first place at the 10th Redefining Investment Strategy Education (RISE) Forum, in the graduate student portfolio category. The annual competition, organized by Dayton University, in Ohio, in partnership with the United Nations Global Compact program, brought together participants from over 100 universities in 65 countries in March.

Valérie Gagné-Rousseau and Andrée Lavoie (both BBA 2008) tied for first place in Quebec on the Case examination given by the Ordre des CMA du Québec. They were presented with a certificate of honour and a \$2,000 prize at the graduation ceremony for new CMAs in April.

The HEC Montréal delegation of **80 BBA students** took second place overall at the TD Insurance Meloche Monnex 2010 Commerce games. With this year's performance, the School has now finished in the top three 19 times in 22 years. Some 1,200 students from 13 universities took part in the games, on the theme of *Responsible management, sustainable actions*.

BBA Student **Simon Pouliot** was a member of the winning team for the 2010 McKinsey Challenge. There were 24 students from HEC Montréal, the Université de Montréal and Concordia and McGill universities, forming six interdisciplinary teams.



L'équipe MBA gagnante de la compétition CSR Net Impact

PALMAS DE HONOR PARA ESTUDIANTES Y EGRESADOS DESTACADOS

En febrero, **Ian Philp, David Hanegraaf, Michael Carpman y Simon Thornington** ganaron la cuarta competencia internacional de casos CSR Net Impact que otorga una beca de 4000 \$. Esta competencia es organizada por la escuela de administración Rotman de la Universidad de Toronto y en ella participan equipos de estudiantes de MBA de Canadá y de Estados Unidos.

También del MBA, **Liza Charbel, David Hanegraff, Joseph Khoury y Evgenia Sivtsova** ganaron un concurso de caso sobre el futuro de la energía renovable organizado por la Asociación de estudiantes del MBA de HEC Montréal y en el que participaron otras tres universidades.

Veinte universidades de Canadá, Estados Unidos, Europa y Asia tomaron parte en la competencia de casos JMUC (John Molson Undergraduate Case Competition). El equipo del B.A.A. de HEC Montréal, compuesto por **Marianne Blanchard-Dallaire, Maimouna Diakhby, Sokmean Nou y Nora Villarreal**, terminó primero en su división y segundo en la fase final de esta competencia que dura una semana. Nora obtuvo además el premio a la mejor presentadora.

El **Fonds Standard Life – HEC Montréal** obtuvo el primer lugar en el 10^o foro Redefining Investment Strategy Education (RISE) en la categoría de fondos de tipo valor administrados por estudiantes de ciclos superiores. Esta competencia, organizada por la Universidad de Dayton (Ohio), en colaboración con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, reunió en marzo a más de un centenar de universidades de 65 países.

Valérie Gagné-Rousseau y Andrée Lavoie, (B.A.A. 2008), compartieron el primer lugar en Quebec en el examen de la Orden CMA de Quebec. Un certificado honorífico y una beca de 2000 \$ les fueron entregados durante la entrega de diplomas de la Orden en abril.

La delegación de HEC Montréal, compuesta por **80 estudiantes del B.A.A.**, obtuvo el segundo lugar en la clasificación general de los Juegos del comercio TD Assurance Meloche Monnex 2010. Esta figuración eleva a 19 el número de veces que la Escuela ha subido al podio en 22 años. Aproximadamente 1200 estudiantes de 13 establecimientos universitarios participaron en estos juegos cuyo tema central era *Gestión responsable, acciones sostenibles*.

Simon Pouliot, estudiante del B.A.A., fue miembro del equipo ganador del Défi McKinsey 2010 en el que participaron 24 estudiantes de HEC Montréal y de las universidades de Montreal, Concordia y McGill organizados en seis equipos interdisciplinarios.

SIMON BRAULT :
AUGMENTER LA PARTICIPATION CULTURELLE

UN PROJET DE SOCIÉTÉ

PAR ANDRÉ LAVOIE



Culture



Activités de recherche menées notamment au sein de la Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux, activités de formation, dont le très réputé diplôme de 2^e cycle en gestion d'organismes culturels et de nouveaux cours de doctorat en marketing et management des arts et des industries culturelles, conférences, séminaires, rayonnement international... les arts et la culture sont bien présents à HEC Montréal.

À ce bouillonnement s'ajoutent, il va de soi, des liens étroits avec le milieu. Fin novembre 2009, par exemple, l'organisme Culture Montréal tenait à HEC Montréal un important colloque portant sur l'économie des arts en temps de crise, au cours duquel les résultats d'une étude sur le sujet ont été dévoilés*. Ce colloque a été ouvert par Simon Brault, membre fondateur et premier président élu, en 2002, de Culture Montréal, une organisation indépendante, à but non lucratif, qui rassemble des centaines de personnes convaincues de l'importance de la culture dans le développement d'une métropole comme Montréal.

Au milieu des années 1980, ce diplômé de HEC Montréal, alors comptable à l'École nationale de théâtre du Canada, était loin de se douter qu'il en deviendrait le directeur général en 1997, poste qu'il occupe toujours. Depuis, il accumule les responsabilités tant à Montréal – où il est à l'avant-scène de la vie culturelle et politique montréalaise – que sur la scène nationale – où, notamment, il occupe depuis 2004 le poste de vice-président du Conseil des Arts du Canada. Son travail lui a aussi valu plusieurs distinctions. Ainsi, il est officier de l'Ordre du Canada et lauréat du prix Keith-Kelly 2009 pour le leadership culturel décerné par la Conférence canadienne des arts. Il a aussi été nommé Fellow de l'Ordre des CGA en 2008.

On retrouve la somme de ses réflexions et observations dans son premier essai, *Le FACTEUR C, l'avenir passe par la culture* (La Presse / Éditions Voix Parallèles). Il y livre un vibrant plaidoyer en faveur de la démocratisation des arts et de la culture, osant sortir des sentiers battus et des « chapelles sectorielles ». Juste avant la parution de la version anglaise de son ouvrage, sous le titre *No Culture, No Future*, il revient sur quelques-uns des grands thèmes qui guident son action.



Simon Brault



HEC Montréal Mag : Beaucoup d'observateurs constatent avec enthousiasme que la culture est devenue un véritable enjeu de société. Vous vous préoccupez depuis longtemps de cette question. Cette effervescence doit vous réjouir...

Simon Brault : J'y vois un signe des temps. C'est la confirmation que le secteur culturel est en croissance et que son empreinte économique et sociale est devenue plus évidente et, surtout, plus valorisée au cours de la dernière décennie. Cela signifie aussi que la culture est davantage comprise comme une dimension fondatrice de la vie des individus et des collectivités. Cela pose de nombreux défis aux leaders du milieu culturel, qui ont trop souvent le nez collé sur le pare-brise d'un véhicule lancé à toute vitesse sur le chemin escarpé de la création, de la production et de la diffusion de spectacles, d'expositions, de festivals ou de manifestations artistiques diverses qui dynamisent nos villes et

façons d'expérimenter le pouvoir de transformation de l'art tout en développant ses propres capacités à créer et à apprécier plus profondément l'excellence de la création des artistes professionnels.

L'attitude frileuse et « sectorielle » qui caractérise souvent le discours du milieu culturel est-elle renforcée par la crise économique actuelle et par les perpétuelles menaces de compressions que laissent planer les gouvernements fédéral et provinciaux ?

La récente crise a mis à mal plusieurs secteurs traditionnels de l'économie : les industries lourdes, les papetières, les mines, etc. Ces secteurs ont bénéficié d'investissements massifs de la part de l'État, visant à protéger les emplois. On a injecté énormément moins d'argent public dans la nouvelle économie.

Pourtant, malgré qu'il soit encore mal loti, le secteur de la culture est porteur d'avenir. On ne peut certainement pas l'accuser d'être responsable du nouvel endettement public, mais on ignore trop souvent son potentiel pour des raisons qui sont moins économiques qu'idéologiques... et culturelles. Cela dit, je ne suis pas inquiet face à la situation

économique et aux possibles compressions. À Québec comme à Ottawa, on sait qu'il y a un prix politique à payer quand on coupe dans la culture. Mais il faut tout de même rester vigilant, et mieux vaut être proactif que réactif.

Par rapport à l'effort culturel requis, où les municipalités, les villes, doivent-elles se situer ?

Nous vivons à l'ère de la montée des villes. Au Canada, 80 % de la population vit dans les villes, alors qu'il y a 50 ans la vaste majorité habitait des régions rurales. Il est donc inévitable qu'il faille repenser le développement culturel à cette échelle et revoir un modèle qui part du haut vers le bas, soit des gouvernements nationaux vers les régions. Au Québec, on en prend conscience progressivement. Mais les budgets et les initiatives majeures sont encore l'apanage de Québec et d'Ottawa, et les villes sont toujours à la remorque, bien qu'elles cherchent à s'affirmer de plus en plus. Pendant longtemps, ces dernières ont été des acteurs mineurs. Elles se cantonnaient du côté des musées municipaux et des

LES ORGANISMES DE PETITE ET MOYENNE TAILLE – LÀ OÙ S'ÉLABORE LA CULTURE DE DEMAIN ET LÀ OÙ, EN QUELQUE SORTE, ON FAIT DE LA RECHERCHE ET DU DÉVELOPPEMENT – MÉRITENT QU'ON S'Y INTÉRESSE.

qui requièrent tant d'efforts et d'investissements. Si les premiers intéressés par l'avenir des arts ne réussissent pas à voir ce qui se passe autour d'eux, alors que le paysage est totalement transformé par la technologie et des reconfigurations sociales radicales, il y a danger de déconnexion et de marginalisation.

En tant que directeur de l'École nationale de théâtre ou de vice-président du C.A. du Conseil des Arts, je pourrais ne m'intéresser qu'à ce qui se passe dans mon secteur d'activité et me contenter de défendre les intérêts professionnels des acteurs de la culture. J'ai décidé d'aller au-delà de cet horizon limité parce que je suis convaincu qu'il y va à la fois du salut du secteur culturel et du statut des arts et de la culture dans notre civilisation.

L'une des raisons de l'impact médiatique et public de mon livre tient sans doute au fait que j'y défends l'idée d'une participation culturelle plus étendue qui ne se réduit pas à la consommation plus ou moins intense de produits ou d'événements culturels. Peindre, écrire, faire partie d'une chorale, jouer dans une troupe de théâtre ou collectionner des œuvres sont autant de

C'EST LA CONFIRMATION QUE LE SECTEUR CULTUREL EST EN CROISSANCE ET QUE SON EMPREINTE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE EST DEVENUE PLUS ÉVIDENTE.

bibliothèques; elles constituaient un décor dans lequel évoluaient les grands acteurs culturels individuels ou institutionnels. Mais cette réalité est en transformation et le mouvement va s'accélérer, comme c'est le cas depuis longtemps déjà en Europe.

Au début des années 2000, on a vu poindre en Amérique du Nord une nouvelle conception de l'activité culturelle comme composante du développement économique régional. C'est positif. Mais certaines villes ont poussé l'argument utilitaire trop loin. La vie culturelle d'une grande ville ne devrait pas être mesurée uniquement en fonction de nuitées d'hôtels ou de dépenses de consommation de proximité. Le soutien public et privé doit viser d'autres objectifs qui ont trait à la qualité de vie, à la richesse de l'expérience humaine offerte aux citoyens, aux arrivants permanents et aux visiteurs occasionnels. Par exemple, si 90 % du soutien accordé à la vie culturelle montréalaise par le secteur privé se limite à un nombre très limité d'organismes de grande importance, il y a un problème. Il faut diversifier. Les organismes de petite et moyenne taille – là où s'élabore la culture de demain et là où, en quelque sorte, on fait de la recherche et du développement – méritent qu'on s'y intéresse. Si nous voulons que Montréal soit une véritable métropole culturelle du XXI^e siècle, il va falloir un engagement – non seulement un engagement financier, mais aussi un intérêt, une compréhension – beaucoup plus important que maintenant. Il faudra que toutes les parties prenantes, tous les acteurs, partagent une vision et des valeurs qui contribuent au souffle créatif unique de cette ville.

Pour parvenir au statut de métropole culturelle prestigieuse, croyez-vous à « l'effet Bilbao »? Le cas de cette ville d'Espagne de taille moyenne pourvue d'un grand musée, le Guggenheim, à l'architecture audacieuse signée par le Canadien Frank Gehry serait-il un modèle à imiter?

Le problème de « l'effet Bilbao », c'est que l'on a pensé qu'il suffisait d'avoir quelque chose d'emblématique et d'exclusif pour que cela entraîne un développement culturel, économique et social impétueux et durable. Ce que l'on constate aujourd'hui, c'est qu'il y a un effet initial, mais limité dans le temps. On ne peut pas simplement penser que l'offre, ou la nouveauté, va suffire pour engendrer un développement harmonieux à long terme. D'ailleurs, on évoque beaucoup « l'effet Bilbao », mais peut-être devrait-on parler du « syndrome Bilbao »! Bien des chercheurs, européens

surtout, l'ont démontré : il faut absolument travailler à différentes échelles sur un même territoire et ne pas tout concentrer dans une seule proposition.

Dans cet esprit, que pensez-vous du Quartier des spectacles de Montréal?

À Culture Montréal, nous croyons que le Quartier des spectacles peut être une réussite sur tous les plans, mais nous insistons aussi sur la nécessité de ne pas ghettoïser la culture sur le plan territorial. Il ne faut pas tout concentrer dans ce périmètre-là. Ça serait une erreur terrible. Ce secteur peut devenir, symboliquement, le cœur de la vie culturelle montréalaise, mais les artères de ce cœur doivent plonger dans tous les quartiers.

Ces nouvelles idées peuvent être propagées par les artistes, mais aussi par les gestionnaires, qui ont un rôle-clé à jouer dans le développement des organismes culturels...

