



HEC MONTRÉAL
MAG

FRANÇOIS BÉDARD
Le gestionnaire de velours

DOSSIER
La transmission
d'entreprise :
Entre départ et pérennité

DIALOGUE
Serge Godin

SPECIAL REPORT
Arts Management:
A Unique Niche
and International Scope



hec.ca

HEC MONTREAL
CES LETTRES
VOUS MÈNERONT LOIN.

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

2 **BILLET**3 **NOUVELLES**12 **DIALOGUE****Serge Godin****CGI : Un rêve, des valeurs, un empire**

En 1976, à l'âge de 26 ans, Serge Godin a fondé seul son entreprise. Aujourd'hui, CGI occupe le septième rang des firmes-conseils en TI à l'échelle internationale, avec 31 000 employés répartis dans 125 bureaux à travers le monde.

15 **OFF THE BEATEN TRACK****Sylvain Sénécal****Understanding Online Consumer Behaviour**16 **À LA UNE****François Bédard****Le gestionnaire de velours**

François Bédard (MBA 1990), directeur général du Festival international de Lanaudière, est le lauréat du premier Prix du gestionnaire culturel. Son credo, comme DG, est de se faire notamment le gardien de la liberté et de l'autonomie du directeur artistique. Une vision et des actions qui portent leurs fruits.

21 **EN ACTION****Odyssée de l'espace**22 **DOSSIER****La transmission d'entreprise****Entre départ et pérennité**

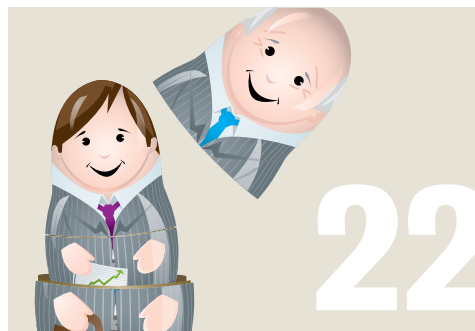
D'ici 10 ans, plus de la moitié des entreprises québécoises changeront de propriétaire et, conséquemment, de tête dirigeante. Quelque deux millions d'emplois seront en jeu. D'où l'importance de savoir mener à bien une transmission d'entreprise.

27 **SPECIAL REPORT****Arts Management:****A Unique Niche and International Scope**

The HEC Montréal's unparalleled concentration of expertise in the field of arts management has attracted professors and researchers from a variety of business backgrounds.

32 **TÊTE D'AFFICHE****Georges Dionne****Incertitude, risques et passions partagées**34 **DU CÔTÉ DES DIPLÔMÉS****Chapeau à la relève !**36 **EN DÉVELOPPEMENT****Club des ambassadeurs****La communauté engagée**38 **LE MOT DE LA FIN / THE LAST WORD**

Pour une stratégie d'internationalisation intégrant une approche multilingue / An Internationalization Strategy with a Multilingual Approach

40 **À VOTRE AGENDA**



Les arts et la culture occupent une belle place dans les pages de ce numéro, à commencer par la une. François Bédard, directeur général du Festival international de Lanaudière, fait carrière dans ce milieu depuis plus de 35 ans. Premier lauréat du Prix du gestionnaire culturel, il a compris il y a très longtemps que l'une des sources de problèmes, de tensions, dans les organisations culturelles tient à leur mode de gestion même, à direction bicéphale, artistique et administrative. Déjà sur les bancs de l'École nationale de théâtre, il a saisi cet enjeu et il s'est mis au service de la vision artistique.

Le respect et la confiance sont à la base de la complicité exceptionnelle que François Bédard a su bâtir avec les directeurs artistiques avec lesquels il a travaillé. En fait, comme le relève notre journaliste Jacinthe Tremblay, il exerce principalement ses fonctions dans la colonne des revenus ! Et il déploie énormément d'efforts de marketing dans le but de renforcer la marque du Festival et de faire augmenter l'assistance aux concerts de musique classique de cet événement dont la réputation a largement franchi nos frontières.

François Bédard était étudiant au MBA – non pas pour changer de domaine, mais bien pour affiner ses qualités de gestionnaire afin d'intéresser plus de gens encore aux arts – lorsque le D.E.S.S. en gestion des organismes culturels a été lancé en 1988. Beaucoup d'eau a depuis coulé sous les ponts et l'École s'est taillé une niche plus qu'enviable dans ce domaine, comme vous le verrez dans le Special Report.

Mais avant d'aller plus loin, je vous invite à jeter un œil aux premières pages de la section Nouvelles, dans lesquelles les forces, la capacité d'attraction et la reconnaissance de notre Ph. D. sont bien mises en valeur. La place qu'occupe l'École dans l'offre du doctorat conjoint en administration à Montréal est déterminante. Il est bon de le souligner, car cette contribution à l'accroissement des connaissances se situe en plein terrain fertile. Si, en règle générale, le travail intellectuel réalisé à ce niveau, entre professeurs et doctorants, n'attire pas toujours les projecteurs, il n'en reste pas moins crucial. C'est d'ailleurs ce dont témoigne le professeur Georges Dionne dans la section Tête d'affiche lorsqu'il dit : « J'ai toujours vu la formation d'un capital humain de grande qualité comme étant mon plus important apport à la société. »

Sylvie Brisson

HEC MONTRÉAL MAG

Volume 10, numéro 2. Printemps 2012

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, Kathleen Grant,
Paul Lanoie, Michel Lemay, Brigitte Dupriez,
Federico Pasin, France Rochette

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

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

TRADUCTION ET RÉVISION

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

PAGE COUVERTURE

Photographie : Guy Hamelin (fond),
Sylvie Trépanier (portrait)
Photomontage : Épicentre

CONCEPTION ET PRODUCTION GRAPHIQUES

Épicentre

IMPRESSION

Les Imprimeries Transcontinental

HEC Montréal Mag est publié deux fois l'an par HEC Montréal. Ce numéro est tiré à 55 000 exemplaires. Le contenu du magazine peut être reproduit avec l'autorisation de la rédaction. Le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement pour alléger le texte.

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 1703-9630

Envoi de Poste – publications
Enregistrement n° 40068980



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



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

PH. D. : DÉJÀ 250 DIPLÔMÉS

Le 23 février 2012, Jean-François Lalonde devenait le 250^e doctorant de HEC Montréal à soutenir sa thèse devant un jury avec succès. Ce chiffre impressionnant témoigne de l'apport important de l'École, depuis 37 ans, dans la formation de chercheurs de haut niveau dans toutes les disciplines de la gestion.

Créé à Montréal en 1975, le programme de doctorat (Ph. D.) en administration est offert conjointement par HEC Montréal et les universités Concordia, McGill et du Québec à Montréal (UQAM). Ce programme unique en Amérique du Nord par son caractère bilingue et par son envergure permet aux étudiants d'avoir accès à un bassin de quelque 400 professeurs, dont 260 de HEC Montréal.

Avec 155 étudiants à l'heure actuelle, sur un total de 403 pour le programme conjoint, HEC Montréal accueille 38 % des étudiants au doctorat en administration à Montréal. Parmi ceux-ci, environ 60 % sont des étudiants étrangers ou des résidents permanents. Par ailleurs, le programme conjoint compte 641 diplômés, dont 250, soit 39 %, issus de HEC Montréal.

Côté carrière, 14 % des diplômés du Ph. D. de HEC Montréal sont des consultants, des analystes ou des gestionnaires de haut niveau. La grande majorité d'entre eux, 76 %, embrassent une carrière de professeur-chercheur, 42 % exerçant au Québec, 12 % au Canada et 22 % à l'étranger*. « Au début du programme, les diplômés ont surtout intégré les corps professoraux des universités québécoises, ce qui a alors permis de combler des besoins pressants, souligne le directeur du programme, Alain d'Astous. Par la suite, ils sont allés vers d'autres provinces canadiennes. Et aujourd'hui, on les trouve dans des universités partout à travers le monde. Il s'agit d'un réseau extraordinaire, car plusieurs d'entre eux collaborent à des projets de recherche avec des professeurs d'ici. Ils sont aussi susceptibles de nous recommander de futurs étudiants ou de revenir à titre de professeur visiteur ou de professeur à temps plein. Dans tous les cas, ce sont des ambassadeurs de premier plan de HEC Montréal et du Québec. »

La thèse de Jean-François Lalonde, qui s'intitule *Entrepreneuriat arabe, cultures et équipes entrepreneuriales multiethniques*, traite de l'influence de la culture sur le processus de création d'entreprises. Elle a été dirigée par le professeur titulaire Alain Chanlat.

* Données de novembre 2011.



Alain Chanlat et Jean-François Lalonde

ALREADY 250 PHD GRADUATES

On February 23, 2012, Jean-François Lalonde became the 250th doctoral candidate from HEC Montréal to successfully defend his dissertation. This impressive total is evidence of the School's significant contribution over the past 37 years to educating high-level researchers in all management disciplines.

The PhD in Administration program was created in Montreal in 1975. Since then, it has been offered jointly by HEC Montréal and Concordia and McGill universities and the Université du Québec à Montréal (UQAM). It is the only program of its kind in North America, in view of its bilingual nature and its scope, and gives students access to a pool of some 400 professors, 260 of them at HEC Montréal.

With 155 students out of a total of 403 enrolled in the joint program at the moment, HEC Montréal accounts for 38% of all PhD in Administration students in Montreal. About 60% of them are international students or permanent residents. In addition, the joint program can boast 641 graduates, 250 of them, or 39%, from HEC Montréal.

After earning their PhD, 14% of students have gone on to become consultants, analysts or senior managers. Most of them, however (76%), have embarked on careers as professor-researchers, 42% of them in Quebec, 12% elsewhere in Canada, and 22% outside the country.* "In the early days of the program, most graduates joined the faculties of Quebec universities, helping to meet a pressing need," says Program Director Alain d'Astous. "Afterward they began taking positions in other Canadian provinces. And today, they can be found in universities all over the world. It makes for an extraordinary network, since many of them collaborate on research with professors here at the School. They can also recommend future students for us, or come back as visiting or full-time professors. In all cases they are excellent ambassadors for HEC Montréal and for Quebec."

Jean-François Lalonde's thesis, entitled *Entrepreneuriat arabe, cultures et équipes entrepreneuriales multiethniques*, looks at the influence of culture on the start-up process. It was directed by Full Professor Alain Chanlat.

* Data as of November 2011.