Les gestionnaires et les directeurs artistiques doivent être également valorisés, les uns ne pouvant fonctionner sans les autres.

L'insertion des finissants universitaires dans le milieu de la culture représente un enjeu important. Comme il faut être capable de susciter l'adhésion, les organismes ne peuvent pas se développer, atteindre des niveaux optimaux de fonctionnement, s'il n'y a pas une forte intelligence de gestion au sein des conseils d'administration et au sein du leadership de l'organisation. En fait, dans le secteur culturel, la seule forme de leadership possible, c'est le leadership d'adhésion. Il faut savoir à la fois proposer, convaincre, bien gérer et créer de l'enthousiasme. Décider, c'est plus facile que de mettre en œuvre. Et cela s'apprend en partie à l'université, mais surtout dans la pratique. ◀

* L'étude *L'Économie des arts en temps de crise* a été réalisée par André Courchesne, directeur du développement des affaires à la Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux, et la professeure Johanne Turbide, chercheuse principale dans le cadre du projet de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS) intitulé « Les crises financières dans le secteur des arts : prévenir plutôt que guérir ». La réalisation de cette étude a été rendue possible grâce, entre autres contributions financières, à une contribution de Culture Montréal.

PIERRE BLOUIN

MONSIEUR TÉLÉCOM

LE DIRIGEANT DE MTS ALLSTREAM
NE VA QUE DANS UNE SEULE DIRECTION :
DROIT DEVANT

PAR STÉPHANE CHAMPAGNE



Pierre Blouin (HEC 1982) carbure aux défis. Tout au long de sa carrière, ce gestionnaire émérite a sciemment évité la voie de la facilité. Sa seconde nature : trouver des solutions, surmonter les obstacles et, surtout, prendre les bonnes décisions sans tergiverser. Après une brillante carrière chez Bell, il est, depuis 2006, à la tête de MTS Allstream. Rencontre avec un dirigeant qui fait l'unanimité.



Le parcours professionnel de Pierre Blouin, 52 ans, ne relève ni de la chance ni du hasard. Après avoir obtenu son baccalauréat avec spécialisation en finance et marketing en 1982, il fait son entrée à la Banque de Montréal, où il demeure pendant quatre ans. « Je suis allé dans le secteur bancaire, car c'était la chose que je connaissais le moins. Je voulais relever ce défi, et ça s'est plutôt bien passé. J'ai rapidement gravi les échelons; puis j'ai plafonné. À l'époque, les banques étaient très conservatrices – heureusement, elles ont changé – et il fallait être plus âgé pour pouvoir atteindre les postes de haute direction », explique Pierre Blouin.

Enfant unique, né à Granby d'un père travaillant pour Agropur et d'une mère administratrice dans une caisse populaire, Pierre Blouin quitte le milieu bancaire pour mieux rebondir dans celui des télécommunications. En 1985, il entre chez Bell Canada à titre de directeur et, là encore, il gravit les échelons plutôt rapidement, au rythme moyen d'une promotion tous les deux ans. « J'ai toujours postulé des emplois comprenant des choses difficiles à accomplir, sans hésiter à les accepter. J'ai toujours trouvé cela plus intéressant », relate-t-il le plus simplement du monde.

Cet appétit pour les défis le propulse vers les hautes sphères chez Bell. En 2000, on le nomme président et chef de la direction de Bell Mobilité. « Ça a été mon premier véritable poste de haute direction. Avant, j'occupais des postes de vice-président et vice-président principal. Cette nomination comme CEO est un événement marquant de ma carrière. J'étais le Québécois qui s'en allait à Toronto. C'était quelque chose de nouveau. J'étais également le premier leader qui venait de chez Bell, francophone de surcroît. Il y a eu des années records. Quand je suis arrivé, nous avions 800 000 clients chez Bell Mobilité. L'année suivante, nous sommes passés à deux millions, puis à trois... C'était incroyable. La croissance était de 25 % par an », dit-il, encore étonné par de tels résultats.

Une question de jugement

Ces résultats sont dans l'ordre des choses, croit Luigi Liberatore, président d'Investissements Elmag, une entreprise de capital de risque qui a notamment investi dans BCE Emergis, à l'époque où Pierre Blouin en était le grand patron. « Pierre est une personne très compétente et dédiée. C'est un gestionnaire comme on en trouve peu. Sa maîtrise de soi est exemplaire, et pas seulement en affaires, mais également au golf ! » explique en riant Luigi Liberatore, un philanthrope qui a côtoyé Pierre Blouin lors





d'activités caritatives, de même qu'à titre de membre du comité d'honneur des Fêtes du 100^e anniversaire de HEC Montréal, en 2007.

De son passage à HEC Montréal, Pierre Blouin garde d'excellents souvenirs : « La qualité de l'enseignement et la disponibilité des professeurs m'ont beaucoup marqué. Les études de cas ont été très formatrices, car elles nous permettaient d'évaluer, avec le soutien des professeurs, dans quelle mesure nos idées étaient bonnes ou non. En fin de compte, dans le type d'emploi que j'occupe, tout est une question de jugement. Il n'y a pas de solution magique. Il faut écouter les gens, comprendre les situations et prendre les bonnes décisions. Et je trouve qu'un environnement comme celui de HEC Montréal développe le jugement. »

En 2005, la mi-quarantaine, ce père de jeunes enfants aurait pu choisir de se la couler douce. Après deux décennies chez Bell et autant d'années à travailler pratiquement sept jours sur sept, il y a même songé sérieusement. Après avoir refusé à quelques reprises l'offre de MTS Allstream, il accepte de devenir chef de la direction de cette troisième entreprise en importance de l'industrie des télécommunications au Canada. « Je me suis (encore) dit qu'il

Quant à sa filiale Allstream, ses quelque 3000 employés offrent des solutions de communication aux entreprises de partout au pays grâce à un réseau optique pancanadien à large bande et à une expertise de pointe reconnue. Allstream a été acquise en 2004 par Manitoba Telecom Systems au coût de 1,5 milliard de dollars. C'est à la suite de cette transaction que le bateau a commencé à prendre l'eau. Pour la première fois de son histoire, la nouvelle entreprise, MTS Allstream, perdait de l'argent. Beaucoup d'argent.

La voie de la rentabilité

« Faire l'acquisition d'Allstream était une bonne stratégie pour sortir du marché du Manitoba et se lancer du côté national. Par contre, le *timing* n'était pas bon. Au même moment, Bell et TELUS sont devenues très combatives. Il y a donc eu d'importantes pertes de revenus au niveau national. En même temps, Shaw est arrivée en force sur le marché du Manitoba et est devenue un compétiteur, un peu comme Vidéotron face à Bell au Québec. Les dirigeants n'ont pas atteint leurs objectifs pour la première fois de leur histoire. Il y avait un manque de 100 millions de dollars. C'était l'état de la situation au moment de mon arrivée », relate Pierre Blouin.

Fort de sa longue expérience dans le secteur des télécommunications canadiennes, Pierre Blouin a rapidement pris le taureau par les cornes. Un an plus tard, MTS Allstream était revenue sur la voie de la rentabilité. Au cours de la même période, la valeur de l'action de l'entreprise a augmenté d'environ 10 \$.

« Nous avons revu l'ensemble de la stratégie. Nous avons rebâti l'équipe de direction. Pour les six personnes qui travaillent avec moi, j'ai opté pour un mélange de gens qui étaient déjà en place et d'autres qui venaient de l'extérieur. Je suis par exemple allé chercher la personne qui était responsable des ressources humaines à la banque CIBC », dit le dirigeant.

Selon Claude Rousseau, cette approche résume à elle seule le style de Pierre Blouin. « L'une des grandes forces de Pierre réside dans son côté rassembleur. Pierre possède cette capacité de faire travailler tout le monde ensemble. Et il a cette faculté de bien s'entourer et de pousser les gens à se dépasser. C'est quelqu'un qui sait déléguer, mais qui sait aussi, lorsque c'est nécessaire, reprendre le contrôle », explique ce dirigeant qui a travaillé pendant quatre ans aux côtés de Pierre Blouin chez Bell Mobilité.

« Pierre est un gestionnaire analytique et décisionnel. Il ne perd pas de temps. Dès que l'analyse est faite, il va de l'avant. Il a un très bon sens des affaires. Et il sait comment aborder le court, le moyen

FAIRE L'ACQUISITION D'ALLSTREAM ÉTAIT UNE BONNE STRATÉGIE POUR SORTIR DU MARCHÉ DU MANITOBA ET SE LANÇER DU CÔTÉ NATIONAL.

y avait là un beau défi à relever ! En fait, j'y suis allé avec deux objectifs : tout mettre en œuvre pour redresser l'entreprise et, ensuite, lui redonner une direction. Comme il s'agissait d'un plus petit acteur, qui était bien sûr en eau trouble à ce moment-là, mais qui avait des actifs incroyables et une équipe très solide, j'ai fait le grand saut », explique Pierre Blouin, depuis les bureaux d'Allstream à Montréal.

Plus petit acteur ? Encore là, tout est relatif. MTS Allstream compte 6000 employés d'un bout à l'autre du Canada, dont la moitié au Manitoba. MTS Allstream est la plus grosse entreprise publique du Manitoba, province qui compte près de 1,3 million d'habitants. « Elle est l'une des entreprises les plus rentables en Amérique du Nord, affirme Pierre Blouin. MTS Allstream offre aujourd'hui une panoplie de services : téléphonie résidentielle et sans fil, Internet, télévision, etc. Et ses technologies figurent parmi les plus performantes au pays grâce à son réseau de fibre optique, largement déployé dans les villes de la province. »

et le long terme. Il peut être visionnaire tout en gardant en tête les activités quotidiennes d'une entreprise. Ça, c'est quelque chose de très important en affaires », ajoute Claude Rousseau, aujourd'hui président des Remparts de Québec.

« C'est un gentleman, une personne qui fait montre de constance. Je ne l'ai jamais vu de mauvaise humeur, ni se fâcher contre quelqu'un », dit Isabelle Hudon, présidente de l'agence publicitaire Marketel, qui a connu Pierre Blouin chez Bell, puis dans ses fonctions de présidente-directrice générale de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain.

De manière concrète, quelle stratégie Pierre Blouin a-t-il adoptée pour remettre MTS Allstream sur les rails ? « Nous avons mis l'accent sur les produits et les domaines dans lesquels l'entreprise était solide. Il y avait eu trop de diversification. Nous avons également changé la stratégie d'Allstream. D'un acteur dans le secteur de l'interurbain à bas prix, nous en avons fait un fournisseur dans le domaine des affaires. Et nous avons réussi », souligne Pierre Blouin.

À partir de 2008, tout allait donc beaucoup mieux chez MTS Allstream. Mais en 2009, la récession a frappé. Dans la foulée, l'entreprise a vécu deux réalités. Au Manitoba, l'une des provinces où l'économie connaît la plus forte croissance du pays, la récession n'a pas fait trop de mal. « Notre marché de base est encore en croissance. Nous maintenons nos parts de marché. Nous avons même annoncé que nous allions déployer la fibre optique directement dans chaque maison. Nous continuons également à bâtir notre réseau de HSPA [le *High Speed Packet Access*, un ensemble de protocoles utilisés en téléphonie mobile pour améliorer les performances des protocoles actuels] à travers le Manitoba », dit Pierre Blouin.

L'avenir des télécommunications

Cependant, sur le plan national, Allstream a été durement frappé en 2009, notamment à cause de ses clients américains ayant des centres d'appels au Canada. La chute des revenus a été rapide et marquée. « D'un autre côté, les nouveaux produits – ceux qu'on appelle IP ou basés sur des réseaux Internet à très haute vitesse pour les entreprises – sont en croissance de 10 % à 15 %, avec d'excellentes marges bénéficiaires. Cela ne suffit cependant pas à compenser les autres pertes. Allstream est donc en recul. Mais la reprise économique qui s'amorce depuis le début de 2010 devrait contribuer à améliorer graduellement les résultats de cette division », selon le dirigeant.

Restera ensuite à Pierre Blouin à mettre la dernière main au tableau qu'il brosse pour l'avenir de MTS Allstream, chose sur laquelle il planche depuis son arrivée. « Nous avons commencé à étendre notre réseau de fibre optique à large bande au Canada. Nous possédons un réseau d'un océan à l'autre, qui touche à peu près 60 % des entreprises canadiennes, que nous voulons étendre dans certaines villes. Nous allons investir 25 millions de dollars en 2010. Et plus tard cette année, nous nous lancerons dans le sans-fil à l'échelle nationale, pour le marché affaires seulement. L'an dernier, nous avons signé une entente avec Rogers pour utiliser leur réseau à travers le Canada. Nous sommes probablement le seul acteur au pays à pouvoir lancer un produit d'affaires dans le sans-fil tout en étant capable de concurrencer

PIERRE BLOUIN MISTER TELECOM

Pierre Blouin (HEC 1982) loves challenges. From the very start of his career, he has consistently chosen the more demanding path, convinced that it would provide better learning opportunities. After a Bachelor's degree in Finance and Marketing, he began his career at the Bank of Montreal, opting for banking specifically because he knew little about it. In 1985, after rapidly working his way up the company ladder, he left the bank to join Bell Canada. There too, he quickly rose through the ranks. In 2000, he became President and CEO of Bell Mobility. Under his management, the client base expanded almost fourfold.