PROGRAMA DE PH. D. YA SON 250 EGRESADOS

El pasado 23 de febrero, Jean-François Lalonde se convirtió en el 250 doctorando de HEC Montréal en defender con éxito su tesis de doctorado. Esta importante cifra resalta el aporte de la Escuela, durante los últimos 37 años, a la formación de investigadores de alto nivel en todas las disciplinas de la administración.

El programa de doctorado (Ph. D.) en administración fue creado en Montreal en 1975 y se ofrece conjuntamente por HEC Montréal y las universidades Concordia, McGill y la Universidad de Quebec en Montreal (UQAM). Su naturaleza bilingüe hace que este programa sea único en Norte América y por su cobertura permite que los estudiantes dispongan de un cuerpo profesoral de más de 400 profesores de los cuales 260 son de HEC Montréal.

Con 155 estudiantes en la actualidad, sobre un total de 403 en el programa conjunto, HEC Montréal cuenta con 38% de los estudiantes de doctorado en administración de Montreal. De estos estudiantes, aproximadamente el 60% son estudiantes extranjeros o residentes permanentes. Además, de los 641 egresados del programa conjunto, 250 (39%) obtuvieron su diploma en HEC Montréal.

En lo referente a los empleos de los egresados, 14% de los egresados del Ph. D. de HEC Montréal son consultores, analistas o administradores de alto rango. En su gran mayoría, 76% trabajan como profesores investigadores, 42% en universidades quebequesas, 12% en Canadá y 22% en otros países*. Alain d'Astous, director del programa, afirma que: «Los primeros egresados trabajaban principalmente como profesores universitarios en universidades quebequesas. Esto permitió resolver una carencia importante de nuestras universidades. Luego, empezaron a irse a otras provincias canadienses. Hoy los encontramos en universidades en todo el mundo. Estos egresados conforman una red extraordinaria ya que colaboran en proyectos de investigación con nuestros profesores. También nos recomiendan a futuros estudiantes. Otros vienen como profesores visitantes o como profesores de tiempo completo. En todos los casos, se trata de embajadores de calidad de HEC Montréal y de Quebec.»

El título de la tesis de Jean-François Lalonde es *Entrepreneuriat arabe, cultures et équipes entrepreneuriales multiethniques*. El tema de la tesis es la influencia de la cultura en el proceso de creación de empresas. El director de la tesis es el profesor titular Alain Chanlat.

* Datos de noviembre de 2011.

DON DE 2 M\$ POUR DES BOURSES AU DOCTORAT

C'est avec beaucoup de reconnaissance que l'École a annoncé en février que la Succession de l'avocat d'affaires montréalais Peter R.D. MacKell lui avait fait un don de deux millions de dollars. Grâce à ce geste généreux de la part de M. MacKell, un philanthrope qui a toujours tenu l'éducation et l'excellence en haute estime, un important programme de bourses au doctorat sera créé, selon le souhait même du donateur.

En effet, le don reçu sous forme de legs testamentaire permettra de créer un fonds capitalisé grâce auquel 4 bourses de 25 000 \$ chacune seront remises annuellement à des étudiants inscrits à temps plein au Ph. D. de HEC Montréal. Par ailleurs, à la demande du donateur qui voulait laisser une marque d'amitié indélébile envers MM. Daniel Brosseau (HEC Montréal 1977) et Peter Letko, le fonds portera le nom de Fonds de bourses Daniel-Brosseau et Peter-Letko.

« Au nom de toute la communauté HEC Montréal, a déclaré le directeur Michel Patry, je veux saluer en Peter R.D. MacKell non seulement le grand artisan de sa profession – le droit commercial –, mais aussi le philanthrope, conscient de l'importance que peut avoir l'obtention d'une bourse de bon niveau dans le cheminement d'un étudiant au doctorat. En cela, il est pour moi un modèle à suivre. »

Le réputé juriste Peter R.D. MacKell, c.r., est décédé le 27 mai 2011 à l'âge de 84 ans. Natif d'Ottawa, il est diplômé du Royal Canadian Naval College (Royal Roads University) et de l'Université McGill. Reçu avocat en 1951, il a commencé sa carrière au cabinet Duquet MacKay et s'est ensuite joint au cabinet Martineau Walker, aujourd'hui Fasken Martineau, qu'il a présidé pendant plusieurs années, avant de se retirer en 1995. Très apprécié comme administrateur de sociétés, il a été durant de nombreuses années membre du conseil de Goodfellow inc. et administrateur de la Régie de l'assurance-dépôts du Québec.

\$2 MILLION GIFT FOR DOCTORAL SCHOLARSHIPS

HEC Montréal was extremely grateful to announce in February that it would be receiving a \$2 million gift from the estate of Montreal business lawyer Peter R.D. MacKell. Thanks to this generous gesture on the part of Mr. MacKell, a philanthropist and a great believer in education and excellence, the School will be able to create a major PhD scholarship program, in keeping with his wishes.

The bequest will allow the School to create an endowment fund and award four \$25,000 scholarships every year to full-time PhD students at HEC Montréal. At the donor's request, in an enduring gesture of friendship toward Daniel Brosseau (HEC 1977) and Peter Letko, the fund will be named the Daniel Brosseau and Peter Letko Scholarship Fund.

"On behalf of the entire HEC Montréal community," said HEC Montréal Director Michel Patry, "I want to salute Peter R.D. MacKell not only as a leader in his profession of business law, but also as a philanthropist who knew what a difference a scholarship at the right time can make for a doctoral student. In that respect I consider him a model to be emulated."

Peter R.D. MacKell, QC was a renowned lawyer who died on May 27, 2011 at the age of 84. He was born in Ottawa and held degrees from the Royal Canadian Naval College (Royal Roads University) and McGill University. He was admitted to the bar in 1951 and began his career with the Duquet MacKay firm, later moving to Martineau Walker, today known as Fasken Martineau. He led the firm for several years, before retiring in 1995. He was also a highly sought-after corporate director, and a member of the board of Goodfellow Inc. for many years, as well as a director of the Régie de l'assurance-dépôts du Québec.

DONACIÓN DE 2 MILLONES DE DÓLARES PARA BECAS DE DOCTORADO

En el mes de febrero y muy agradecida, la Escuela anunció que la sucesión del abogado montréalais Peter R.D. MacKell le había hecho una donación de dos millones de dólares. Gracias a la generosidad del señor MacKell, un filántropo que siempre demostró su interés por la educación y la excelencia, los fondos se destinarán a la creación de un importante programa de becas de doctorado tal y como lo deseaba el señor MacKell.

La donación recibida en forma de un legado por testamento servirá para crear un fondo capitalizado que permitirá ofrecer 4 becas de 25 000 \$ cada año para los estudiantes de tiempo completo inscritos en el Ph. D. de HEC Montréal. Adicionalmente y por petición expresa del donante que quería dejar una muestra de su amistad indeleble hacia Daniel Brosseau (HEC Montréal 1977) y Peter Letko, el fondo se llamará *Fonds de bourses Daniel-Brosseau et Peter-Letko*.

El director de la Escuela, Michel Patry, declaró: «En nombre de toda la comunidad de HEC Montréal, quiero resaltar en Peter R.D. MacKell no solamente al gran artesano de su profesión – el derecho comercial – sino también al filántropo consciente de la diferencia que puede hacer la obtención de una beca en el recorrido de un estudiante de doctorado. En este sentido, R.D. MacKell es un modelo a seguir.»

El distinguido jurista Peter R.D. MacKell falleció el 27 de mayo de 2011 a los 84 años. Peter R.D. MacKell nació en Ottawa y estudió en el Royal Canadian Naval College (Royal Roads University) y en la Universidad McGill. Abogado desde 1951, comenzó su carrera en la firma de abogados Duquet MacKay y más tarde se unió a la firma Martineau Walker, hoy en día Fasken Martineau. Peter R.D. MacKell fue presidente de esta firma durante varios años antes de jubilarse en 1995. Reconocido como gran administrador de sociedades, fue durante muchos años miembro del consejo de Goodfellow inc. y administrador de la *Régie de l'assurance-dépôts du Québec*.

MEILLEURE THÈSE EN SI DU MONDE

Le lauréat du prix Mercure de la meilleure thèse de doctorat 2011 de HEC Montréal, Ryad Titah (Ph. D. 2010), s'est aussi distingué à l'échelle internationale. Il a en effet remporté le prix de la meilleure thèse en systèmes d'information (SI) dans le cadre de l'*ACM SIGMIS Doctoral Dissertation Award Competition 2011*. Cette compétition évalue les meilleures thèses en SI soutenues dans le monde. Il s'agit d'une première au Québec pour un diplômé d'un programme de doctorat en SI. Soulignons par ailleurs que Ryad Titah est professeur adjoint à l'École depuis 2010.

Intitulée *Utilisation et impact du gouvernement électronique au niveau municipal*, la thèse de Ryad Titah a été dirigée par le professeur Henri Barki, titulaire de la Chaire de recherche du Canada en implantation et gestion des technologies de l'information. Les conclusions de Ryad Titah ont clairement démontré qu'une utilisation efficace des systèmes de gouvernement électronique (GE) contribuait de façon importante à la compétitivité des villes et à leur performance interne, mais le professeur n'arrêtera pas là ses recherches. En effet, grâce à la subvention qu'il a reçue du Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC) l'année dernière, il étendra ses recherches en évaluant cette fois l'utilisation du GE et son impact selon une conceptualisation transnationale, pour ainsi voir si ses conclusions sont les mêmes dans un cadre élargi.

Pendant ses études de doctorat, Ryad Titah a notamment reçu, en 2007, le prix de la meilleure publication en SI de l'année, avec les professeurs Marlei Pozzebon (HEC Montréal) et Alain Pinsonneault (McGill), remis dans le cadre de l'International Conference of Information Systems. Il a de plus reçu une mention spéciale lors de la remise des prix d'excellence de l'Emerald Literati Network, pour un article paru dans *Information Technology & People*.



Ryad Titah

TOP IS DISSERTATION IN THE WORLD

Ryad Titah (PhD 2010), winner of the Mercure award for the best doctoral dissertation in 2011, has also distinguished himself on the international stage. He won the award for the best doctoral dissertation in information systems (IS) in the 2011 ACM SIGMIS Doctoral Dissertation Award Competition, which reviews the best defended dissertations in IS around the world every year. This is the first time a Quebec PhD graduate in IS has received this honour. Ryad Titah has been an Assistant Professor at the School since 2010.