In 2005, after turning down MTS Allstream's offer several times, Blouin became the company's CEO and took on the challenge of turning around the third largest player in the Canadian telecom industry. MTS Allstream employs 6,000 people across Canada, half of them in Manitoba. One of the most profitable companies in North America, it provides many services including residential and wireless telephony, Internet and television; its technologies are among the most efficient in the country. The Allstream subsidiary provides communications solutions for businesses throughout Canada thanks to its cross-country broadband fibre optic network and its proven expertise. In 2004, Allstream was bought by Manitoba Telecom Systems; that's when the company began losing money. Blouin went in wanting to put the company back on its feet and then take it in another direction, confident that it had great assets and a rock-solid team. After only one year, MTS Allstream was back on track. How did he do it? "We focused on our strengths. We also modified the company strategy: from a player in the low-cost long distance market, we became a corporate supplier."

In 2009, the recession hit. In Manitoba's fast growing economy, the crisis went almost unnoticed. Nationally, however, revenues fell hard and fast. But Blouin believes that the recent upturn in the economy should gradually improve the national division's performance. Then, Blouin wants to put the final touch to his master plan: extend the company's country-wide broadband fibre optic network and, later this year, become a national player in the corporate wireless market.

People who have rubbed shoulders with Pierre Blouin over the years portray him as someone who can bring people together and motivate them. He can deal with short-, medium- and long-term issues, knows when to delegate and when to take over. He's described as analytical and decisive, visionary as well as tactical, and a true gentleman who's always in a good mood.

As for the future of the industry, Pierre Blouin believes demand is not about to decline. "Fixed telephony will be around for a long time, but wireless will play an increasing role." And what is his message to up-and-coming business people? "Believe in your ideas, despite all opposition. But do your homework first. To make the right decisions, first you have to listen, pay attention to people around you and use your judgement. Don't back off. Too many people do."

D'UN ACTEUR DANS LE SECTEUR DE L'INTERURBAIN À BAS PRIX, NOUS EN AVONS FAIT UN FOURNISSEUR DANS LE DOMAINE DES AFFAIRES. ET NOUS AVONS RÉUSSI.

les gros acteurs. Nous sommes déjà dans le sans-fil au Manitoba. Notre force de vente, notre expertise, nos applications, nous les avons déjà. »

Quant à l'avenir des télécommunications, les besoins ne sont pas près de diminuer, croit Pierre Blouin. « Le filaire va demeurer longtemps, mais le sans-fil va prendre de plus en plus de place. L'avenir des télécommunications est assuré. Une énorme partie de la structure qui soutient les entreprises est reliée aux télécommunications. Que l'on pense aux banques ou aux commerces de détail, toutes les entreprises misent sur des réseaux Internet haute vitesse qui passent de plus en plus par le sans-fil. Avec les capacités de vitesse qui ne cessent d'augmenter, la question est de savoir qui va payer quoi. Ensuite, on peut se demander s'il y aura une guerre des prix, notamment en observant les entreprises qui introduisent des applications et qui les vendent directement aux clients. Il y a donc tout un écosystème et la compétition vient de tous les côtés. Est-ce que ça va se stabiliser avec le temps? Nous allons voir. Ce qui est intéressant, c'est qu'il y a beaucoup de nouveaux produits, beaucoup de nouvelles technologies et, surtout, beaucoup d'intérêt de la part des clients. Et ça, ça nous permet de trouver des créneaux », explique Pierre Blouin.

Sportif talentueux, Pierre Blouin a beaucoup joué au tennis, puis au badminton, discipline dans laquelle il a excellé et qui l'a par la suite amené à agir à titre de gestionnaire bénévole aux niveaux canadien et panaméricain. Soucieux de la qualité de vie des gens, il travaille avec différents organismes, au Québec et au Manitoba, province où il possède une résidence de fonction et où il habite deux jours par semaine. Au Québec, il a même accepté la présidence d'honneur de la campagne de financement quinquennale de la Fondation de l'Hôpital de Granby, ville qu'il a quittée il y a plus de trente ans. La cause des jeunes lui tient aussi à cœur. « À ma retraite, je vais passer plus de temps à aider les enfants défavorisés ou abandonnés. Je trouve incroyable la façon dont on traite ces enfants-là. Au Québec, il n'y a pas assez de services, pas assez de familles d'accueil. À 17 ans, les jeunes sont laissés à eux-mêmes. Je crois qu'il y a quelque chose à faire, que l'on peut vraiment aider. En me dirigeant vers la retraite, j'y pense avec beaucoup d'intérêt », dit-il.

Enfin, quel message Pierre Blouin aimerait-il transmettre à la relève? « Ayez confiance en vos idées, envers et contre tous. Mais faites d'abord vos devoirs. Croire que l'on a l'idée suprême, ça ne fonctionne pas. Pour prendre les décisions qui s'imposent, il faut écouter, être très attentif aux gens qui nous entourent et faire preuve de jugement. Ne reculez pas. Trop de gens le font. » <

PIERRE BLOUIN MISTER TELECOM

Pierre Blouin (HEC 1982) adora los retos. En su carrera siempre ha escogido el camino más exigente con la convicción de que así tendrá las mejores oportunidades de aprendizaje. Con su diploma de primer ciclo en finanzas y marketing bajo el brazo, empezó a trabajar en el Banco de Montreal. Escogió la banca porque sabía muy poco del sector. En 1985, después de ascender rápidamente en la compañía, dejó el banco para integrarse a Bell Canadá, donde también ascendió rápidamente. En 2000, fue nombrado Director Ejecutivo de Bell Mobility. En su administración, el número de clientes casi se cuadruplicó.

En 2005, después de haber rechazado varias ofertas de MTS Allstream, Blouin fue nombrado Presidente Ejecutivo de la compañía y se puso el reto dar un rumbo nuevo al tercer gran actor de la industria de las telecomunicaciones en Canadá. MTS Allstream genera 6000 empleos en Canadá, la mitad en Manitoba. MTS Allstream es una de las compañías de servicios de telefonía residencial e inalámbrica, Internet y televisión que mayores beneficios genera en Norte América. Sus tecnologías están entre las más eficientes del país. La compañía subsidiaria Allstream, con una experiencia confirmada, brinda soluciones de comunicación a empresas en todo Canadá gracias a su red transversal de fibra óptica de banda ancha. Los problemas económicos de la compañía comenzaron en 2004, cuando Allstream pasó a manos de Manitoba Telecom Systems. Blouin inició la recuperación de la compañía confiando en la calidad de los activos y en la solidez de su equipo. MTS Allstream recuperó su rumbo en solamente un año. ¿Cómo lo lograron? Según Blouin: « Nos enfocamos en nuestras fortalezas. También modificamos la estrategia de la compañía: pasamos de ser un actor en el mercado de la larga distancia a bajo costo a un proveedor empresarial ».

En 2009, la crisis golpeó fuerte. Mientras que a nivel nacional los beneficios se redujeron fuerte y rápidamente, en la economía de Manitoba, en pleno crecimiento, los efectos de la crisis casi no se sintieron. Blouin considera que la reciente recuperación económica mejorará gradualmente el desempeño de la división nacional. Así es como Blouin quiere dar el toque final a su plan maestro: extender la red de fibra óptica de banda ancha a todo el Canadá, y para finales de 2010, convertirse en un actor nacional en el mercado empresarial de telefonía celular.

Los que han trabajado con Pierre Blouin lo describen como alguien que une y motiva a la gente. Tiene la capacidad de trabajar con objetivos a corto, a mediano y a largo plazo. Sabe cuándo delegar y cuándo tomar las riendas. Se le conoce como alguien analítico, decidido, visionario y táctico, además de ser un verdadero caballero que siempre está de buen humor.

A futuro, Pierre Blouin cree que la demanda se mantendrá. « El teléfono fijo perdurará por mucho tiempo, pero el celular estará cada vez más presente ». ¿Cuál es su mensaje para los nuevos administradores?: « Creer en sus ideas a pesar de las opiniones contrarias. Pero hagan antes su tarea. Para tomar las decisiones correctas, primero hay que escuchar, prestar atención a la gente que nos rodea y utilizar el buen juicio. ¡No cedan! Mucha gente lo hace »



A JOURNEY TO THE HEART OF COLLECTIVE MEMORY

BY KATHLYN HORIBE

International renown is the latest career highlight of Associate Professor Jean-Sébastien Marcoux of the Department of Marketing. His study, *Escaping the Gift Economy*, was not only published in the prestigious *Journal of Consumer Research*, but an article on the findings also appeared in the *Wall Street Journal* last year.

This year, Marcoux, an anthropologist who takes an ethnographic approach to marketing, is conducting research on the transmission of collective memory and the role of eyewitnesses to tragic, historically significant events who work as tour guides at commemorative sites around the world.

“Eyewitnesses are instrumental in shaping visitors’ reactions to places of remembrance, pilgrimage and tourism,” Marcoux says. “They play a central role in the transmission of memory by making past events come alive and they assert the importance of oral history.” For him, witnesses are most important in the way they reveal one of the fundamental paradoxes of memory tourism: the tension between education and spectacle. Witnesses often not only have the capacity to increase public awareness of an issue, but can also become objects of curiosity for tourists in search of authenticity. For Marcoux, addressing and resolving this paradox is key to the development of an ethical form of memory tourism. Artists, intellectuals and museum managers are also confronted by this issue.

Travelling to Germany, Japan, Korea and the United States to conduct interviews will be a necessary part of the study, which has received approximately \$70,000 in funding over two years from the Social Sciences and Humanities Research Council (SSHRC). But Marcoux is no stranger to foreign lands. He received his PhD

in Anthropology from University College London, University of London, and he is currently on sabbatical in Paris until July.

At the Hiroshima Peace Memorial Museum, one of the selected sites for the eyewitness study, the research protocol includes interviewing witness guides, observing the guides as they interact with tourists, and visiting sites significant to the guides. Marcoux also uses photography in his work. For him, integrating images is a fundamental aspect of the project. As such, his research draws on some of the latest advances in the uses of the visual medium.

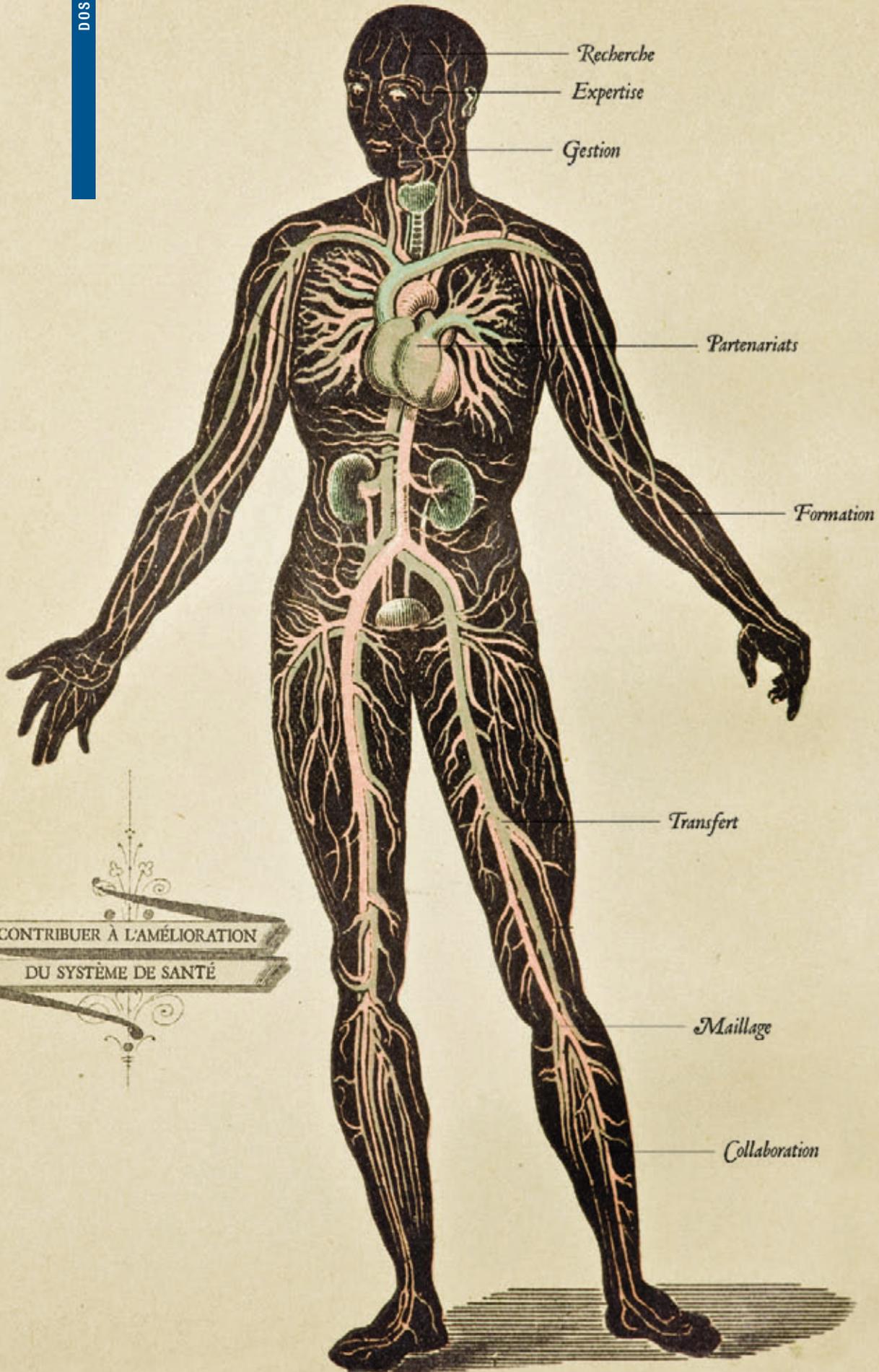
“Our goal is to try to capture the participants’ perspective on historical events – in this case the atomic bombing of Hiroshima – to give them a voice,” says Marcoux, who teaches ethnography to PhD and MSc students, “and to better understand what motivates them to engage in memory work. We want to understand how the guides recall history, how they tell their own story as well as how this channels visitors’ understanding of history.”

The research, he adds, is in line with the anthropological tradition of ethnographic fieldwork but distinct from most of the work undertaken up to now in anthropology, sociology, tourism and religious studies relating to pilgrimage. “Instead of focusing on the motivations of visitors and tourists,” he explains, “the research concentrates on the perspectives of the people who make memory come to life.”

During his sabbatical, he also hopes to visit Germany’s Gedenkstätte Berlin-Hohenschönhausen Memorial, another of the selected sites for the study. Opened in 1994, this venue is the former central prison of the Ministry for State Security, East Germany’s notorious secret police known as the Stasi.

Though he admits it could be emotionally difficult to interview the eyewitnesses, he says “I am passionate about my work in ethnography because we can learn so much from the oral history of witnesses to tragic events in an age where images have come to dominate the media.”

More importantly, Marcoux says, we have to reflect on how to perform the memory work and transmit the memories of these eyewitnesses after, unfortunately, they have passed on. ◀



Recherche

Expertise

Gestion

Partenariats

Formation

Transfert

Maillage

Collaboration

CONTRIBUER À L'AMÉLIORATION
DU SYSTÈME DE SANTÉ

LE PÔLE SANTÉ

EN POSITION DE TÊTE POUR APPUYER LE RÉSEAU DE LA SANTÉ

PAR SILVANA NAHMAN

Le système de santé ne laisse personne indifférent. Qu'il s'agisse des coûts qui y sont rattachés, des listes d'attente ou de la qualité des soins, tout le monde a une opinion sur le sujet. À HEC Montréal, plusieurs professeurs et chercheurs font leur part depuis de nombreuses années pour aider notre système de santé à fonctionner plus efficacement. Récemment, ils ont uni leurs efforts et leurs expertises autour du Pôle santé afin d'accroître le rayonnement de tout ce qui se fait en santé à l'École et de contribuer encore davantage à l'amélioration du système.

Tous s'entendent sur la complexité extrême du système de santé. Pas étonnant, donc, que ce dernier fasse la une des journaux plus souvent qu'à son tour. Casse-tête pour certains, ce système offre aux professeurs et aux chercheurs de HEC Montréal d'extraordinaires occasions de faire avancer le savoir en gestion dans un contexte éminemment pratique et d'en faire profiter le système lui-même. « L'idée du Pôle santé, c'est de créer une plateforme qui va favoriser le développement de la connaissance et le transfert dans le domaine de la gestion de la santé », nous explique Alain Rondeau, professeur au Service de l'enseignement du management à l'École et directeur du Pôle santé.

« La santé était présente sous différentes formes à l'École, mais pas vraiment de manière intégrée », précise Sylvain Landry, professeur au Service de l'enseignement de la gestion des opérations et de la logistique et directeur associé du Pôle santé. C'est à la suite d'une demande extérieure afin d'examiner les possibilités d'offrir une formation en gestion de la santé qu'on a fait « l'inventaire » des ressources présentes entre les murs de l'École dans ce domaine. Constat surprenant : une vingtaine de professeurs travaillaient déjà à des projets en santé, certains depuis très longtemps, mais sans nécessairement collaborer à des projets communs. « Ça a déclenché une réflexion qui a mené à la création du Pôle santé », ajoute-t-il. Une force vive a pris forme.

Trois axes d'intervention

Les activités du Pôle s'articulent principalement autour de trois axes, soit la recherche, la formation et le transfert. La recherche vise à générer des connaissances nouvelles concernant les problématiques liées à la gestion du réseau de la santé. La formation, quant à elle, s'adresse aux gestionnaires du secteur de la santé et leur permet d'acquérir des connaissances en fonction de leur niveau d'expérience et de leurs champs d'intérêt. Enfin, le transfert se fait autant à l'intérieur de l'École, entre collègues chercheurs et avec les étudiants des cycles supérieurs, qu'à l'extérieur, vers les gestionnaires du milieu de la santé. Alain Rondeau cite en exemple cette demande du réseau relative à des forums d'échange réunissant des directeurs généraux d'établissements de santé et animés par des spécialistes en gestion, où ces cadres supérieurs ont tout le loisir d'examiner les enjeux qui les touchent dans une formule éclairée, propice à l'enrichissement de tous. Récemment, le Pôle a également mis sur pied un forum hebdomadaire à l'intention des étudiants pour leur permettre de discuter de leurs projets respectifs. « Les jeunes adorent travailler en santé. Il y a une valorisation naturelle à améliorer ce système. Et ça, pour nous, c'est très puissant », constate-t-il.

Un maillage des besoins et des ressources

Le Pôle santé présente une structure souple pour promouvoir la collaboration interdisciplinaire autour d'enjeux précis en gestion. Sorte de guichet unique, il offre un point d'entrée simple aux décideurs du réseau qui voudraient faire appel à l'expertise des professeurs de l'École. Il permet ainsi un maillage efficace. Management, gestion des ressources humaines, technologies de l'information, gestion des opérations et de la logistique : ce ne sont là que quelques-uns des domaines de la gestion réunis autour du Pôle santé et qui peuvent être mis à contribution dans le cadre de mêmes projets. Et les sphères d'intervention sont infinies : on pourra aborder avec un établissement la gestion en mode réseau, la mobilisation du personnel infirmier, la gestion du changement, l'ambiguïté des rôles ou encore les processus logistiques.

Un exemple : le projet que l'École mène actuellement avec l'Agence de la santé et des services sociaux de la Mauricie et du Centre-du-Québec. L'Agence a déployé dans l'ensemble de ses établissements un progiciel intégré qui couvre notamment la gestion de la paie, des achats, des ressources humaines et des finances. Elle a fait appel à HEC Montréal pour l'aider à faciliter la transition qu'une mise en œuvre aussi étendue de nouvelles technologies amène forcément dans les modes de fonctionnement

C'EST LÀ QUE NOUS INTERVENONS. SUR TOUT CE QU'IL Y A AUTOUR DES SOINS, POUR AMÉLIORER LA FLUIDITÉ ET L'EFFICACITÉ.



Céline Bareil



Marie-Hélène Jobin



Alain Rondeau



Sylvain Landry

sur le terrain. Quatre professeurs aux expertises complémentaires – Alain Rondeau, Sylvain Landry, Hugues Boisvert, titulaire de la Chaire internationale CMA d'étude des processus d'affaires, et Denis Chênevert, du Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines – de même que quelques-uns de leurs étudiants se pencheront donc sur différents aspects des pratiques au jour le jour des employés, analyseront les processus et formuleront leurs recommandations pour une transition harmonieuse dans chacun des domaines étudiés. La connaissance ainsi générée contribuera non seulement à améliorer la situation dans cette région, mais pourra ultérieurement être transférée ailleurs dans le réseau.

L'École de gestion de la santé contextualisée Sainte-Justine

Créée en octobre 2009 par HEC Montréal et le Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine, l'École de gestion de la santé contextualisée Sainte-Justine (EGSC) représente une autre application des objectifs du Pôle santé en matière de production et de transfert de connaissances. Selon Isabelle Demers, adjointe au directeur général, planification et développement, au CHU Sainte-Justine, la valeur ajoutée qu'offre l'EGSC réside dans la possibilité de véritablement mettre en contexte les apprentissages, sur le terrain. « Les gestionnaires vont souvent s'asseoir sur les bancs d'école, mais sans nécessairement avoir la problématique de gestion en temps réel dans leur pratique, explique-t-elle. Avec l'EGSC, nous voulons vraiment offrir l'enseignement le plus près possible de la problématique lorsqu'elle survient – par exemple, avoir des outils de gestion du changement lorsque le changement se produit, et non six mois avant ou six mois plus tard. »

Voilà tout le potentiel de la formation contextualisée : « Ces gens veulent une formation spécifique pour tabler sur leurs acquis. Ils veulent plus de formations ciblées, afin que la pertinence soit immédiate », poursuit Alain Rondeau. L'EGSC représente dans un premier temps une plateforme de partage d'information et d'expertise entre HEC Montréal et le CHU Sainte-Justine. Et cette collaboration pourra s'étendre par la suite à d'autres centres hospitaliers universitaires, qui ont déjà manifesté de l'intérêt en ce sens.

Une collaboration multifacettes

Trois projets prioritaires font actuellement l'objet d'une collaboration entre Sainte-Justine et HEC Montréal dans le cadre de l'EGSC, et d'autres sont déjà dans les cartons. Le premier projet touche l'élaboration de modèles de performance de type tableau de bord, auquel travaille Marie-Hélène Jobin, directrice du Service de l'enseignement de la gestion des opérations et

de la logistique. Il s'agit de mettre au point des indicateurs de performance cliniques et administratifs qui témoigneront de la conduite des activités et de l'atteinte des résultats dans les divers départements et services du centre hospitalier, pour ainsi fournir au conseil d'administration des données en temps réel sur la performance de l'établissement. Un projet de tableau de bord pour le programme *La Santé de la mère et de l'enfant* va aussi bon train. Isabelle Demers apprécie le regard extérieur qu'apporte Marie-Hélène Jobin sur le projet : « Elle a mis en œuvre des tableaux de bord dans des établissements qui ne sont pas nécessairement des établissements de santé. Elle nous amène donc à relativiser tout ce que nous, nous jugeons important, par exemple en ce qui concerne la stratégie et les objectifs. »

Le deuxième projet, sur lequel se penche Céline Bareil, professeure au Service de l'enseignement du management, concerne la création de modèles de gestion du changement dans

LE PÔLE SANTÉ EN BREF

Maillage synergique d'expertises et de compétences

- ▶ 20 professeurs aux expertises variées et des dizaines d'étudiants de maîtrise et de doctorat qui participent aux travaux et aux projets.
- ▶ Des chaires de recherche du Canada prestigieuses en :
 - ▶ gestion de l'engagement et du rendement des employés;
 - ▶ gestion stratégique en contexte pluraliste;
 - ▶ technologie de l'information dans le secteur de la santé.
- ▶ 14 projets en cours avec des partenaires québécois, allemands et français.

Offre adaptée de services

- ▶ De la recherche et du développement sur des enjeux concrets : veille, études de cas, recherche-action, meilleures pratiques, etc.
- ▶ Des activités de formation et de diffusion des connaissances propres au secteur et générales en formation des cadres : séminaires, forums, colloques, etc.
- ▶ De multiples occasions de transfert des connaissances et d'accompagnement : partage de compétences, partenariats, etc.

www.hec.ca/pole_sante

le cadre de la gestion de projets. « Nous voulons mettre au point une méthodologie et des outils intégrés de gestion humaine des changements qui seraient adaptés au secteur de la santé puis déployés dans les projets du CHU Sainte-Justine, explique-t-elle. Nous voulons faire en sorte que tous les grands projets de transformation à Sainte-Justine puissent être menés avec la même rigueur, les mêmes standards. » Le défi? « Les changements sont complexes parce qu'ils touchent non seulement plusieurs personnes et groupes de professionnels, mais également plusieurs systèmes de l'organisation : technologiques, financiers, de performance, etc. L'un des grands défis consiste à modifier les habitudes et les pratiques tout en préservant la qualité des soins et des services à la clientèle. »

Enfin, Alain Rondeau travaille à la gestion en réseau des laboratoires du centre hospitalier. « En ce moment, il y a 13 laboratoires, mais ce sont 13 silos. Comment fait-on pour intégrer tout ça? » demande-t-il. Les laboratoires relèvent de départements cliniques différents, mais ils ont une part très importante d'activités communes. « Si on intégrait le tout, on générerait des économies, on améliorerait la qualité des soins et des services. » Mais le défi n'est pas forcément là où l'on pense. « Le problème n'est pas de créer un seul laboratoire, mais d'amener des acteurs qui pensent d'une certaine façon à penser différemment. Il s'agit d'un défi de gestion, pas d'un défi technique. »

Et le patient dans tout ça ?

Quand on lui demande quel impact les travaux du Pôle peuvent avoir sur la qualité des soins aux patients, Alain Rondeau apporte une précision : « Nous sommes une école de gestion; notre travail, c'est d'améliorer la gestion. Ce que nous faisons n'est pas nécessairement visible. Si nous sommes bons, ce ne sera justement pas visible pour le patient... » Sylvain Landry, spécialiste de la gestion allégée (*lean management*) habitué à repérer et à dégager les goulots d'étranglement du système de santé, renchérit : « Les patients attendent un service ou ont de la difficulté à y accéder. C'est ce que nous essayons d'améliorer. » En fait, pour que le système s'améliore, il faut ultimement augmenter le temps de soins, c'est-à-dire le temps que les professionnels de la santé passent face à face avec le patient, plutôt qu'à gérer tout ce qui est extérieur aux soins. « C'est là que nous intervenons. Sur tout ce qu'il y a autour des soins, pour améliorer la fluidité et l'efficacité », ajoute Alain Rondeau.

De nombreux exemples peuvent illustrer cette affirmation. Sylvain Landry cite notamment le cas de la pharmacie du Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (CHUS), où l'on a réussi à réduire les délais de livraison de médicaments aux unités de soins de 35 %, sans ajout de technologie. Les gestionnaires de l'hôpital ont simplement adopté une démarche de gestion allégée, c'est-à-dire qu'ils ont analysé les rôles de chacun, décortiqué les différentes étapes du processus de livraison, étudié l'aménagement des lieux, mis en œuvre l'utilisation de codes de couleurs pour éviter les erreurs, etc. « Les patients reçoivent leur médicament plus rapidement. Ils reçoivent le bon médicament. Il y a moins de va-et-vient entre les unités de soins et la pharmacie. Il y a moins de relance parce que le médicament n'a pas encore été

HEC MONTRÉAL'S HEALTHCARE MANAGEMENT HUB

For years, some twenty HEC Montréal professors had been working individually on projects in the healthcare system and had developed very specific expertise in the area. To integrate these initiatives, the School recently created the HEC Montréal Healthcare Management Hub. The Hub's main objective is to enable professors with various areas of expertise to work jointly on projects and, by doing so, to advance knowledge in the field of healthcare management in an extremely practical environment. The Hub's activities are divided into three main categories: research, aimed at producing new knowledge; training, focused on providing healthcare managers with knowledge and skills related to their level and specific interests; and transfer, providing opportunities for fruitful exchanges and the transmission of highly applicable knowledge between the School's professors, healthcare managers and graduate students.