Entitled *Utilisation et impact du gouvernement électronique au niveau municipal*, the dissertation was directed by Professor Henri Barki, holder of the Canada Research Chair in Implementing and Managing Information Technology. While Professor Titah's conclusions clearly showed that efficient use of electronic government (EG) systems significantly boosted municipalities' competitiveness and their internal performance, he does not intend to stop his research there. Thanks to a grant he received from the Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC) last year, he will be extending the scope of his work to look at the use of EG and its impact from a transnational perspective, to determine whether his conclusions still stand in a broader context.

During his postgraduate studies, Ryad Titah won the award for the Best IS Publication of the Year, along with professors Marlei Pozzebon (HEC Montréal) and Alain Pinsonneault (McGill), at the International Conference of Information Systems. In addition, he also received the Highly Commended Paper Award as part of the Emerald Literati Network Awards for Excellence, for an article published in *Information Technology & People*.

MEJOR TESIS EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN (SI) DEL MUNDO

El ganador del premio Mercure a la mejor tesis de doctorado 2011 de HEC Montréal, Ryad Titah (Ph. D. 2010), también fue galardonado a nivel internacional. Ryad Titah ganó el premio a la mejor tesis en sistemas de información (SI) en el marco de la *ACM SIGMIS Doctoral Dissertation Award Competition 2011*. Esta competencia evalúa las mejores tesis de SI defendidas en todo el mundo. Esta es la primera vez que un egresado de un programa de doctorado en SI de Quebec gana este premio. Ryad Titah es profesor adjunto de la Escuela desde 2010.

El título de la tesis de Ryad Titah es *Utilisation et impact du gouvernement électronique au niveau municipal* y fue dirigida por el profesor Henri Barki, titular de la Cátedra de Investigación de Canadá en la Implantación y la Gestión de las Tecnologías de la Información. Las conclusiones de Ryad Titah demostraron claramente que la utilización eficiente de los sistemas de gobierno electrónico (GE) contribuye de manera importante a la competitividad de las ciudades y a su desempeño interno. Pero las investigaciones del profesor van más allá. Gracias a una subvención que obtuvo el año pasado del Fondo Quebequés para la Investigación sobre la Sociedad y La Cultura (FQRSC), el profesor Titah ampliará sus investigaciones para evaluar esta vez el uso y el impacto del GE en un contexto transnacional. El objetivo es saber si sus conclusiones también se aplican en marcos más amplios.

Durante sus estudios de doctorado, Ryad Titah recibió en 2007 el premio a la mejor publicación en SI del año, en coautoría con los profesores Marlei Pozzebon (HEC Montréal) y Alain Pinsonneault (McGill). El premio les fue entregado en el marco de la International Conference of Information Systems. También recibió una mención especial durante la entrega de los premios a la excelencia del Emerald Literati Network, por un artículo publicado en *Information Technology & People*.

EFU 2011

L'École félicite les 159 diplômés de son D.E.S.S. en comptabilité publique qui ont réussi l'*Évaluation uniforme* (EFU) de 2011 des comptables agréés (CA). Cet examen pancanadien, reconnu mondialement comme faisant partie des examens les plus rigoureux, est une étape cruciale pour l'obtention du titre de CA. Au Québec, dans l'ensemble, 576 candidats ont réussi l'examen.

UFE 2011

The School congratulates the 159 graduates of its Graduate Diploma in Public Accountancy program who passed the 2011 Uniform Final Evaluation (UFE) for chartered accountants (CAs). The cross-Canada exam, mandatory to obtain the title of certified accountant (CA), is considered one of the most challenging in the world. In Quebec, a total of 576 candidates passed the exam.

EFU 2011

La Escuela felicita a los 159 egresados del D.E.S.S. en contabilidad pública que pasaron la *Évaluation uniforme* (EFU) de 2011 de contables certificados (CA). Este examen pancanadiense, reconocido en todo el mundo como uno de los más rigurosos, es una etapa crucial para la obtención del título de CA. En todo Quebec, 576 candidatos obtuvieron resultados satisfactorios en el examen.

SYSTÈME EXPERT VIRTUEL EN GESTION DU CHANGEMENT

Un premier système expert virtuel en gestion du changement a été lancé en début d'année, fruit d'une collaboration fructueuse entre le CHU Sainte-Justine (et son École de gestion de la santé contextualisée), le Pôle santé de HEC Montréal – et plus particulièrement la professeure Céline Bareil – et la firme Brio Conseils. À l'origine, ce projet de recherche-action visait à répondre aux besoins du CHU Sainte-Justine en matière de gestion du changement. À terme, il a donné lieu à la création d'un outil puissant, transposable dans une foule d'autres contextes organisationnels.

C'est à la firme Brio Conseils qu'a été accordée la licence de commercialisation du nouveau système expert. Celui-ci peut être comparé à un *coach* virtuel qui rend autonomes les gestionnaires chargés d'un projet de gestion du changement, dans le cas, par exemple, de l'implantation de technologies, d'un projet de réorganisation majeur ou encore d'une fusion ou d'une acquisition. Il leur fournit une méthodologie rigoureuse et structurante qui intègre les meilleures pratiques en gestion du changement sur les plans humain et organisationnel.

Dans la mise au point de ce système, l'apport de Céline Bareil se situe essentiellement dans la conception d'une méthodologie en cinq étapes : comprendre, adhérer, participer, transférer et évoluer. En phase avec un cheminement en gestion de projet, ces étapes sont associées à un tableau de bord qui, de façon visuelle, donne une vue d'ensemble de l'évolution du projet et guide les gestionnaires dans leur analyse critique et leur prise de décision. Enfin, l'ensemble comprend 14 outils interactifs et 3 livrables, soit des plans d'action en gestion du changement, en communication et en formation.

A VIRTUAL EXPERT SYSTEM FOR CHANGE MANAGEMENT



Céline Bareil

The first virtual change management expert system was launched early in the year, thanks to collaboration between the CHU Sainte-Justine (and its École de gestion de la santé contextualisée), the HEC Montréal Pôle santé – and, in particular, Professor Céline Bareil – and Brio Conseils. Its initial objective was to meet Sainte-Justine's change management needs, but in the long term, the project has led to a powerful tool that can be transferred to a great many other organizational contexts.

The new expert system, to be marketed by Brio Conseils, is like a virtual coach for managers responsible for change management projects, ranging from the introduction of new technology to major reorganizations, mergers or acquisitions. It increases their independence by providing them with a rigorous methodology integrating the best human resources and organizational change management practices.

Professor Bareil's contribution to the development of this virtual expert system was essentially to design a five-phase methodology: Understand, Buy-in, Participate, Pass On, and Evolve. These phases directly link to the phases in project management, and to a dashboard that gives an overview of project progress and guides managers in their critical analysis and decision making. Lastly, the system includes 14 interactive tools and 3 deliverables: change management, communications and training action plans.

SISTEMA EXPERTO VIRTUEL EN GESTIÓN DEL CAMBIO

A principios de año se lanzó el primer sistema virtual en gestión del cambio. Este sistema es el fruto de una colaboración muy productiva entre el CHU Sainte-Justine (y su Escuela de Gestión de Salud Contextualizada), el Polo de Salud de HEC Montréal – particularmente la profesora Céline Bareil – y la firma Brio Conseils. En un principio, este proyecto de investigación-action buscaba satisfacer las necesidades del CHU Sainte-Justine en materia de gestión del cambio. Con el tiempo, este proyecto dio origen a la creación de una herramienta poderosa y fácil de adaptar a muchos otros contextos organizacionales.

La firma Brio Conseils obtuvo la licencia de comercialización del nuevo sistema experto. Este sistema puede ser comparado a un *coach* virtual que hace más autónomos a los administradores responsables de un proyecto de gestión del cambio. El sistema se utiliza, por ejemplo, en la implantación de tecnologías, de un proyecto de reorganización mayor o en los casos de fusiones o de adquisiciones. El sistema también ofrece una metodología rigurosa y estructuradora que integra las mejores prácticas en gestión en los aspectos humanos y organizacionales.

Céline Bareil contribuyó a la creación del sistema especialmente en la concepción de una metodología en cinco etapas: comprender, seguir, participar, transferir y evolucionar. En fase con una organización en gestión de proyectos, estas etapas se asocian a un tablero de comandos que de forma visual da una idea general de la evolución del proyecto y guía a los ejecutivos en el análisis crítico y en la toma de decisiones. Finalmente, el conjunto comprende 14 herramientas interactivas y 3 informes sobre la gestión del cambio, la comunicación y la formación.

NOUVEAU CERTIFICAT

Dès l'automne prochain, un nouveau certificat en analyse de la sécurité de l'information et des systèmes s'ajoutera à l'offre de programmes d'études de l'École. Ce programme a été créé à la suite d'une analyse approfondie des formations offertes dans ce domaine en Amérique du Nord et de discussions avec des professionnels du secteur.

Ce nouveau certificat permettra notamment aux étudiants de comprendre les objectifs de la sécurité de l'information et des systèmes, de déterminer les risques spécifiques liés à l'information et aux systèmes au sein d'une entreprise ainsi que de mettre en place des mesures de contrôle, d'en assurer la surveillance et de procéder à l'évaluation de leur performance.

Notons que ce programme comprend un atelier de préparation auquel pourront s'inscrire les étudiants qui souhaitent obtenir le titre de Certified Information Security Systems Professional (CISSP®).

NEW CERTIFICATE

Starting next fall, HEC Montréal will be adding a new certificate in information and systems security analysis to its range of programs, after thoroughly analyzing the field and other training offered elsewhere in North America and holding discussions with professionals in this area.

The new certificate will equip students to understand the objectives of information and systems security, identify the specific risks related to a company's information and systems, implement and monitor controls and assess their performance.

The program includes a preparatory workshop for students wishing to earn the title of Certified Information Security Systems Professional (CISSP®).

NUEVO CERTIFICADO

Desde el próximo trimestre de otoño, un nuevo certificado en análisis de la seguridad de la información y de los sistemas se agregará a la lista de programas ofrecidos por la Escuela. Este programa fue creado luego de un análisis profundo de las formaciones ofrecidas en este campo en Norte América y luego de algunas discusiones con los profesionales del sector.

Este certificado permitirá a los estudiantes comprender los objetivos de la seguridad de la información y de los sistemas y determinar los riesgos específicos relacionados con la información y con los sistemas en el seno de una empresa. Igualmente les permitirá adoptar medidas de control para garantizar la vigilancia y proceder a la evaluación de dichas medidas.