Alain Rondeau and Sylvain Landry, respectively Director and Associate Director of the Healthcare Management Hub, explain that it has become a one-stop shop for healthcare managers trying to come to grips with some very complex issues and challenges. Through the Hub, they now have access to experts in fields as varied as human resources management, information technologies, and logistics and operations management, who can all work hand in hand to help them find solutions to their problems. One example is the project underway at the Agence de la santé et des services sociaux de la Mauricie et du Centre-du-Québec. The Agency has deployed an integrated software package to manage its payroll, procurement, human resources and finance functions, and has called on the School's expertise to help it achieve a smooth transition in the field. The knowledge acquired during this project will be transferable elsewhere in the healthcare system.

Another concrete example of knowledge generation and transfer in a practical environment is the Sainte-Justine school of context-based health management (EGSC). Created in 2009 by HEC Montréal and the Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine, the EGSC provides the opportunity to truly contextualize learning in the field. This collaboration has three priority goals: produce a balanced scorecard for management (Marie-Hélène Jobin, Director of the Logistics and Operations Management Department); develop a methodology and integrated tools for change management as part of project management (Céline Bareil, Professor, Management); and integrate several laboratories within a network management approach (Alain Rondeau).

Both Alain Rondeau and Sylvain Landry believe that the Healthcare Management Hub comes at the right time. "There is a lot of talk these days about lean management, lean healthcare," says Rondeau. Evoking Steven Spear, Landry remarks that medicine has made considerable progress but administrative processes have not followed. "This is where we can help," he says. Rondeau adds that the healthcare system has gone from providing critical care to providing chronic care: "Chronic care requires fewer and fewer physicians and more and more care processes, and that's where the School can make a significant contribution."

PLUSIEURS D'ENTRE NOUS SONT TRÈS BIEN PLACÉS POUR COMMENTER LES ENJEUX ACTUELS, POUR AMENER DES RÉFLEXIONS ORIGINALES.

reçu... » Ces changements ont forcément un impact sur la qualité des soins, car cela permet aux pharmaciens de se concentrer sur la vraie nature de leur travail. Le Pôle santé travaille avec le CHUS pour documenter la démarche au moyen d'un cas et d'un article à paraître dans une revue professionnelle.

Alain Rondeau cite un autre exemple de réorganisation simple mais efficace : « En suivant les déplacements d'un travailleur de la santé, on se rend compte que, dans une journée, malgré de très nombreuses allées et venues, cette personne se rend toujours aux mêmes endroits pour chercher les mêmes choses. En rapprochant ces choses les unes des autres, on réduit les déplacements et on augmente l'efficacité de l'employé. » Encore là, ce sont les soins aux patients qui en bénéficient, car l'organisation systématique des processus de soins a des retombées immédiates dans les milieux.

Le Pôle santé : plus pertinent que jamais

Alain Rondeau est convaincu de la pertinence des pôles, qui sont des noyaux d'expertise puissants qui amènent à l'École des gens ayant des besoins spécifiques. Il en existe déjà plusieurs à l'École, notamment dans les domaines du développement durable, des familles en affaires et de la créativité. Quant au Pôle santé, l'objectif est d'en faire un incontournable de l'acquisition de connaissances en gestion de la santé. Avec une expertise de pointe dans ce domaine, de nombreux projets qui ont déjà porté leurs fruits, la multiplication des initiatives de collaboration, un rayonnement international – notamment la tenue à HEC Montréal d'un module du MBA en gestion de la santé offert par la Frankfurt School of Finance & Management – et les liens de confiance que les professeurs ont tissés avec les acteurs du réseau, parions que l'atteinte de cet objectif ne saurait tarder.

« Au point de vue conjoncturel, il est intéressant de constater que nous arrivons au bon moment, note Alain Rondeau. On parle beaucoup de *lean management*, de *lean healthcare* actuellement. » Sylvain Landry ajoute : « Plusieurs d'entre nous sont très bien placés pour commenter les enjeux actuels, pour amener des réflexions originales. » En invoquant Steven Spear, professeur et consultant américain, il souligne que la médecine a fait des progrès considérables, mais que les processus administratifs, eux, n'ont pas suivi. « Et c'est là que l'École peut intervenir », dit-il. Selon Alain Rondeau, nous sommes passés d'une utilisation critique à une utilisation chronique du système de santé. « Dans les années 60, on allait à l'hôpital parce qu'on s'était cassé une jambe. Aujourd'hui, on y va parce qu'on est diabétique. Le soin chronique requiert de moins en moins de médecins et de plus en plus de processus de soins, et l'École peut beaucoup aider à cet égard. » ◀

POLO DE ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD DE HEC MONTRÉAL

Durante varios años, unos veinte profesores de HEC Montréal han trabajado individualmente en proyectos relacionados con el sistema de servicios de salud y han producido conocimientos específicos del sector. Para integrar estos trabajos, la Escuela creó recientemente el Polo de Administración en Servicios de Salud. El objetivo de este Polo es lograr el trabajo conjunto de profesores de áreas diferentes. Así se impulsará el conocimiento práctico en administración de servicios de salud. Las áreas de intervención del Polo son tres: la investigación, para producir nuevos conocimientos; la formación, para brindar a los administradores de servicios de salud conocimientos y habilidades adecuados al nivel y a la especificidad de sus intereses específicos; y la transferencia, para lograr intercambios productivos y transferencia de conocimientos de alta aplicabilidad entre los profesores de la Escuela, los administradores de servicios de salud y los estudiantes de ciclos superiores.

Alain Rondeau y Sylvain Landry, director y director asociado del Polo de Administración de Servicios de Salud, respectivamente, afirman que el Polo se ha convertido en un punto de referencia único para los administradores del sector que tienen retos muy complejos. El Polo, cuenta con expertos en diferentes campos: recursos humanos, tecnologías de la información y logística y operaciones de administración. Así expertos y administradores pueden trabajar juntos en la solución de problemas. Un ejemplo de esta cooperación es el proyecto de colaboración con la Agencia de Salud y de Servicios Sociales de la Mauricie y del Centre-du-Québec. La Agencia ha adquirido un paquete informático integrado para la administración de la nómina, las adquisiciones, los recursos humanos y las funciones financieras, y ha recurrido a los conocimientos y a la experiencia de la Escuela para lograr la transición sin ningún percance. El conocimiento adquirido podrá ser transferido a otros sectores del sistema de salud.

Otro ejemplo concreto de producción de conocimiento y de transferencia en un ambiente práctico es la Escuela de Administración Contextualizada de Servicios de Salud Sainte-Justine (EGSC). Creada en 2009 por HEC Montréal y el Centro Hospitalario Universitario Sainte-Justine, la EGSC permite contextualizar el aprendizaje. Los objetivos principales de esta colaboración son tres: producir una tarjeta de resultados balanceada para la administración (Marie-Hélène Jobin, directora del Departamento de la Gestión de las Operaciones y de la Logística); desarrollar una metodología y herramientas integradas para modificar la administración en el marco de un proyecto de administración (Céline Bareil, profesora, Administración); e integrar varios laboratorios en un enfoque de administración en red (Alain Rondeau).

Tanto Alain Rondeau como Sylvain Landry creen que el Polo de Administración de Servicios de Salud llega en el momento justo. « Ahora se habla mucho de la administración ligera, servicios de salud ligeros », según Rondeau. Evocando a Steven Spear, Landry afirma que aunque la medicina ha hecho avances considerables lo mismo no se puede decir de los procesos administrativos. « Es ahí donde podemos ayudar. » Rondeau agrega que el sistema de servicios de salud ha dejado de brindar atención crítica para brindar atención crónica: « la atención crónica requiere cada vez menos médicos y más y más procesos de cuidado, y es ahí donde la Escuela puede hacer una contribución importante. »

HEC MONTRÉAL

Première école de gestion fondée au Canada, en 1907, HEC Montréal affiche les normes d'excellence scolaire et scientifique les plus élevées dans tous ses champs d'activité. L'École, qui se distingue régulièrement dans de prestigieux classements internationaux, s'est classée, depuis un an, dans le...

TOP 10 de *Forbes* pour son programme de MBA

TOP 20 d'*AméricaEconomía* pour son programme de MBA

TOP 25 du *Financial Times* pour son programme de M. Sc

TOP 60 d'*Expansión* pour son programme de MBA



HEC Montréal a été la première en Amérique du Nord à détenir les trois agréments les plus prestigieux du monde de l'enseignement de la gestion : AMBA, AACSB International et EQUIS.

LIVING UP TO NEW STANDARDS

CANADIAN COMPANIES PREPARING TO ADOPT NEW ACCOUNTING STANDARDS

BY DAVID PYE

28

HEC MONTREAL MAG > PRINTEMPS 2010 >



ILLUSTRATION > CHUWY / EPICENTRE

With a mandatory move to International Financial Reporting Standards (IFRS) less than one year away, Canadian companies are dotting the i's and crossing the t's in a lengthy preparation process that will alter the way financial statements are presented. Beginning January 1, 2011, the financial statements of all publicly traded Canadian companies, of companies that hold assets in a fiduciary capacity and of government business enterprises must adhere to the IFRS, a framework established by the International Accounting Standards Board (IASB).

Simultaneously, Canadian private enterprises will also be facing a new set of standards, consisting of a simplified version of existing Canadian generally accepted accounting principles (Canadian GAAP) called Accounting Standards for Private Enterprises.

"Every type of company in Canada will be subjected to these changes, which are aimed at providing more precise data to those who make important decisions based on the financial statements of those companies," explains Danièle Pérusse, CGA, a full-time lecturer in the Department of Accounting Studies at HEC Montréal. "The type of published financial data will differ, depending on the type of company, which is one of the things that will really modify the landscape of financial reporting."

The move to IFRS is a work in progress that began in 2006 when the Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA), a body of the Chartered Accountants of Canada, implemented a strategic plan for adopting the new standards. The CICA decision means that Canadian companies will soon be joining their counterparts in more than 100 countries who have already adopted IFRS, including members of the European Union. The adoption of IFRS ushers in a new era for Canadian accounting, dwarfing the 1972 implementation of Canadian GAAP for all publicly accountable enterprises.

"We are living in a global economy and adopting IFRS will assist investors around the world in comparing Canadian companies and in making sound investment decisions," explains Louise Martel, FCA, a professor in the Department of Accounting Studies at HEC Montréal. "Accounting is a language – so we want to be sure that we are all speaking the same language when it comes to investors looking at our companies."

By facilitating global financial comparisons, the adoption of IFRS in the production of financial statements is expected to provide Canadian companies with increased exposure to international capital and investment opportunities. "In addition to the benefits of opening up foreign markets, IFRS embrace practices which are similar, in many ways, to those used in Canada," says Andrée Lafortune, FCA, a professor in HEC Montréal's Department of Accounting Studies. "The CICA decided that it made sense for Canada to adopt international standards."

The decision made by the CICA came after careful consideration of the implications vis-à-vis Canada's largest trading partner, the

United States. For quite some time, the CICA had been working towards a harmonization of Canadian and US GAAP standards, but in the end it was decided to adopt the more principle-based IFRS. For Canadian companies, that stance will not shut them out of critical US markets, since IFRS financial statements are already accepted by the Financial Accounting Standards Board (FASB) in the United States.

"The US approach is much more detailed, with very precise rules that require larger volumes of data," explains Lafortune. "Our philosophy in Canada has been to adopt standards that provide guidance in terms of financial obligations, but which are significantly more judgement-based." Although the US Financial Accounting Standards Board has been working closely with the IASB for several years concerning the harmonization of IFRS, thus far its role has remained that of an interested observer.

"The FASB decided that all new standards should at least be discussed between the various accounting bodies," says Martel. "They are essentially moving in the same direction, but with a tentative plan to adopt IFRS by 2014."

In Canada, preparations at Canadian companies with a public obligation have been underway for nearly two years. During

WE WANT TO BE SURE THAT WE ARE ALL SPEAKING THE SAME LANGUAGE WHEN IT COMES TO INVESTORS LOOKING AT OUR COMPANIES.

that time, IFRS have continued to evolve, presenting further challenges for the implementation process. "For 2010, companies will still be permitted to file their financial statements according to the Canadian GAAP," says Lafortune. "However, they will be required to convert those statements to IFRS by January 1, 2011 in order to be able to compare them with the results of 2011."

Although conformity to IFRS is not mandatory for privately funded Canadian companies, the winds of change are approaching. The CICA has approved Standard Accounting for Private Enterprises, a simplified version of existing Canadian GAAP. The new standards will allow privately funded companies to simplify reporting procedures and to reduce financial disclosure requirements. Designed to respond to the needs of both private enterprises and users of their financial statements,

VERS L'ADOPTION DES NORMES INTERNATIONALES D'INFORMATION FINANCIÈRE

À partir de janvier 2011, il existera au Canada deux ensembles de normes d'information financière : les normes internationales d'information financière (IFRS), auxquelles seront tenues les sociétés ayant une obligation publique de rendre des comptes, et les normes pour les entreprises à capital fermé (PCGR), version « allégée » des principes comptables généralement reconnus canadiens actuellement en vigueur.

« Au Canada, toutes les compagnies seront soumises à ces changements dont l'objectif est de fournir des données plus précises aux personnes appelées à prendre d'importantes décisions basées sur les états financiers des entreprises. Comme le type de données publiées différera selon le type de compagnie et selon le choix que feront les entreprises à capital fermé, cela modifiera la communication de l'information financière », explique Danièle Pérusse, CGA, chargée de formation à HEC Montréal.

En 2006, l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) a mis en place un plan stratégique d'adoption des nouveaux standards afin que les sociétés canadiennes rallient, en 2011, les entreprises de plus de 100 pays utilisant déjà les IFRS, dont les membres de l'Union européenne. « Dans un contexte d'économie mondiale, l'adoption des IFRS aidera les investisseurs du monde entier à mieux évaluer les compagnies canadiennes et à prendre des décisions d'investissement éclairées. La comptabilité est un langage, qui doit être compris et partagé par tous », précise la professeure Louise Martel, FCA.

Cette décision a fait suite à un examen rigoureux des conséquences possibles vis-à-vis des États-Unis, le plus important partenaire commercial du Canada, avec lequel il a été question d'harmonisation des normes comptables. Mais tout compte fait, le choix s'est porté sur les IFRS. « L'approche américaine est extrêmement détaillée et ses règles strictes exigent une somme énorme de données. Au Canada, nous avons préféré adopter des normes qui, à la base, font appel à une plus grande part de jugement », explique la professeure Andrée Lafortune, FCA, qui est aussi membre du conseil d'administration et présidente du comité de vérification du Mouvement Desjardins.

Placées devant un choix, les entreprises à capital fermé, quant à elles, doivent d'abord se questionner sur l'ensemble de normes qu'elles appliqueront, car elles ne sont pas obligées d'adopter les IFRS. À supposer qu'elles décident de se conformer aux normes PCGR pour entreprises à capital fermé, cela signifiera, en bref, une simplification des règles de présentation des états financiers et une réduction des exigences liées à la divulgation des renseignements financiers.

« Si les besoins immédiats de formation touchent principalement les comptables et autres personnes engagées dans la préparation des états financiers, tous les utilisateurs d'information financière devront aussi être formés bientôt afin d'en avoir une bonne compréhension », explique Louise Martel. À HEC Montréal, les changements requis ont déjà été apportés aux cours de comptabilité de tous les niveaux. Et le séminaire pour cadres et professionnels déjà donné en décembre dernier sera repris à l'automne 2010.



Andrée Lafortune



Louise Martel



Danièle Pérusse

the new standards should reduce the cost of preparing financial statements, while making the results clearer for users.

“It's important that Canadian small and medium-sized businesses be aware that the changes will provide them with more choice in presenting their statements,” says Daniele Pérusse. “Companies need to decide how best to prepare their financial statements in order for them to be most advantageous to their users.”

The new standards allow private enterprises to opt for IFRS conformity if they so choose. While the process can be costly and time consuming for small and medium-sized businesses, there can be long-term benefits in doing so. Companies looking to go public in the future may want to get a handle on IFRS, as might companies hoping to sell to a foreign investor, or those looking to streamline reporting standards with a subsidiary abroad.

While the new simplified procedures provide private enterprises with flexible choices, one possible future consequence is that it may prove difficult to compare companies using different data choices. The same may occur for large private companies whose chief competitors are public entities, with one using the new simplified Canadian GAAP and the other using the more detailed IFRS.

“There are certainly advantages to be gained in providing companies with choices in preparing financial statements based on their unique economic realities,” notes Pérusse. “But on the other hand, there is also a risk of encountering data that are far less comparable than before.”

As a member of the Board of Directors and Chair of the Audit Committee of Desjardins Group (the largest financial cooperative group in Canada, assets of \$165 billion), Andrée Lafortune's involvement with the adoption of IFRS has taken her beyond the classroom and straight to the heart of the issue. She is very aware of the challenges facing large, publicly traded companies as they prepare for change. “The first step is to understand the language of IFRS and to be able to compare them with existing Canadian GAAP,” she says. “That comparison is required across all aspects of finance and digs deeply into all components of a business.”

Fortunately, Canadian companies have had the advantage of learning from the lessons of their European Union counterparts, avoiding some of the pitfalls and oversights that such a major endeavour can entail. The adoption of IFRS is a company-wide exercise, encompassing all aspects of business that even remotely relate to finance and accounting practices. The process is lengthy, detailed and costly and can include everything from upgrading information systems to training an entire workforce.

“One important question to ask is whether a company has access to all of the information required, given that the volume of notes to financial statements according to IFRS is expected to be at least 30 percent higher than before,” says Lafortune. “Accessing so much additional data will certainly require adjustments to a company’s information systems.”

Across the board, the accounting practices of Canadian companies will be more elaborate, resulting in decisions that will then have to be approved by the company’s auditor. The conversion to IFRS can have far-reaching implications, including the validity of existing contracts for financing and bonuses based on achieving certain financial targets. For many Canadian companies, the detailed analysis of IFRS filings is going to change their bottom line.

“There will certainly be consequences for signed contracts that have covenants,” says Martel. “Once the numbers change in financial statements, those clauses may force companies to renegotiate.”

One of the biggest challenges facing Canadian companies is the training process, from the entire finance department to members of the Board of Directors, CEOs and lawyers. Cutting across all sectors of business, the conversion will require that everyone involved in the process be up to speed with the implications of IFRS. While the training of personnel involved in the preparation of financial statements has received priority, the end users of those data must also be able to clearly interpret their significance.

EVERY TYPE OF COMPANY IN CANADA WILL BE SUBJECTED TO THESE CHANGES.

“Financial statements are used by managers to make important decisions at all levels of a corporate structure,” explains Lafortune. “But the people who make those decisions are not necessarily accounting experts, so they need to be trained in order to clearly understand the new information that is being generated.”

At HEC Montréal, preparing for the transition to IFRS starts at the grass roots level. In order to address the pending realities of IFRS, changes have been made to the curriculum of accounting courses in all bachelor and MBA programs, as well as in all courses leading to accounting designations. “Right now, the people who need training the most are the accountants and others who are directly involved in preparing financial statements,” notes Martel. “Soon the needs will shift to those who need to understand what those statements actually say.”

In December 2009, Louise Martel delivered a seminar entitled “IFRS and their Impact on Canadian Companies” as part of the Executive Education program at HEC Montréal. The two-day seminar took participants through all aspects of the new standards, preparing them for the winds of change.

“The program was full with approximately 30 participants and it will be presented again in fall 2010,” she says. “It will follow essentially the same format, but with three additional hours on the implications for privately funded enterprises.” ◀

ADOPCIÓN DE NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA

A partir de abril de 2011, dos conjuntos de normas de información financiera existirán en Canadá: las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), que rigen a las compañías con obligación pública de rendir cuentas, y las normas para las compañías de capital cerrado (PCGR), versión « resumida » de los Principios Contables Generalmente Reconocidos en Canadá y actualmente en vigor.

Según palabras de Danièle Pérusse, CGA, responsable de formación en HEC Montréal: « En Canadá, todas las compañías deberán someterse a estos cambios cuyo objetivo es brindar datos más precisos a las personas que deben tomar decisiones importantes de acuerdo a los estados financieros de las empresas. La forma de comunicar la información financiera será diferente ya que el tipo de datos publicados cambiará según el tipo de compañía y según las decisiones que tomen las empresas de capital cerrado. »

En 2006, el Instituto Canadiense de Contadores Certificados (ICCA) implementó un plan estratégico de adopción de nuevos estándares para que las empresas canadienses se unieran, en 2011, a las empresas de más de 100 países, entre los que se cuentan los países miembros de la Unión Europea, que ya utilizan las NIIF. Como lo afirma la profesora Louise Martel, FCA: « En un contexto de economía mundial, la adopción de las NIIF permitirá a los inversores del mundo entero una mejor evaluación de las empresas canadienses para tomar decisiones más informadas en sus inversiones. La contabilidad es un lenguaje que debe ser comprendido y compartido por todos »,

Esta decisión es el resultado de un examen minucioso de las posibles consecuencias en las relaciones con los Estados Unidos, el principal socio comercial de Canadá, con quien ya se hizo una armonización de las normas contables. La decisión fue favorable a la adopción de las NIIF. Para la profesora Andrée Lafortune, FCA, miembro del consejo de administración y presidente del comité de verificación del Movimiento Desjardins: « El enfoque estadounidense es extremadamente detallado y sus reglas exigen una cantidad enorme de datos, En Canadá, hemos adoptado normas que, en el fondo, exigen una gran dosis de sensatez. »

Las empresas de capital cerrado, por su parte, deben en un principio reflexionar sobre el conjunto de normas que van a adoptar ya que para este tipo de compañías la adopción de las NIIF no es obligatoria. En caso de acogerse a los PCGR para las empresas de capital cerrado, se llegará a una simplificación de las normas de presentación de los estados financieros y a una reducción de las exigencias relacionadas con la divulgación de la información financiera.

Como lo afirma Louise Martel: « Si las necesidades inmediatas de formación se dirigen principalmente a los contadores y a otras personas implicadas en la preparación de los estados financieros, muy pronto todos los usuarios de la información financiera deberán también ser formados para que tengan una buena comprensión de las normas ». En HEC Montréal, los cambios necesarios ya fueron implementados en los cursos de contabilidad en todos los niveles. Además, el seminario de ejecutivos y profesionales que se dio en diciembre pasado se repetirá en el otoño de 2010.



A CODE TO LIVE BY

THE LIFE OF DR. MICHÈLE BRETON EMBODIES THE CONCEPT OF “OPTIMIZATION”

BY DAVID PYE

When Dr. Michèle Breton reflects upon her career, even she is sometimes amazed by her optimal use of time and space. For more than 30 years, the tenured professor at HEC Montréal’s Department of Management Sciences, and Chair of the Professors Council, has been pushing the boundaries of operations research as a teacher, a researcher and a respected member of the scientific community.

Dr. Breton’s research has provided tremendous insight into some of the most pressing issues of the day. She has been published in highly respected journals including *Management Science*, *Operations Research*, *The Journal of Banking and Finance*, *Environmental and Resource Economics* and *Energy Economics*.

“I think that I must be applying my efficiencies to my own life,” she says, reflecting on her academic success, while also raising five children. “I am very passionate about my work and it is certainly a very big part of my life.”

Dr. Breton’s passion began to take shape at the École Polytechnique de Montréal, where she earned an industrial engineering degree in 1975, followed by a Master’s degree in engineering two years later. In January 1977, she joined the faculty of HEC Montréal as a full-time faculty lecturer, seizing the opportunity to share her knowledge with others.

“I was always interested in optimization and many aspects of industrial engineering directly relate to operations research,” she says. “I was also very interested in applied mathematics and looking at ways to make good decisions in a dynamic context.” In 1986, she completed a PhD in Computer Science from the Université de Montréal while teaching statistics and OR in HEC Montréal’s

Management Sciences Department. She now focuses on teaching advanced courses in dynamic optimization and risk analysis.

“Right now, I am involved mainly with financial engineering and looking at better ways to price financial products,” she explains. “My colleagues and I are developing algorithms, which are very efficient methods for pricing derivatives.” The possible applications of that research are diverse, but Dr. Breton foresees software companies taking an interest in using such numerical methods to value financial products.

Dr. Breton is involved in applying operations research to several important issues in today’s economic climate. In conjunction with a former PhD student and a colleague in HEC Montréal’s Department of Finance, she has been designing models of bankruptcy restructuring negotiations.

“We looked at how the process should evolve over time and what type of restructuring deal should take place, if people are rational,” she explains. “Our research enables us to look at better ways of modelling the value of corporate debt.”

“This is a clear example of a dynamic game,” explains Dr. Breton. “By doing this kind of modelling, we can explain what happens when negotiations between multiple parties include strategic issues.”

BY DOING THIS KIND OF MODELLING, WE CAN EXPLAIN WHAT HAPPENS WHEN NEGOTIATIONS BETWEEN MULTIPLE PARTIES INCLUDE STRATEGIC ISSUES.

Energy and environmental issues

Dr. Breton's applied research and expertise have been equally important in addressing energy and environmental issues, developing methods critical to the efficient optimization of resources. More than 20 years ago, she was approached by an Executive Education student who wanted to compute an optimal timing schedule for capping wells in a declining Tunisian oil field. Using a variety of calculations, including the reservoir behaviour, the price of oil and the cost of production, they were able to devise a method for determining the optimal life span of every well in the field.

"It turned out that the company's existing calculations were inaccurate, so our work helped increase Tunisia's reserves well beyond their scheduled end," she notes. "Meanwhile, new discoveries were made, and the planning horizon in that field is now 2040."

Dr. Breton has also applied her expertise to researching international environmental agreements, developing models that address accountability between signatory nations. Working with a post-doctoral intern and a colleague from HEC Montréal, she looked at ways to mathematically ensure accountability for inaction. "We showed that there is really no way to obtain a stable agreement unless you include an additional mechanism from the very beginning," she explains. "We experimented with a punishment mechanism and were able to obtain stable agreements. That is exemplified when you consider that Kyoto didn't work, but the Montreal Protocol did."

By building a dynamic model, Dr. Breton and her colleagues were able to track the evolution of multilateral agreements over time, examining why countries join and/or opt out of such agreements. "Our research looks at the rational ways that countries should react to these agreements, given that it's in their best interests to let other countries take the lead and assume the costs of reducing emissions," she says. "In the long term, we see that if there are no punishment mechanisms, such as trade sanctions, then signatories will slowly opt out and you'll arrive back at the non-cooperative equilibrium."

Dr. Breton's interest in the optimization of resources has produced significant results. While working with a PhD student on his thesis and a post-doctoral researcher, her experience in resource optimization helped find ways to produce more electricity while using less water. "By applying our dynamic programming research, Hydro-Québec has been able to increase its efficiency significantly," she says. "What we designed ten years ago is still in use in all of its plants today."