El programa incluye un taller de preparación en el que se pueden inscribir todos los estudiantes que deseen obtener el título de *Certified Information Security Systems Professional* (CISSP®).

RENAUD LACHANCE, DIPLOMÉ ÉMÉRITE

C'est dans le cadre du Rendez-vous annuel des diplômés, fin octobre dernier, que Renaud Lachance (B.A.A. 1982) a été nommé Diplômé émérite, un titre décerné conjointement par l'École et le Réseau des diplômés. Cette reconnaissance souligne le caractère exceptionnel du parcours professionnel de ce diplômé qui a notamment brillé pendant plus de 20 ans à titre de professeur et de gestionnaire à HEC Montréal.

De 2004 au moment où cet honneur lui a été rendu, Renaud Lachance a occupé le poste de vérificateur général du Québec. En novembre dernier, il a accepté la fonction de commissaire au sein de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction présidée par la juge France Charbonneau.

Les témoins privilégiés de différentes époques de la carrière de Renaud Lachance qui sont venus lui rendre hommage à l'occasion du Rendez-vous des diplômés ont fait l'éloge de sa rigueur, de son professionnalisme, de sa rectitude, de sa curiosité intellectuelle, de sa capacité d'analyse et de sa capacité à mobiliser des équipes importantes. Rappelons que Renaud Lachance a fait la une de *HEC Montréal Mag* à l'automne 2010.

RENAUD LACHANCE, DISTINGUISHED ALUMNUS



At the annual alumni reunion in late October, Renaud Lachance (BBA 1982) was named a Distinguished Alumnus, an honour granted jointly by the School and the HEC Montréal alumni network (Réseau des diplômés). This distinction comes as recognition of his exceptional career as a professor and manager at HEC Montréal for over 20 years.

At the time he received this honour, Renaud Lachance had been serving as Quebec's Auditor General since 2004. Last November, he accepted an appointment as a Commissioner on the Commission of Inquiry on the Awarding and Management of Public Contracts in the Construction Industry, chaired by Justice France Charbonneau.

A number of observers of the different stages in Mr. Lachance's career came to pay tribute at this special occasion. They all praised his discipline, professionalism, ethics, intellectual curiosity, analytical skills and ability to rally large teams. In fact, Renaud Lachance was on the cover of *HEC Montréal Mag* in fall 2010.

RENAUD LACHANCE, EGRESADO EMÉRITO

En el marco del encuentro anual de egresados, a finales de octubre, Renaud Lachance (B.A.A. 1982) fue elegido como Egresado Emérito. Este título le fue conferido conjuntamente por la Escuela y la Red de Egresados. Este reconocimiento resalta el carácter excepcional del recorrido profesional de este egresado que se ha distinguido durante sus 20 años de vida profesional como profesor y administrador en HEC Montréal.

Desde 2004 hasta el momento en el que se le confirió este reconocimiento, Renaud Lachance ocupó el cargo de Verificador general de Quebec. En noviembre del año pasado, aceptó el cargo de comisario en la Comisión de Investigación sobre la adjudicación y la administración de contratos públicos en el sector de la construcción que preside la jueza France Charbonneau.

Los testigos privilegiados de las diferentes épocas en la vida profesional de Renaud Lachance vinieron para honrarlo en ocasión del encuentro anual de egresados. Los asistentes elogiaron su rigor, su profesionalismo, su rectitud, su curiosidad intelectual, su capacidad de análisis y su capacidad para movilizar grandes equipos. En el número de otoño de 2010 *HEC Montréal Mag* hizo un reporte especial sobre Renaud Lachance.

ATHLÈTE DE L'ANNÉE

La joueuse de soccer Éva Thouvenot-Hébert, étudiante au baccalauréat en administration des affaires (B.A.A.), a été couronnée Athlète féminine de l'année lors du récent Gala Méritas annuel des Carabins, le programme de sport universitaire qui regroupe des étudiants-athlètes de l'Université de Montréal, de l'École Polytechnique et de HEC Montréal dans 12 disciplines.

Éva a connu une formidable saison en 2011-2012. En plus d'avoir trôné au sommet des buteuses au pays, l'attaquante a égalé un record d'équipe en inscrivant 18 buts en 14 parties de saison régulière. Joueuse par excellence dans le Réseau du sport étudiant du Québec l'automne dernier, la Montréalaise de 23 ans a également fait partie des premières équipes d'étoiles provinciales et canadiennes. Elle était membre de l'équipe d'étoiles des Carabins qui a remporté la médaille d'argent au championnat canadien.

Deux autres étudiants-athlètes de l'École ont vu leur talent récompensé à l'occasion du Gala. Le skieur Olivier Lacaille (M. Sc., option finance) a reçu le Méritas Leadership pour ses performances sportives et scolaires et son engagement ainsi que le titre d'Athlète de l'année par équipe en ski alpin. Enfin, Iannick Lamarre (B.A.A.) a été nommé Athlète de l'année par équipe en golf.

ATHLETE OF THE YEAR



Éva Thouvenot-Hébert

Soccer player Éva Thouvenot-Hébert, a Bachelor of Business Administration (BBA) student, was proclaimed female athlete of the year at the Gala Méritas held recently by the Université de Montréal Carabins, the university sports program in 12 disciplines for student-athletes at the Université de Montréal, the École Polytechnique and HEC Montréal.

Éva had a superb season in 2011-12. In addition to leading the country in scoring, the forward tied a team record by racking up 18 goals in 14 regular season games. The 23-year old Montrealer was named Player of the Year by the Réseau du sport étudiant du Québec (RSEQ) last fall, and also played on the provincial and Canadian first all-star squads. She stood out again at the Canadian championships, playing on the all-star Carabins team that took the silver medal.

Two other HEC Montréal students were also saluted at the Carabins Gala. Skier Olivier Lacaille (MSc, Finance option) received the Méritas Leadership award for his sports and academic achievements and commitment, as well as the title of athlete of the year on the downhill ski team. Iannick Lamarre (BBA), for his part, was named athlete of the year on the golf team.

ATLETA DEL AÑO

La jugadora de fútbol Éva Thouvenot-Hébert, estudiante del B.A.A. fue elegida como la Atleta del año durante la ceremonia anual Gala Méritas de los Carabins, el programa de deporte universitario que reúne a los estudiantes atletas en 12 disciplinas de la Universidad de Montreal, de la Escuela Politécnica y de HEC Montréal.

Éva tuvo un excelente año 2011-2012. Además de haberse destacado como la goleadora a nivel nacional, igualó el record del equipo marcando 18 goles en 14 partidos del campeonato regular. Jugadora por excelencia de la Red de Deporte Estudiantil de Quebec en otoño del año pasado, esta montrealense de 23 años también hizo parte de los primeros equipos de las estrellas provinciales y canadienses. Éva también fue miembro del equipo de las estrellas de los Carabins que obtuvo la medalla de oro en el campeonato canadiense.

Otros dos estudiantes-atletas de la Escuela se destacaron en la Gala Méritas. El esquiador Olivier Lacaille (M. Sc., opción finanzas) recibió el premio Méritas Liderazgo por sus logros deportivos y escolares y por su dedicación. También obtuvo el premio al atleta del año, por equipos, en esquí alpino. Por último, Iannick Lamarre (B.A.A.) fue elegido atleta del año por equipos en golf.

NOUVELLES DU CCI

Dans le cadre de la réunion annuelle du Conseil consultatif international (CCI), fin novembre dernier, une entente de partenariat a été conclue avec tous les membres dans le but d'offrir aux étudiants du MBA des occasions d'apprentissage uniques. Celles-ci se traduiront par des compétitions de cas, des rencontres avec des cadres supérieurs et un programme privilégié de gestion des carrières mis en place en collaboration avec les organisations membres du CCI. Réciproquement, ce partenariat vise à soutenir les efforts de recrutement et de gestion des talents des organisations membres en leur donnant accès à un bassin d'étudiants et de diplômés qualifiés de HEC Montréal.

Dans le cadre de cette entente, United Technologies Corporation (UTC) est le premier partenaire principal du MBA, pour une durée maximale de deux ans. Par la suite, une autre organisation membre du CCI prendra la relève.

Lors de cette même rencontre, on a aussi procédé à l'annonce de l'octroi d'une bourse d'encouragement à un étudiant engagé dans le cheminement trilingue au B.A.A. Cette annonce a été faite par Jacques Ménard, président du conseil d'administration de BMO Nesbitt Burns et président de BMO Groupe financier – Québec. Cette bourse de 5 000 \$ sera versée annuellement à un candidat qui démontre une excellente maîtrise des langues (français, anglais et espagnol) et qui possède un dossier scolaire exceptionnel. La première lauréate est Lina Quillan.



IAB NEWS

At the annual meeting of the International Advisory Board (IAB) in late November, a partnership agreement was signed with all the members to offer MBA students unique learning opportunities, in the form of case competitions, meetings with senior executives and a special career management program set up in co-operation with IAB member organizations. In return, the partnership is also intended to support recruitment and talent management efforts by member organizations, by giving them access to a pool of skilled HEC Montréal students and graduates.

United Technologies Corporation (UTC) is the first Key Partner of the MBA, for a maximum of two years. Another IAB member organization will then take over.

A scholarship for a student in the trilingual BBA program was also announced at the IAB meeting, by L. Jacques Ménard, Chair of the Board of Directors of BMO Nesbitt Burns and President of BMO Financial Group – Quebec. The \$5,000 scholarship will be awarded annually to a candidate with excellent language skills in French, English and Spanish and an exceptional academic record. The first recipient is Lina Quillan.

NOVEDADES DEL CCI

En el marco de la reunión anual del Consejo Consultativo Internacional (CCI), a finales del último mes de noviembre, se firmó un acuerdo de asociación entre todos los miembros con el fin de ofrecer a los estudiantes del MBA oportunidades de aprendizaje únicas. Estas se presentarán en forma de competencias de casos, encuentros con ejecutivos superiores y un programa privilegiado de gestión de carrera creado en colaboración con las organizaciones miembros del CCI. De manera recíproca, esta asociación busca apoyar los esfuerzos de reclutamiento y de gestión de talentos en las organizaciones miembros brindándoles acceso a un grupo de estudiantes y de egresados calificados de HEC Montréal.

En el marco de este acuerdo, United Technologies Corporation (UTC) es el primer socio principal del MBA, por un período de máximo dos años. Dentro de dos años, esta responsabilidad recaerá sobre otra organización socio miembro del CCI.