The tip of the iceberg

Dr. Breton's position as a Full Professor at HEC Montréal is just the tip of the iceberg. She is also a member of GERAD, the multi-university research centre founded in 1979. GERAD comprises 60 professors from multiple disciplines, from the faculties of HEC Montréal, the École Polytechnique, UQAM and McGill University.

"GERAD is an important and internationally well-known research centre that has contributed a great deal to operations research," she notes. "It provides an environment that is conducive to collaboration, which is the foundation for advanced research."

Dr. Breton is also Director of the Finance and Insurance Computations Lab (LACFAS) at HEC Montréal, established in 2000 to assist researchers in the areas of finance, economics, quantitative methods and accounting sciences. Her dedication to advancing research also led to her appointment as Scientific Director of the Institut de finance mathématique de Montréal (IFM2), whose mission is to promote and coordinate the training and education of highly skilled experts and to foster the development of research.

Drawing upon her experience in those positions, Dr. Breton was instrumental in attracting more than \$1 million in funding from the Canada Foundation for Innovation for the creation of the Calculation and Data Mining Laboratory (LACED) at HEC Montréal. The project's overall cost, estimated at \$3 million, will include additional funding by the Quebec government and organizations including IFM2.

"The funding will be used to upgrade the LACFAS facility," she explains. "It will allow us to purchase more powerful computers and to develop LACED into a state-of-the-art infrastructure." LACED will provide faculty and graduate and postgraduate students with access to servers containing databases in economics, finance, marketing and other management fields. The facility will also feature specialized software for processing the data and performing scientific simulations and calculations.

Dr. Breton is also Vice-President of the International Society of Dynamic Games, a society of researchers who meet annually for workshops and seminars. The academic organization publishes regularly on dynamic games, defined as dynamic contexts where numerous people are involved in making decisions that impact others. She is also a Fellow of the Royal Society of Canada, inducted in November 2009 for her academic contributions and scholarly achievements.

Despite a résumé with outstanding research credentials, Dr. Breton remains committed to teaching. She continues to lecture at HEC Montréal in the BBA, MBA and PhD programs, as well as abroad as part of HEC Montréal's international activities.

"I have never lost my passion to share my knowledge with others, and to watch my students flourish with that knowledge," she says. "My graduate students are always challenging me with questions and their progress and successes keep me motivated." ◀



Trois étudiants du B.A.A. membres de l'équipe de télémarketing, Pierre-Olivier Drouin (à l'avant-plan), Charlotte Blouin Arbour et Morgane Widener, en compagnie de Patrice Martin, responsable du télémarketing, et Jean-François St-Pierre (à droite), directeur de la campagne annuelle.

PETITS DONS DE GRANDE VALEUR

PAR ISABELLE MARQUIS

À 23 ans, Jean-François Déry, diplômé de HEC Montréal en 2009, est président d'une entreprise, et donateur. Précocité ? Chose certaine, il incarne très bien l'importance de donner, peu importe le montant, si petit soit-il. Car mis bout à bout, tous ces dons accumulés représentent un tout de grande valeur, qui aura un véritable impact.



« Je ne donne pas encore beaucoup, mais je veux donner plus d'année en année. C'est important pour moi. C'est une façon de dire merci pour tout ce que j'ai reçu. Je trouve que HEC Montréal donne beaucoup à ses étudiants », lance le jeune président fondateur des Éditions JFD, une maison d'édition spécialisée dans le matériel pédagogique.

« Dès mon entrée à l'École, j'ai reçu une bourse d'admission. J'en ai ensuite reçu une autre pour participer au programme d'échanges internationaux. Par ailleurs, la qualité de l'enseignement donné à l'École est extraordinaire et les étudiants bénéficient d'un environnement technologique de pointe que l'on ne retrouve pas ailleurs », explique avec enthousiasme ce titulaire d'un baccalauréat en administration des affaires avec option en entrepreneurship.

L'exemple de Jean-François peut être associé à la jeunesse, au début de la carrière et au commencement de l'engagement philanthropique. À l'opposé se trouvent des donateurs qui se démarquent par la durée de leur fidélité à l'endroit de l'École. Même après avoir terminé leurs études depuis des décennies, certains donnent avec régularité et constance.

C'est le cas de M^{me} Suzanne Coallier, 92 ans, qui manifeste encore aujourd'hui son attachement envers HEC Montréal. « Étudier à HEC Montréal m'a permis d'acquérir un statut professionnel, de mener une belle vie et d'avoir une carrière palpitante, ce que je n'aurais jamais pu connaître autrement », explique M^{me} Coallier, FCA, qui a eu l'audace d'entreprendre des études universitaires dans les années 1940, à une époque où les femmes étaient peu nombreuses dans les universités. « Donner à HEC Montréal, c'est important pour moi. C'est comme une roue qui tourne, de génération d'étudiants en génération d'étudiants », conclut celle qui a été, en 1948, la première femme comptable diplômée au Québec.

Par rapport aux dons substantiels – dons majeurs et dons planifiés –, les dons reçus au service du télémarketing varient entre 20 \$ et 2000 \$. Ils sont recueillis dans le cadre de la campagne annuelle essentiellement de trois façons. « Tout d'abord, notre

équipe de télémarketing, composée d'une vingtaine d'étudiants qui travaillent pratiquement tout au long de l'année scolaire, joint quelque 20 000 diplômés par an. Ensuite, ces dons proviennent des étudiants eux-mêmes, qui acceptent qu'un petit montant leur soit facturé en fonction du nombre de crédits qu'ils prennent. Enfin, ils sont constitués des profits générés par les événements-bénéfiques organisés par l'École, comme le Gala du commerce et le tournoi de golf », explique le directeur de la campagne annuelle à la Fondation HEC Montréal, Jean-François St-Pierre. Si l'on additionne le tout, le montant dépasse le million de dollars chaque année !

En fait, l'objectif pour l'année 2009-2010 est de 1,5 million de dollars. Suffisamment pour mener bien des projets par l'entremise de l'un ou l'autre des quatre fonds dans lesquels les donateurs individuels sont notamment invités à contribuer :

- ▶ le fonds du directeur, pour divers projets d'ordre pédagogique ou liés à la technologie;
- ▶ le fonds étudiants, par lequel sont offertes des bourses d'excellence, des bourses « au besoin », des bourses de soutien à la participation à des concours interuniversitaires et des bourses de soutien pour étudier une session à l'étranger;
- ▶ le fonds pour la recherche, qui permet d'investir dans le développement de connaissances; et
- ▶ le fonds entrepreneurship, qui permet de soutenir des étudiants ayant des projets de création d'entreprise ou désireux de prendre la relève d'une entreprise familiale.

En lançant de nouveaux projets, en soutenant ses étudiants et en valorisant leurs réalisations, HEC Montréal veut maintenir sa place dans le peloton de tête des écoles de gestion et continuer d'être à l'avant-garde dans ses activités d'enseignement et de recherche. Tous les dons qu'elle reçoit contribuent à lui donner la marge de manœuvre nécessaire pour maintenir sa longueur d'avance. ◀



DU CÔTÉ DES DIPLÔMÉS



PRIX RELÈVE D'EXCELLENCE 25 ANS D'AUDACE ET D'EXCELLENCE

PAR ISABELLE MARQUIS

Il y a déjà 25 ans, de jeunes diplômés de HEC Montréal ont eu l'idée de créer un événement mettant en avant la réussite et l'audace de jeunes diplômés de 35 ans et moins : le prix Relève d'excellence. Depuis, cet événement annuel est devenu « un incontournable » auquel assistent chaque année des centaines de gens d'affaires à l'occasion d'un petit-déjeuner-gala. Pertinent, le prix Relève d'excellence ? Certainement, et plus que jamais.





90



92



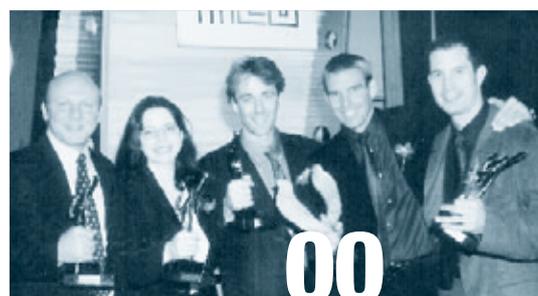
94



96



98



00

Le 14 mai, à l'hôtel Fairmount Le Reine Elizabeth, les membres d'un prestigieux jury formé de gens d'affaires ont dévoilé les noms des lauréats dans les quatre catégories du concours. Au moment d'aller sous presse, leurs noms n'étaient pas encore connus. Présentés en encadré, les finalistes se sont distingués parmi la cinquantaine de candidatures, un record pour cette 25^e édition qui avait pour thème « Oser ».

« Je suis très fier d'avoir étudié à HEC Montréal. Ça a été l'une des périodes les plus intéressantes de ma jeunesse », affirme Patrick Palerme, président et chef de la direction de GE Capital au Canada, président d'honneur du prix Relève d'excellence 2010. « Lorsqu'on occupe un poste de leader, on est privilégié et c'est important de ne pas l'oublier. On doit encourager la relève, partager son expérience et chercher à inspirer ces jeunes, appelés à devenir les leaders de demain », ajoute celui qui est aussi président de la Fondation des Centres jeunesse de Montréal.

Depuis 25 ans, de nombreux lauréats du prix Relève d'excellence ont connu de remarquables carrières. Louis R. Chênevert (HEC 1979) était l'un des gagnants de la première édition du concours. Il est aujourd'hui président du conseil et chef de la direction de la United Technologies Corporation. Il dirige une multinationale qui emploie plus de 200 000 personnes et dont le chiffre d'affaires avoisine les 53 milliards de dollars. Voilà un talent qui a été reconnu et salué par le prix Relève d'excellence il y a 25 ans. Toujours attaché à son *alma mater*, Louis Chênevert a accepté en mars dernier la présidence du Conseil consultatif international de HEC Montréal. Recevoir, réussir, redonner... c'est là l'une des forces du Réseau HEC Montréal. <

PRIX RELÈVE D'EXCELLENCE 2010 ET LES FINALISTES SONT...

Au moment d'aller sous presse, les gagnants du prix Relève d'excellence 2010 n'étaient pas encore connus. Les diplômés finalistes de la 25^e édition de ce concours sont :

Catégorie Entrepreneur

- ▶ **Benoît Archambault** (HEC 2008), président, Succès Scolaire
- ▶ **Jennifer Bismuth** (HEC 2004), présidente fondatrice, Sacrée Soirée
- ▶ **Martin Laberge** (HEC 2002), associé, Groupe Conseil Equinox

Catégorie Jeune entrepreneur

- ▶ **Frédéric Blanchette** (HEC 2003), associé, Groupe-conseil Solertia
- ▶ **Simon Lafrenière** (HEC 2007), chef, gestion de produits Learjet, Bombardier Aéronautique
- ▶ **Mélanie Roy** (HEC 2008), directrice, fiscalité, KPMG LLP

Catégorie Grande entreprise

- ▶ **Orlena Lee** (HEC 1998), gestionnaire de contenu, eBay Canada
- ▶ **Olivier Seffler** (HEC 1997), directeur associé, communications marketing, Cogeco Câble
- ▶ **Rajiv Uttamchandani** (HEC 2008), gestionnaire, Programme du développement de leadership, Intact Corporation financière

Catégorie PME

- ▶ **Geneviève Brault** (HEC 2004), directrice des ressources humaines, Parc Safari
- ▶ **Pascal Laflamme** (HEC 1999), directeur général, Intercable Reunion SAS
- ▶ **Philippe Lareau** (HEC 2002), directeur administratif et courtier, Lareau – Courtiers d'assurances inc.



UNE PERSONNALITÉ INTERNATIONALE QUI S'IMPOSE

Pour accroître sa portée internationale, saisir les occasions et agir de façon pertinente, une école de gestion doit posséder d'influents réseaux dans la communauté d'affaires internationale. À HEC Montréal, nous avons le privilège de pouvoir compter sur un Conseil consultatif international (CCI) dont la composition exceptionnelle nous fournit un ancrage et un écho internationaux forts, crédibles et inspirants.

AN INTERNATIONAL TRENDSETTER

A business school needs influential networks in the international business community if it is to enhance its international standing, seize opportunities and act effectively. At HEC Montréal, we are extremely fortunate to be able to count on an International Advisory Board (IAB) made up of leading figures, which provides us with a strong, credible and inspiring international platform and voice.

There are some 12,000 business schools around the globe today! Yet barely 40 of them hold the three most prestigious accreditations in their field: AACSB International, EQUIS and AMBA. HEC Montréal is one of these international trendsetters and, what is more, was the first in North America to join this select club, in 2003. It took many initiatives on the School's part for us to earn this status, in particular since the late 1960s: introducing the most extensive international exchange program in Canada, creating the only trilingual BBA program, in 2005, and recruiting the top professors from all over the globe, to mention only a few. In this same spirit, we founded the IAB in 1994.

The IAB met at the School in March, a noteworthy event on several accounts. The very fact that 18 members – heads of multinationals and leading firms in their fields and corporate directors – came from Algeria, France, the United States, the United Kingdom, Egypt and elsewhere in Canada to attend this meeting is in itself remarkable.

Il existe aujourd'hui à travers le monde quelque 12 000 écoles de gestion ! De ce nombre, à peine plus de 40 détiennent les trois agréments les plus prestigieux dans leur domaine : AACSB International, EQUIS et AMBA. HEC Montréal est l'une de ces *personnalités internationales* et, qui plus est, elle a été la première, en Amérique du Nord, à rejoindre ce club sélect en 2003. Pour accéder à ce statut, l'École a fait de nombreux gestes, notamment depuis la fin des années 1960, que l'on pense seulement à la mise en place du programme d'échanges internationaux le plus important du Canada, à l'offre – unique – d'un B.A.A. trilingue dès 2005 ou au recrutement des meilleurs professeurs partout à travers le monde. Dans cet esprit, elle a créé, en 1994, le CCI.