Durante la misma reunión del mes de noviembre, se anunció también la entrega de una beca de apoyo a un estudiante inscrito en el programa trilingüe del B.A.A. Jacques Ménard, presidente del consejo de administración de BMO Nesbitt Burns y presidente de BMO Groupe financier – Québec, hizo este anuncio. Esta beca de 5 000 \$ se otorgará anualmente a un candidato que demuestre un dominio excelente de las lenguas (francés, inglés y español) y que posea un expediente escolar excepcional. La primera ganadora de la beca es Lina Quillan.

Dans l'ordre habituel, photo de gauche : Michel Patry, directeur de HEC Montréal, Hélène Desmarais, présidente du conseil d'administration de l'École, Louis Chênevert, président du Conseil consultatif international et président et chef de la direction de UTC, Michael Wybo, directeur du MBA, et J. Thomas Bowler Jr., vice-président principal (Human Resources and Organization), UTC. Photo de droite : La lauréate de la bourse, Lina Quillan, en compagnie de Jacques Ménard.

NOUVELLE SALLE L'ORÉAL CANADA

L'une des salles de l'édifice Decelles de l'École porte maintenant le nom L'Oréal Canada, en reconnaissance d'une entente sur la création d'un généreux fonds de bourses. Le fonds L'Oréal Canada permettra en effet à l'École d'allouer des bourses aux meilleurs étudiants qui entreprennent ou poursuivent des études à HEC Montréal, et ce, à sa discrétion.

La salle L'Oréal Canada sert principalement à la préparation aux compétitions interuniversitaires nationales et internationales ainsi qu'à la défense de mémoires et à la soutenance de thèses.



NEW L'ORÉAL CANADA ROOM

One of the rooms in the School's Decelles building has now been named for L'Oréal Canada, in recognition of an agreement to create a generous scholarship fund. The L'Oréal Canada Fund will allow HEC Montréal to award scholarships to top students wishing to enrol or continue their studies at the School, at its discretion.

The L'Oréal Canada Room will be used mainly for practising for national and international interuniversity competitions and defending theses and dissertations.

NUEVA SALA L'ORÉAL CANADÁ

Una de las salas del edificio Decelles de la Escuela lleva el nombre de L'Oréal Canadá, como reconocimiento a un acuerdo sobre la creación de un generoso fondo de becas. El fondo L'Oréal Canadá permitirá que la Escuela entregue, a su discreción, becas a los mejores estudiantes que inicien o que continúen sus estudios en HEC Montréal.

La sala L'Oréal Canadá se utiliza principalmente para la preparación de las competencias interuniversitarias e internacionales lo mismo que para las defensas de tesis de maestría o de doctorado.

MBA À L'HONNEUR

Ces derniers mois, notre MBA s'est de nouveau démarqué sur la scène internationale. En janvier, il s'est trouvé pour une deuxième année consécutive dans le Top 50 des meilleurs programmes de MBA hors États-Unis de 2011 réalisé par Poets & Quants. Original et audacieux, ce palmarès est établi à partir des quatre plus importants classements internationaux de MBA, soit ceux publiés par *Bloomberg Businessweek*, *Forbes*, *The Economist* et *The Financial Times*. Poets & Quants est un réseau social à l'intention des gens intéressés au domaine de l'éducation supérieure en gestion.

En février, c'est dans la revue d'affaires mexicaine *Expansión* qu'a figuré notre MBA, pour une troisième année consécutive. Les principaux critères à la base de ce classement sont la moyenne au *GMAT* des étudiants, le nombre de recherches menées par l'établissement, la composition du corps professoral, le salaire des diplômés, la présence d'étudiants étrangers, la portée internationale du programme et son positionnement sur le marché mexicain.

MBA PROGRAM HONOURED

Our MBA program continues to make strides on the international scene. In January, HEC Montréal placed in the top 50 non-US MBA programs of 2011 as ranked by Poets & Quants, its second straight year on this list. The original and bold list is put together using the four major international rankings published by *Bloomberg Businessweek*, *Forbes*, *The Economist* and *The Financial Times*. Poets & Quants is a social network with the goal of creating a community for people interested in graduate business school education.

In February, our MBA program featured in the international ranking by Mexican business magazine *Expansión*, for the third straight year. The different MBA programs are ranked according to a number of criteria: students' average *GMAT* score, the number of research projects carried out by the institution, faculty composition, graduates' salaries, the presence of foreign students, the international scope of the program and its positioning in the Mexican market.

EL MBA SE DESTACA DE NUEVO

En los últimos meses, nuestro MBA se destacó en la escena internacional. En enero y por segundo año consecutivo, lo encontramos entre el Top 50 de los mejores programas de MBA fuera de los Estados Unidos realizado por Poets & Quants. Este palmarés, original e imaginativo, se establece a partir de las cuatro principales clasificaciones internacionales de MBA, es decir las publicadas por *Bloomberg Businessweek*, *Forbes*, *The Economist* y *The Financial Times*. Poets & Quants es una red social dirigida a personas interesadas por el tema de la educación superior en gestión.

En febrero, nuestro MBA apareció por tercer año consecutivo en la clasificación de la revista de negocios mexicana *Expansión*. Los principales criterios de esta clasificación son el promedio en el *GMAT* de los estudiantes, el número de investigaciones realizadas por el establecimiento, la composición del cuerpo profesoral, el salario de los egresados, la presencia de estudiantes extranjeros, el cubrimiento internacional del programa y el posicionamiento en el mercado mexicano.

DEUX PUBLICATIONS EN ESPAGNOL

Deux ouvrages ont été publiés récemment en espagnol chez Pearson, sous la codirection de professeurs de l'École. Tout d'abord, avec des collègues de l'Espagne, de la Colombie et du Mexique, Emmanuel Raufflet a codirigé la publication *Responsabilidad Social Empresarial*. Il s'agit du premier livre pédagogique sur le sujet rédigé spécifiquement à partir de réalités sociales et de gestion de l'Amérique latine. Il regroupe des contributions de 29 auteurs venant de 8 pays. Emmanuel Raufflet est responsable pédagogique du diplôme de 2^e cycle en gestion et développement durable de HEC Montréal.

Ensuite, deux des trois codirecteurs de *Administración de PYMES* sont de HEC Montréal, soit Louis Jacques Filion, titulaire de la Chaire d'entrepreneuriat Rogers – J.A.-Bombardier, et Luis F. Cisneros Martinez, professeur adjoint de management. Quinze des 35 chapitres de l'ouvrage ont été adaptés à partir de l'édition originale, *Management des PME*, publiée chez ERPI à Montréal et Pearson à Paris, en 2007. Ont contribué à cet ouvrage, parmi les plus complets sur le sujet, 37 auteurs de 10 pays.

TWO SPANISH PUBLICATIONS



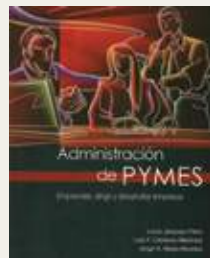
Two books were recently published in Spanish by Pearson, co-directed by HEC Montréal professors. Emmanuel Raufflet, in collaboration with colleagues from Spain, Colombia and Mexico, co-edited

Responsabilidad Social Empresarial. This is the first textbook on the subject written specifically on the basis of social and management realities in Latin America. It comprises articles by 29 authors from 8 countries. Professor Raufflet is the Academic Advisor for the Graduate Diploma in Sustainable Development and Management at HEC Montréal.

Two of the three co-editors of *Administración de PYMES* are from HEC Montréal: Louis Jacques Filion, holder of the Rogers - J.A. Bombardier Chair of Entrepreneurship, and Luis F. Cisneros Martinez, Assistant Professor of Management. Fifteen of the 35 chapters in the book were adapted from the original edition, *Management des PME*, published by ERPI in Montreal and Pearson in Paris, in 2007. The textbook is one of the most complete on the subject, with contributions by 37 authors from 10 countries.

DOS PUBLICATIONS EN ESPAÑOL

Dos obras fueron publicadas recientemente en español en la editorial Pearson codirigidas por profesores de la Escuela. En primer lugar, el profesor Emmanuel Raufflet en colaboración con algunos colegas de España, de Colombia y de México, codirigió la obra *Responsabilidad Social Empresarial*. Se trata del primer libro pedagógico sobre el tema y redactado según las realidades sociales y de gestión de América Latina. El libro recoge contribuciones de 29 autores de 8 países. Emmanuel Raufflet es el responsable pedagógico del D.E.S.S. en Gestión y Desarrollo Durable de HEC Montréal.



En segundo lugar, dos de los tres codirectores de la obra *Administración de PYMES* son de HEC Montréal. Ellos son Louis Jacques Filion, titular de la Cátedra de Emprendimiento Rogers – J.A.-Bombardier,

y Luis F. Cisneros Martinez, profesor adjunto de administración. Quince de los 35 capítulos de la obra fueron adaptados de la edición original, *Management des PME*, publicada en 2007 por las editoriales ERPI de Montreal y Pearson de Paris. En la realización de esta obra, una de las más completas sobre el tema, participaron 37 autores de 10 países.

DISTINCTIONS ET NOMINATIONS

Le prix Leaders in Business Research and Practice de la Sprott School of Business (Université Carleton) n'avait jamais encore été remporté deux fois par le même chercheur, un exploit réalisé par **Jean-Charles Chebat**, titulaire de la Chaire de gestion des espaces commerciaux et du service à la clientèle, lauréat en 2011 et 2004.



Debbie J. Dupuis



Maurice Marchon



Julie Paquette



Bernard Sinclair-Desgagné

En début d'année, l'Université de Moncton a souligné le parcours remarquable de la professeure **Debbie J. Dupuis** (méthodes quantitatives de gestion) en lui décernant « Le Prisme », un prix remis annuellement à un étudiant ou à un diplômé de la Faculté des sciences.

Le professeur agrégé **Pascal François** (finance), directeur de l'Institut de la finance structurée et des instruments dérivés de Montréal, a été nommé coresponsable de la rédaction de *Finance*, la revue scientifique biannuelle de l'Association française de finance.

Dans le cadre de la Australian & New Zealand Marketing Academy Conference tenue fin 2011, le professeur agrégé **Yany Grégoire** (marketing) a remporté le Best Paper in Track Award, dans la catégorie des services marketing. L'article qu'il a coécrit s'intitule « The more compensation the better? The nonlinear relationship between compensation level and post-complaint satisfaction ».

Le professeur adjoint **Bertrand Malsch** a reçu une mention spéciale dans le cadre de la remise des prix de la Emerald/EFMD Outstanding Doctoral Research, dans la catégorie des recherches interdisciplinaires en comptabilité. Sa thèse s'intitule *Trois essais sur les formes contemporaines du pouvoir politique, social et économique de l'expertise*. Il a également remporté une mention spéciale lors de l'attribution du Mary Parker Follett Award pour un article publié en 2011 dans le *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.

L'économiste et professeur **Maurice Marchon** a été nommé membre du Comité sur l'avenir des régimes complémentaires de retraite formé par la Régie des rentes du Québec.

Le Groupe de recherche sur les transports au Canada a attribué le prix Jim-Davey 2010-2011, dans la catégorie Ph. D., à **Julie Paquette**. L'article primé de la professeure adjointe (gestion des opérations et de la logistique) s'intitule « Mesure de la qualité de service et développement d'un outil d'aide à la décision multicritère en transport adapté : le cas de la ville de Longueuil ».

Le professeur **Jacques Roy** (gestion des opérations et de la logistique) a été nommé membre du comité consultatif qui a reçu pour mandat du gouvernement fédéral de procéder à l'Examen des programmes et des politiques de l'aérospatiale et de l'espace.

Membre de la Commission de l'éthique de la science et de la technologie depuis 2008, le professeur **Bernard Sinclair-Desgagné** (affaires internationales) poursuivra ses activités au sein de ce groupe, son mandat ayant été renouvelé pour une période de trois ans par le gouvernement du Québec.

DISTINCTIONS AND APPOINTMENTS

The Leaders in Business Research and Practice Award, from the Carleton University Sprott School of Business, had never before gone twice to the same researcher. But **Jean-Charles Chebat**, holder of the Chair of Commercial Space and Customer Service Management, has now managed this feat, winning the award in 2011 and 2004.

Early this year, the Université de Moncton saluted the remarkable career of Professor **Debbie J. Dupuis** (Management Sciences) by awarding her "Le Prisme," presented every year to a Science Faculty graduate or student.

Associate Professor **Pascal François** (Finance), Director of the Montreal Structured Finance and Derivatives Institute, has been appointed co-editor of *Finance*, the bi-annual scientific journal published by the French Finance Association (FFA).

At the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference held in late 2011, Associate Professor **Yany Grégoire** (Marketing) took the Best Paper in Track Award, in the Marketing Services category. The article he co-wrote was entitled "The more compensation the better? The nonlinear relationship between compensation level and post-complaint satisfaction."

Assistant Professor **Bertrand Malsch** received the Highly Commended Award at the Emerald/EFMD Outstanding Doctoral Research awards ceremony, in the interdisciplinary research in accounting category. His dissertation was entitled *Trois essais sur les formes contemporaines du pouvoir politique, social et économique de l'expertise*. He also received a Highly Commended mention for the Mary Parker Follett Award for a 2011 article published in the *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.

Economist and professor **Maurice Marchon** was appointed to the Committee on the future of supplementary pension plans, set up by the Régie des rentes du Québec.

The Canadian Transportation Research Forum awarded the 2010-2011 Jim Davey Memorial Trust Award for the best doctoral paper by a student in Canada to Assistant Professor (Logistics and Operations Management) **Julie Paquette** (PhD 2010). The winning paper was entitled "Mesure de la qualité de service et développement d'un outil d'aide à la décision multicritère en transport adapté : le cas de la ville de Longueuil."

Professor **Jacques Roy** (Logistics and Operations Management) was appointed by the federal government to the advisory council supporting the Review of Aerospace and Space Programs and Policies.

The Quebec government has renewed International Business Professor **Bernard Sinclair-Desgagné's** three-year term on the Science and Technology Ethics Commission (CEST). He has been a member since 2008.

ÉTUDIANTS ET DIPLÔMÉS À L'HONNEUR

Philippe d'Astous a remporté le Prix du meilleur mémoire 2010-2011 de l'École pour son *Analyse empirique des marges de crédit et de la probabilité de défaut des particuliers*.

Le défi *Tweete tes neurones!*, lancé par Génome Québec et le Consortium québécois de développement du médicament, et assorti d'un prix de 10 000 \$, a été remporté par **Cyril Bernier** (M. Sc. en commerce électronique), **Anthony Jacques Hachez** (M. Sc., spécialisation en marketing) et **David Pontbriand** (B.A.A. 2011).

Au MBA, **Simon Edward Brown**, **Stuart Pattillo**, **Savvas Pilarinos** et **Nikola Vukov** ont remporté la deuxième place de la *Best in Class Invitational Case Competition* organisée par la section de Toronto de Financial Executives International Canada. Cette deuxième place leur a valu 5 000 \$.

Toujours au MBA, l'équipe composée de **Durga Srinivasan**, **El-Hassan Boussif**, **Savvas Pilarinos** et **Exequiel Rolon** s'est classée en deuxième position à la compétition de cas *HEC Sustainability Challenge*. Onze universités étaient représentées.

Pour la qualité de leur travail dirigé à la maîtrise en droit, option fiscalité, deux diplômées de 2010, **Christiane Bergeron** et **Marie-Josée Michaud**, se partagent une bourse de 2 500 \$ de l'Association de planification fiscale et financière.

Pour avoir remporté la finale montréalaise du *Global Investment Research Challenge*, l'équipe composée de **Cyprien Grau**, **Antoine Kilo**, **Élizabeth Jourdan** et **Géraud Menettier** a représenté le Québec à la finale des Amériques de cette prestigieuse compétition internationale organisée par le CFA Institute.

La **délégation d'étudiants du B.A.A.** de l'École a décroché la première place au classement général de l'OmniFinancier 2012, devant neuf autres universités membres du Regroupement étudiant des facultés d'administration de l'Est du Canada.

Étudiante au B.A.A., **Camille Emeric** a remporté la compétition inter-universitaire *The Apprentice* 2011, un concours organisé par le comité SIFE de l'Université Concordia.

Vy Duong, **Joël Collin-Demers** et **Arthur Rollin**, étudiants au B.A.A., ont remporté la deuxième place (catégorie 1^{er} cycle) au concours interuniversitaire KGP, une compétition en gestion de projets à laquelle 32 équipes ont participé.

L'équipe du Fonds de placement étudiant, composée d'**Alexandre Buissières**, **Marc-André Lemieux**, **Samuel Leroux** et **Bernard Piché**, a remporté la deuxième place à la *Simulation boursière interuniversitaire* tenue en mars et à laquelle ont participé plus de 450 étudiants en provenance de 12 universités.



Philippe d'Astous



Les membres de l'équipe participante au Global Investment Research Challenge.

STUDENTS AND ALUMNI HONOURED

Philippe d'Astous won the 2010-2011 HEC Montréal Award for the best master's thesis for his *Analyse empirique des marges de crédit et de la probabilité de défaut des particuliers*.

The *Tweete tes neurones!* challenge, launched by Génome Québec and the Quebec Consortium for Drug Discovery, with a \$10,000 prize, was won by **Cyril Bernier** (MSc in Electronic Commerce), **Anthony Jacques Hachez** (MSc, Marketing option) and **David Pontbriand** (BBA 2011).

MBA students **Simon Edward Brown**, **Stuart Pattillo**, **Savvas Pilarinos** and **Nikola Vukov** took second place in the Best in Class Invitation Case Competition organized by the Toronto chapter of Financial Executives International Canada, winning a \$5,000 prize.

The team of **Durga Srinivasan**, **El-Hassan Boussif**, **Savvas Pilarinos** and **Exequiel Rolon**, also MBA students, took second place in the HEC Sustainability Challenge case competition. Eleven universities competed.

Two 2010 graduates from the Master of Laws, taxation option program, **Christiane Bergeron** and **Marie-Josée Michaud**, won a \$2,500 prize for the quality of their supervised projects, from the Association de planification fiscale et financière.

After winning the Montreal finals in the Global Investment Research Challenge, the team of **Cyprien Grau**, **Antoine Kilo**, **Élizabeth Jourdan** and **Géraud Menettier** represented Quebec at the Americas level of this prestigious international competition, organized by the CFA Institute.

The School's delegation of **BBA students** took first place overall at the 2012 Financial Open Cup, beating out nine other member universities of the Students' Association of Management Faculties of Eastern Canada.

BBA student **Camille Emeric** took top honours in *The Apprentice* 2011, an interuniversity competition organized by SIFE Concordia.

BBA students **Vy Duong**, **Joël Collin-Demers** and **Arthur Rollin** took second place (undergraduate category) in the KGP interuniversity project management competition, with 32 competing teams.

The HEC Montréal Student Investment Fund team, consisting of **Alexandre Buissières**, **Marc-André Lemieux**, **Samuel Leroux** and **Bernard Piché**, took second place in the interuniversity trading simulation competition held in March, with over 450 students from 12 universities.



SERGE GODIN CGI : UN RÊVE, DES VALEURS, UN EMPIRE

PAR LIETTE D'AMOURS

Lorsqu'il a fondé seul son entreprise en 1976, à l'âge de 26 ans, Serge Godin était loin de se douter qu'il allait un jour partager son rêve avec 31 000 employés répartis dans 125 bureaux à travers le monde. Quelque 35 ans plus tard, l'empire CGI, dont le siège social est à Montréal, est un chef de file de l'offre de services en technologies de l'information (TI), incluant la gestion d'infrastructures et d'applications, et en gestion des processus d'affaires. Le groupe réalise un chiffre d'affaires annuel de 4,3 milliards de dollars et occupe le septième rang des firmes-conseils en TI à l'échelle internationale. Preuve que le rêve du fondateur n'était pas si fou et qu'il valait le coup de s'y accrocher.



En 2007, année de son 100^e anniversaire, HEC Montréal décernait un doctorat *honoris causa* à ce visionnaire inspirant qui, entre autres distinctions, a été nommé membre de l'Ordre du Canada et Grand Montréalais. Dans cette entrevue, le président exécutif du conseil du Groupe CGI nous livre les secrets de la longévité de son entreprise, dans un secteur hautement concurrentiel marqué par l'abondance des acquisitions. Ce thème, il l'avait abordé en novembre dernier, devant une centaine de jeunes diplômés réunis dans le cadre de l'activité *Rencontre d'un leader* organisée par le comité Jeunes du Réseau HEC Montréal.

HEC Montréal Mag : Dans un premier temps, pouvez-vous nous parler de votre fameux rêve?