Les membres du CCI se sont réunis à l'École en mars dernier, et l'événement a été extraordinaire sur plusieurs plans. À lui seul, le fait que 18 d'entre eux – dirigeants de multinationales et d'entreprises chefs de file dans leur secteur et administrateurs de sociétés – soient venus d'Algérie, de France, des États-Unis, du Royaume-Uni, d'Égypte et du Canada pour participer à cette rencontre est remarquable.

Les discussions de niveau stratégique ont notamment porté sur la position concurrentielle de l'École et sur son image de marque à l'étranger. Elles ont aussi débouché sur des projets. Dans un avenir rapproché, il est en effet prévu de recruter de nouveaux membres qui se joindront au Conseil, tout particulièrement en Asie et en Amérique latine, et de créer trois forums régionaux (les Amériques; Europe – Afrique – Moyen-Orient; et Asie – Océanie) pour la tenue d'événements dans chacune de ces régions.

En outre, plusieurs membres se prêteront à la production d'une série de documents audiovisuels à vocation pédagogique à l'intérieur desquels ils livreront leur expérience et leur expertise

Strategic discussions focussed on the School's competitive position and its international brand image. The IAB also came up with a number of new initiatives. In the near future, it plans to recruit new Board members, especially in Asia and Latin America, and to create three regional forums (Americas; Europe – Africa – Middle East; and Asia – Oceania) so as to hold events in each of these regions.

In addition, several members will be helping to produce an educational audiovisual series in which they will share their experience and expertise on a specific theme related to management in an international context. The first piece has already been produced, featuring Issad Rebrab, President of Cevital, the largest private firm in Algeria.

Lastly, the meeting led to a real first, a roundtable discussion before a large audience, with nine IAB members. These high-profile business leaders, from a broad spectrum of fields and countries, talked about the lessons to be drawn from the recent crisis. They emphasized basic principles of sound management, best practices and ethics. It was a memorable event.

sur un thème spécifique relié au management dans un contexte international. Un premier document a déjà été réalisé, avec Issad Rebrab, président de Cevital, la première entreprise privée algérienne en importance.

Enfin, la rencontre a donné lieu à une première, soit la tenue d'une table ronde qui a rassemblé neuf des membres du CCI. Ces dirigeants d'envergure, représentant des secteurs d'activité et des pays très différents, ont discuté devant un large public des leçons à tirer de la récente crise en insistant sur les principes de base d'une bonne gestion, les meilleures pratiques et l'éthique. Événement mémorable.

Au début des années 1900, des leaders de la communauté d'affaires ont été à l'origine de la création, en 1907, de la première école de gestion au Canada : HEC Montréal. Depuis, ses artisans lui ont façonné une identité unique, d'avant-garde, dans tous ses champs d'activité. Son ambition actuelle d'occuper une place de choix sur l'échiquier mondial n'a donc rien de démesuré. Mais cela ne se fait pas seul.

Je remercie tous les membres du CCI pour la confiance et l'amitié qu'ils témoignent à l'endroit de l'École. J'adresse des remerciements particuliers à M. Paul Desmarais jr, président du conseil et cochef de la direction de Power Corporation du Canada, et à M. Louis R. Chênevert, président du conseil et chef de la direction de la United Technologies Corporation. Le premier pour avoir assuré la présidence du CCI depuis sa création et pour accepter de continuer d'y siéger à titre de président fondateur. Et le second pour avoir consenti à prendre le relais avec détermination.

Michel Patry

Directeur, HEC Montréal

In the early 1900s, it was leaders of the business community who pushed for the creation of Canada's first business school, HEC Montréal. Since 1907, the School has forged itself a unique identity, always at the forefront in everything it does. Hence its current ambition, to hold an enviable place on the world stage, is not out of reach. But we can't do it on our own.

I would like to thank all the members of the IAB for their commitment to and confidence in the School. In particular, I would like to express my gratitude to Paul Desmarais Jr., Chair of the Board and Co-CEO of Power Corporation of Canada, and Louis R. Chênevert, Chair of the Board and CEO of United Technologies Corporation. Mr. Desmarais chaired the Board of the IAB since it was created, and has agreed to continue serving as Founding Chair. Mr. Chênevert will be carrying on his predecessor's excellent work.

Michel Patry

Director, HEC Montréal

TOURNOI DE GOLF-BÉNÉFICE DE HEC MONTRÉAL

Réservation requise : www.hec.ca/donateur, rubrique Événements
Sous la coprésidence d'honneur de Daniel et Francis (B.A.A. 2008) Pelletier, respectivement président et représentant, secteur de la santé, Artopex

➤ **15 septembre** Golf Saint-Raphaël, Île Bizard

GALA DU COMMERCE

Pour information ou réservation : www.reseauhec.ca

➤ **22 septembre** À 18 h, à la Salle des pas perdus de la gare Windsor, à Montréal

PASSEPORT POUR LE SAVOIR

Le rendez-vous annuel des diplômés

Pour information ou réservation : www.reseauhec.ca

➤ **29 octobre** À HEC Montréal

JOURNÉE PORTES OUVERTES

Pour information : www.hec.ca/portesuouvertes

À HEC Montréal, 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine

➤ **14 novembre** De 10 h à 16 h

COLLOQUES ET AUTRES ACTIVITÉS

École d'été en management de la création

Pour information : http://expertise.hec.ca/management_creation

Une activité de HEC Montréal, en collaboration avec l'Université de Barcelone, tenue sous l'égide de MosaiC, le Centre de recherche et de transfert sur le management de la création dans la société de l'innovation

➤ **Du 2 au 17 juillet** Première semaine à Montréal et deuxième semaine à Barcelone

La relève d'une entreprise : une affaire de différence ou de continuité ?

Pour information : chantal.daigneault@hec.ca

Colloque HEC Montréal – Banque Nationale Groupe financier

➤ **6 octobre** À HEC Montréal, de 7 h 30 à 17 h

Spectre 2011 : faites la lumière sur les grandes tendances stratégiques de l'an prochain

Pour information : chantal.daigneault@hec.ca

Colloque HEC Montréal – SECOR

➤ **9 décembre** À HEC Montréal, de 8 h 30 à midi

SALONS NATIONAUX ET INTERNATIONAUX

L'automne prochain, HEC Montréal sera présente à plusieurs salons d'études, dans différents pays. Au moment d'aller sous presse, le calendrier de tournée n'était cependant pas encore établi. Pour savoir si l'École sera présente dans votre pays, et à quelle date, veuillez, à compter de la mi-août, consulter le site www.hec.ca, à la rubrique Futur étudiant.



DES FEMMES ET DES HOMMES D'EXCEPTION.

Les premiers diplômés du EMBA McGill – HEC Montréal



Germain Archambault
Directeur général
Emballages Interplast



Michel Boucher
Vice-président
ressources humaines
Induspac - Groupe
Emballage Spécialisé



Eric Bourbeau
Directeur principal
santé consommateur
Telus



Nathalie Bourdon
Chef du développement
Juste pour rire



Isabelle Brissette
Aviseur principal
Rio Tinto



Sylvain Cormier
Vice-Président
Paradox Innovation



Kim Cosgrove
Directrice générale
Construction Cogela



Caroline Daniel
Associée principale
De Bargis & Daniel,
avocats



François Deschênes
Vice-président
Groupe Deschênes Inc.



Caroline Dignard
Directrice
Affaires juridiques
Cogeco Câble



Stéphane Dodier
Vice-président T.I.
La Capitale



Stéphane Dubeau
Associé
Dubeau Capital & Cie



Nicole Gadbois-Lavigne
Conseillère de direction
principale
CGI



JoAnne Gaudreau
Consultante en stratégie
marketing



Carole Gins
Directrice générale
IC Axon



Kosar Khwaja
Chef du service
de traumatologie
Hopital Général
de Montréal



Guy Labelle
Chef - Architecture
Télécommunications
Hydro-Québec



Richard Labelle
Directeur principal
marketing et
remboursement
sanofi-aventis



Jean Langlois
Directeur
jeanlanglois.ca



Michèle Meier
Directrice générale
Affaires publiques
Groupe Aéroplan



Barbara Mergl
Vice-présidente
Industries A. Mergl



Laurent Pieraut
Gestionnaire principal
de produits
Rheinmetall



Patrizia Pino
Productrice film et TV



François B. Rioux
Président
Groupe Bertrand Rioux



Anouk Roy
Directrice
Fruits & Passion



Roberto Sbrugnera
Directeur principal
trésorerie
Risques et relations
investisseurs
Metro



Jan Schöningh
Président
Amérique du Nord
Homburg Invest



Laurent Speyer
Président Exécutif
C-S Communication
et Systèmes Canada



Jean-Marc Taillon
Directeur Régional
Compuware



Pierre Thivierge
Directeur
Schering-Plough



Patrick Truong
Directeur principal
Hydro-Québec



Jean Yelle
Directeur Principal
Desjardins

www.embamcgillhec.ca

514 340-6500

HEC MONTRÉAL

DES AUTELS | McGill
Faculty of Management
Faculté de gestion

EMBA
McGill – HEC Montréal

L'assurance en 1, 2, 3 étapes faciles



pour les diplômés HEC Montréal

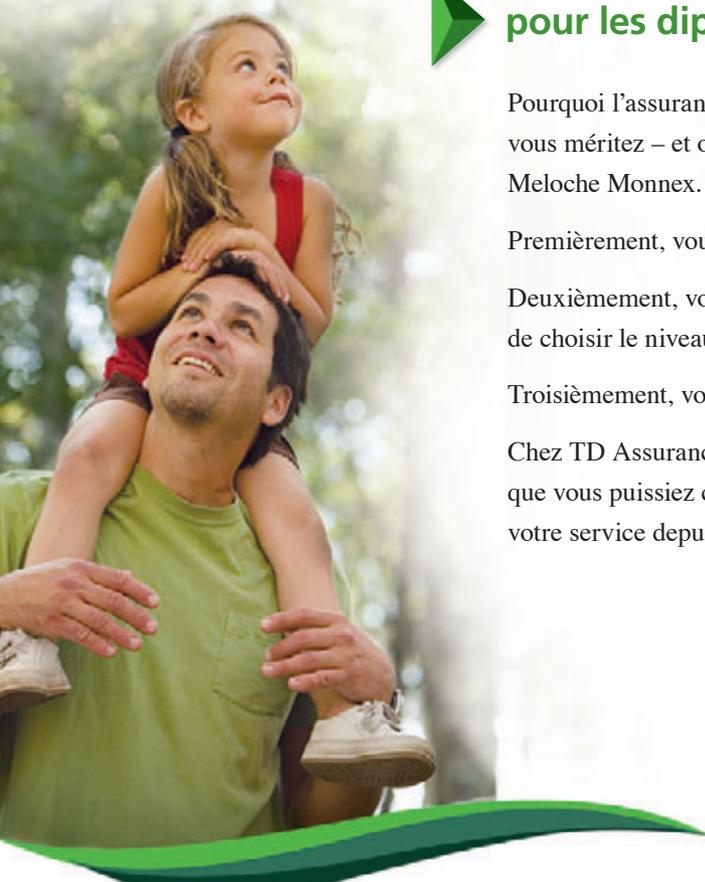
Pourquoi l'assurance devrait-elle être compliquée? En tant que **diplômés HEC Montréal**, vous méritez – et obtenez – une attention particulière en faisant affaire avec TD Assurance Meloche Monnex.

Premièrement, vous pourrez économiser grâce à nos tarifs de groupe avantageux.

Deuxièmement, vous bénéficierez d'une excellente couverture tout en ayant la possibilité de choisir le niveau de protection adapté à vos besoins.¹

Troisièmement, vous profiterez d'un service exceptionnel.

Chez TD Assurance Meloche Monnex, notre objectif est de vous simplifier la tâche afin que vous puissiez choisir votre couverture en toute confiance. Après tout, nous sommes à votre service depuis 60 ans!



Demandez
une soumission et
vous pourriez



1 866 352 6187

Lundi au vendredi, 8 h à 20 h

www.melochemonnex.com/reseauhec

Programme d'assurance recommandé par

LeRéseau
HEC MONTRÉAL



Assurance
Meloche Monnex

TD Assurance Meloche Monnex est le nom d'affaires de SÉCURITÉ NATIONALE COMPAGNIE D'ASSURANCE, laquelle souscrit également le programme d'assurances habitation et auto. Le programme est offert 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 n'est pas offert en Colombie-Britannique, au Manitoba et en Saskatchewan.
¹Certaines conditions et restrictions s'appliquent.

*Aucun achat requis. Le concours se termine le 14 janvier 2011. Valeur totale de chaque prix : 30 000 \$, y compris la Honda Insight EX et une carte-cadeau d'essence de 3 000 \$. Les chances de gagner dépendent du nombre d'inscriptions admissibles reçues. Le gagnant devra répondre à une question d'habileté mathématique. Concours organisé conjointement avec Primmum compagnie d'assurance. Peuvent y participer les membres ou employés et autres personnes admissibles de tous les groupes employeurs ou de professionnels et diplômés qui bénéficient d'un tarif de groupe accordé par les organisateurs. Le règlement complet du concours, y compris les renseignements sur l'admissibilité, est accessible sur le site www.melochemonnex.com. Le prix peut différer de l'image montrée.

Honda est une marque de commerce de Honda Canada inc., qui n'est pas associée à cette promotion et ne la commande d'aucune façon.

Meloche Monnex est une marque de commerce de Meloche Monnex inc., utilisée sous licence.
TD Assurance est une marque de commerce de La Banque Toronto-Dominion, utilisée sous licence.