Serge Godin : Depuis la fondation de CGI, je cherche à créer un environnement dans lequel les employés prennent plaisir à travailler et, conséquemment, à y revenir chaque matin. Pour ce faire, nous avons adopté certaines stratégies, dont la première consiste à encourager et à favoriser l'actionnariat des employés afin qu'ils contribuent à bâtir une entreprise dont ils soient fiers. Ainsi, pour chaque euro ou dollar que l'employé investit dans la société, nous injectons le même montant. Résultat : l'effectif de CGI détient le plus grand bloc de contrôle de l'entreprise, ce qui crée une équipe tricotée très serrée.

Un employé-actionnaire étant considéré comme un associé, la direction n'a d'autre choix que d'opter pour la plus grande transparence possible, et personne n'hésite à partager de l'information. Cette stratégie très structurante oblige tout le monde à discuter de ses bons et moins bons coups, et des solutions pour rétablir la situation. Ainsi, chacun se sent concerné par l'évolution de l'entreprise. Cette stratégie porte ses fruits, car le taux de satisfaction de nos employés atteint 90 %, tout comme leur actionnariat d'ailleurs.

Avec le recul, à quoi attribuez-vous votre succès?

À la qualité de notre effectif. Nous avons constitué une équipe extraordinaire. Notre taux de roulement est de loin le plus bas de toute l'industrie. Au cours des 10 dernières années, par exemple, il n'a jamais dépassé 2 % au sein de la direction.

Nous devons aussi notre succès aux bonnes décisions que nous avons prises. À titre d'exemple, lors du passage à l'an 2000, notre objectif financier ne visait que 5 % de ce marché alors que d'autres entreprises y ont misé toutes leurs billes. Nous savions qu'une fois le millénaire traversé ce marché allait s'effondrer. Ainsi, nous avons été l'une des premières entreprises en TI à se relever de ce creux post-2000. J'attribue cette réussite à la profondeur de notre équipe de gestion et à sa constance.

CHAQUE ANNÉE, NOUS EFFECTUONS UNE PLANIFICATION STRATÉGIQUE EN POSANT UN REGARD SUR LES TROIS PROCHAINES ANNÉES.

Quelles autres stratégies CGI a-t-elle mises en avant pour maintenir sa croissance dans une industrie qui évolue si rapidement?

Chaque année, nous effectuons une planification stratégique en posant un regard sur les trois prochaines années. Pour ce faire, nous consultons nos clients les plus avant-gardistes non seulement pour nous assurer que nos offres et notre pratique sont bien adaptées à leurs besoins, mais aussi pour être à l'affût des nouvelles tendances. Nous enregistrons tous les commentaires, positifs et négatifs, ces derniers étant considérés comme une occasion de nous améliorer.



De plus, comme notre mandat consiste à implanter de nouvelles technologies, il est primordial que nos 31 000 professionnels connaissent ces produits avant leur introduction. Imaginez l'énergie déployée en amont pour qu'ils soient adéquatement formés. Cette discipline, nous devons assez bien la maîtriser, car 95 % de nos projets sont réalisés dans le respect de l'échéancier et des budgets. À ce chapitre, la moyenne de l'industrie atteint à peine 50 %.

Parlez-nous du modèle de valeurs de l'entreprise et des raisons qui ont motivé son adoption.

En partageant les mêmes valeurs, nous pouvons rapidement mobiliser les personnes les plus compétentes au sein de l'équipe et nous assurer qu'elles seront capables de se comprendre pour résoudre un problème donné. Ce type de défi est d'autant plus grand que l'entreprise compte 31 000 employés.

À l'origine, CGI prônait cinq familles de valeurs :

- ▶ À l'endroit de nos clients : *le partenariat et la qualité*, qui se doit d'être impeccable, de notre service.
- ▶ Dans le choix des produits, des services et des solutions recommandés à nos clients : *l'objectivité et l'intégrité*.
- ▶ Pour favoriser une culture d'entreprise basée sur le partage de l'expertise et des savoirs : *l'intrapreneurship et le partage*.
- ▶ Pour soutenir la croissance de l'entreprise à long terme : *la solidité financière*.
- ▶ Et à l'endroit des collectivités dans lesquelles nous sommes implantés : *la responsabilité sociale*, en favorisant notamment l'aide aux plus démunis dans les secteurs de l'éducation et de la santé.

En 2000, nous avons décidé d'ajouter une sixième valeur. Les vice-présidents de nos 125 bureaux d'affaires étaient alors réunis à Québec pour célébrer notre 25^e anniversaire. Devant l'amalgame de nationalités et de religions représentées, une autre valeur s'est imposée : *le respect*.

Peu importe dans quel bureau de CGI vous vous trouvez, les mœurs et les religions peuvent différer, mais nous adhérons tous aux six mêmes valeurs. Notre culture d'entreprise est partagée à l'échelle de la planète.

Selon vous, pourquoi CGI a-t-elle survécu alors que les LGS, DMR, Systemhouse et autres se sont fait acquérir?

Chez CGI, nous voulions préserver la pérennité de notre rêve, soit, en d'autres mots, de notre entreprise. Nous avons donc tout mis en œuvre pour la garder bien vivante.

Avant CGI, j'ai travaillé dans une entreprise qui a été vendue. Lors de la transaction, nous étions 57 employés. Huit mois plus tard, il n'en restait que six. Cet événement m'a marqué. Quand j'ai créé CGI, je me suis promis de ne jamais faire subir ce genre de situation à des gens. Chez CGI, ce ne sont pas que 31 000 personnes dont la qualité de vie dépend de nos décisions, mais environ 100 000. Vendre CGI, c'est prendre le risque de provoquer un impact négatif sur 100 000 vies. Alors, je ne vois pas pourquoi nous ferions ça.

Quelles dispositions avez-vous prises pour assurer la relève de votre entreprise?

Précisons d'abord que trois personnes se partagent 65 % du contrôle de l'entreprise : Jean Brassard, André Imbeau et moi. Personnellement, je possède environ 80 % de cette part. Advenant qu'il m'arrive quelque chose, mon droit de vote irait à ma famille. Et comme CGI n'est pas à vendre, le conseil de famille a adopté un plan de relève qui prévoit que ma fille Julie me succédera éventuellement.

Julie travaille pour CGI depuis trois ans. Elle est vice-présidente principale, ressources humaines et planification stratégique, pour l'ensemble du groupe. Dans ses fonctions, elle choisit les leaders de demain tout en se préparant à reprendre le flambeau.

Quand envisagez-vous de prendre votre retraite et comment comptez-vous le faire?

Je suis loin de penser à la retraite. CGI, je l'ai créée. Si je suis encore en forme dans 20 ans, je serai toujours là. Je prévois toutefois me retirer graduellement en me libérant de 50 % de mes tâches sur un horizon de 15 ans. D'ici là, nous devons continuer à garantir la pérennité de l'entreprise et à valoriser sa culture, car je ne peux imaginer CGI sans cette culture d'entreprise forte qui l'imprègne.

Quand avez-vous commencé à réfléchir à cette transition?

Nous avons amorcé cette réflexion il y a une bonne dizaine d'années. Comme pour toutes les entreprises publiques, nous avons dû effectuer un plan de relève qui tient compte de tous les aspects de l'entreprise. Nous avons notamment établi un système pour assurer la relève au sein des 125 unités d'affaires. Chacun des gestionnaires est évalué selon plusieurs indicateurs : la satisfaction de sa clientèle, de ses employés, la croissance organique, la contribution en matière de rentabilité, le nombre d'actions détenues, etc. En tout temps, nous pouvons recruter les meilleurs, parmi ces leaders, pour prendre la relève.

Comment voyez-vous l'avenir de CGI?

Selon moi, d'ici 5 à 10 ans, il ne devrait rester à l'échelle internationale que 5 ou 6 acteurs sur le marché des services-conseils en TI, comparativement à 10 aujourd'hui. Avec ses 70 acquisitions réussies, CGI est vraiment bien positionnée pour poursuivre sur sa lancée. De tout temps, nous avons préféré « lire le menu plutôt que d'être sur le menu ». Je ne vois pas pourquoi il en serait autrement dans l'avenir. ◀



Sylvain Sénécal

The Tech³Lab will be operational in fall 2012, but Sénécal and Léger's "neuroscript" project is already in progress. Sénécal explains that in social situations such as dining at a restaurant or buying gasoline, a specific action sequence takes place between consumers and service staff. "Consumers have different scripts to help them function during these service encounters. When consumers go shopping online, do they know what steps they will take to buy an item? When visiting a website, which person will be most satisfied with it? The person who goes to the same website

UNDERSTANDING ONLINE CONSUMER BEHAVIOUR

BY KATHLYN HORIBE

A one-of-a-kind laboratory, the Tech³Lab, is being established at HEC Montréal thanks to a \$609,572 Canadian Foundation for Innovation grant awarded to Associate Professors Sylvain Sénécal of the Department of Marketing and Pierre-Majorique Léger of the Department of Information Technologies.

With the help of neurophysiological and eye-tracking tools, the Tech³Lab will research individual and group decision-making processes using information technologies. Sénécal's focus will be on advancing the understanding of how consumers process online information, while Léger's interest revolves around employees' interactions with computer software programs.

Eye-tracking is one type of measurement that will be used, Sénécal explains. "By recording what the subject looks at on the computer, we can pinpoint exactly where his attention is focused on the Web page, for how long and what the viewing path is." Neuroscience equipment such as electroencephalography (EEG) will capture brain activity, while physiological tools such as galvanic skin response (GSR) will record variation or change in emotion. "All these objective measurement tools are interesting separately but combined they are much more powerful. That's the goal of the lab: this triangulation of measures," says Sénécal, who teaches Internet marketing and consumer behaviour on the Internet to Master's and PhD students.

all the time to buy books or the person who searches on many different websites? Questions like that will be tested to learn how consumers build their online scripts and how websites can better adapt to these scripts."

A student panel has been set up at HEC Montréal to recruit test subjects. However, depending on the type of study, the recruitment process could involve employees of companies or recruiting firms. As for the length of the tests, Sénécal says, "Just putting on the EEG equipment can take 10 to 15 minutes. It is equipment intensive so the subject will have to be with us at least an hour."

In 2007, Sénécal was appointed RBC Financial Group Chair of Electronic Commerce. With Sol Tanguay, co-director of partnerships at the Chair, they recently developed imarkscore, a tool for benchmarking companies' interactive presence. Sénécal explains: "At the Chair, we conduct scientific research but we also partner with businesses to conduct research. In many instances, we benchmark a company's website against competing websites. There were no Canadian data, though there are benchmarking studies of major US websites." The results of the first index, released in November 2011, ranked 85 companies by analyzing four channels: a company's website and its presence on social media, its search engine performance and mobile applications. "The overall score is based on the four scores each company received for these four different channels. The imarkscore index is a useful tool, as it benchmarks companies against their competitors and helps them better understand consumer behaviour," says Sénécal. Work has already started on the 2012 index, he adds. ◀



Inutile de chercher la photo de François Bédard dans le programme 2011 du Festival international de Lanaudière, à Joliette. Elle n'y est pas. Le directeur général du Festival, diplômé de l'École nationale de théâtre du Canada (ÉNT) et titulaire d'un MBA de HEC Montréal, réserve plutôt les feux des projecteurs à Alex Benjamin, le directeur artistique du Festival, et à son ambassadeur artistique, le pianiste Alain Lefèvre.

FRANÇOIS BÉDARD ET LE FESTIVAL INTERNATIONAL DE LANAUDIÈRE LE GESTIONNAIRE DE VELOURS

PAR JACINTHE TREMBLAY



« Moi, je ne suis pas un gars d'avant-scène, je suis un gars de velours », résumait-il en entrevue au *Journal* de l'ÉNT en 1997. Il faisait alors allusion à la fois au velours des rideaux de théâtre derrière lesquels il a longtemps travaillé et à son style de gestion. « À l'ÉNT, j'ai appris une règle fondamentale : être au service de la vision artistique. Cela signifie, entre autres, lui donner les moyens de se réaliser », expliquait-il.

François Bédard est toujours fidèle à ce credo. « L'artiste doit avoir la liberté de proposer sa vision du monde. Mon devoir, comme gestionnaire culturel, est de me faire le gardien de la liberté et de l'autonomie du directeur artistique du Festival. Mon rôle, comme DG, est de rendre possible cette vision », disait-il récemment à *HEC Montréal Mag*.

Et en ce domaine, il s'y connaît ! « François Bédard est arrivé au Festival de Lanaudière au moment où celui-ci traversait une crise financière. Sans attendre, il a entrepris une importante refonte de l'organisation, de ses finances et de sa mission. Et il a réussi à équilibrer le budget dès la fin de sa première saison comme directeur général. Depuis, le Festival a connu un développement constant sans jamais perdre de vue ses objectifs, soit de rendre accessibles au public d'ici les artistes les plus prestigieux de la scène classique », écrivait la nouvelle retraitée Marie Lavigne, auparavant directrice générale de la Place des Arts de Montréal, en appui à la candidature de François Bédard au Prix du gestionnaire culturel 2011. Ce prix, créé par la Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux, est le dernier-né des Prix de Montréal pour les arts et la culture du Conseil des arts de Montréal. François Bédard l'a remporté. Comme il a remporté le prix Robert P. Morin 2011, une distinction décernée par l'Ordre des administrateurs agréés du Québec pour ces mêmes faits d'armes ainsi que pour son engagement bénévole au sein de nombreux organismes du milieu culturel.

De Lachute à Lanaudière

François Bédard a d'abord fait carrière dans le monde du théâtre, mais c'est dans le domaine de la musique qu'il a eu ses premières leçons de management culturel. « Mon père, un ingénieur, a longtemps été l'organiste de la paroisse. Il a fondé la Société des concerts de

Lachute. Nous, les enfants, l'aidions dans le recrutement d'abonnés. Il a été mon premier mentor ! », raconte-t-il.

Au lendemain de l'obtention de son diplôme en gestion de la production de l'ÉNT, en 1973, il est embauché comme régisseur au Théâtre du Rideau Vert, puis comme directeur technique du Monument-National. En 1975, il joint le Théâtre du Nouveau Monde (TNM) à titre de directeur technique puis de production. Il est alors responsable du montage de plus de 10 spectacles différents par an et du respect d'un budget totalisant 1,2 million de dollars.

Son expérience au TNM, qu'il quittera neuf ans plus tard, joue un rôle majeur dans la suite de son parcours. Il est en poste lorsqu'une grave crise secoue l'institution, lors du départ du directeur artistique – et cofondateur – Jean-Louis Roux. « Dans le monde de la culture, la succession du fondateur est toujours un moment critique, note François Bédard. Plusieurs problèmes des organismes artistiques viennent également des conflits entre la direction artistique et la direction administrative », ajoute-t-il.

En 1985, il devient directeur administratif du Conseil des arts de la Communauté urbaine de Montréal et il entreprend un MBA à HEC Montréal, « afin d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences, notamment en marketing, qui me permettront d'intéresser plus de gens encore aux arts », s'est-il alors fixé comme objectif. Ses études, il les mène en simultané avec des emplois à temps plein et son rôle de père de deux jeunes enfants.

L'ex-directeur de HEC Montréal, Jean-Marie Toulouse, lui a enseigné au MBA. « François ne venait pas pour changer de secteur. Il voulait perfectionner sa capacité de bien gérer dans le domaine des arts », dit-il. En plus de son MBA, terminé en 1990, François Bédard obtient la bourse Léo Scharry attribuée à l'équipe ayant présenté le meilleur travail en marketing. « François était très fort en analyse. Il se souciait toujours des conséquences opérationnelles de nos propositions. Il était le plus "gestionnaire" d'entre nous », se rappelle son coéquipier Paul Paré, aujourd'hui associé au sein de l'agence Republik publicité + design.

Au printemps 1991, un fonctionnaire du ministère de la Culture du Québec informe le nouveau MBA que « Lanaudière » est à la recherche d'une « solution » pour assurer sa survie. Avec son



déficit de 1,4 million de dollars sur un budget de 2,8 millions, le merveilleux festival lancé en 1978 par le père Fernand Lindsay est au bord de la faillite. François Bédard rappelle le contexte : « En 1989, le Festival avait inauguré un magnifique amphithéâtre extérieur de 2 000 places doté d'un toit et entouré d'un parterre pouvant accueillir 6 000 spectateurs. Auparavant, ses concerts se déroulaient dans une salle de 1 200 places : la cathédrale de Joliette ! La bouchée était grosse à avaler pour cet événement qui se déroule dans une ville de 17 000 habitants. »

Après une brève réflexion et quelques échanges, il décide d'offrir son aide au père Lindsay. « J'avais alors assez d'expérience pour savoir que même lorsqu'il y a des problèmes de mise en marché, s'il y a une bonne direction artistique, on peut se sortir du pétrin. J'avais totalement confiance dans le jugement artistique du père Lindsay et je savais que je pouvais l'épauler », se souvient-il.

Sauvetage et pérennité

François Bédard entre donc rapidement en scène pour préparer l'édition 1991 du Festival. Cette année-là, le Festival revient à l'équilibre budgétaire.

Quelles sont les principales décisions à l'origine de ce redressement ? Dès 1991, la durée du Festival passe de huit à cinq semaines, sa programmation est recentrée sur la musique classique et l'équipe permanente est réduite. Les années suivantes, François Bédard met en place une direction du marketing, une direction des commandites et un véritable bureau des ventes et du financement privé. En 1995, la dette du Festival a disparu. Depuis, l'équilibre budgétaire est rétabli et de légers surplus sont même enregistrés. La conjugaison de tous ces efforts de marketing, doublée d'une constance sur le plan de la vision stratégique autour du renforcement de la marque « Festival international de Lanaudière », dont François Bédard se fait l'ardent gardien, a porté ses fruits.

Cette constance dans l'action amène d'ailleurs François Bédard, inquiet du sentiment de confort mêlé de désengagement qui semble s'installer au sein du conseil d'administration depuis que « tout va bien », à sonner l'alarme en 1998. Dans une note d'une page, il réclame des membres du conseil des gestes forts pour assurer à la fois la croissance et la pérennité du Festival, dont une contribution à la collecte de fonds privés. « À l'issue de vifs débats, 50 % des membres du conseil ont annoncé leur départ. Heureusement, Jacques Martin,

le président, s'est engagé à collaborer à nos efforts de refonte de la gouvernance et de recrutement d'administrateurs », relate-t-il.

En 2000, M^e Claude-Armand Sheppard prend le relais à la présidence d'un conseil d'administration renouvelé, dont la majorité des membres sont de Joliette. Cet ancrage local est fondamental aux yeux du directeur général. « Ce festival a ses racines dans cette région. Pour moi, il était essentiel qu'on ne l'oublie jamais », précise-t-il. C'est aussi en 2000 qu'est incorporée la Fondation du Festival de Lanaudière – un projet caressé par François Bédard depuis 1996. Aujourd'hui, l'administrateur émérite André Bisson préside le conseil d'administration de la Fondation, dont le fonds de dotation est garni d'un capital inaliénable de 1,4 million de dollars dont tous les revenus d'intérêts vont à la programmation.

Dès 2000, également, le père Lindsay amorce son très heureux et harmonieux processus de succession en embauchant un directeur adjoint, Alex Benjamin, bachelier en piano de l'Université Laval et titulaire d'une maîtrise en interprétation de la State University of New York à Stony Brook. Lors du décès du père Lindsay, en 2009, c'est lui qui prend le gouvernail de la direction artistique. « On a écrit que j'ai piloté la succession du père Lindsay. Je l'ai plutôt accompagnée », tient à préciser François Bédard. M^e Sheppard souligne également la conduite exemplaire du père Lindsay : « Il était l'âme du Festival. Il a eu la sagesse de s'adjoindre Alex dès 2000 et de lui transférer petit à petit des responsabilités. Son décès a été pour nous une immense perte morale et affective, mais la première saison d'Alex, sans lui, a aussi été un énorme succès. »

Éminent juriste, M^e Sheppard siège depuis plus de trois décennies aux conseils d'administration de nombreux organismes artistiques. « Lanaudière est le plus harmonieux de tous parce que chacun connaît et assume son rôle. Quand un CA ou un directeur général tente d'imposer ses choix au directeur artistique, c'est la catastrophe », affirme-t-il. À son avis, le rôle du conseil d'administration d'un organisme culturel – comme de tout CA d'ailleurs – est d'encadrer, de guider et de soutenir la permanence ainsi que de veiller à ce que l'organisation ait les moyens financiers pour réaliser ses objectifs. « Celui du directeur général, ajoute-t-il, est de s'assurer que la programmation artistique respecte les budgets. »

Ce à quoi adhère François Bédard. Même s'il s'y connaît en musique classique, il respecte le territoire d'Alex Benjamin tout comme il respectait celui du père Lindsay. C'est aussi pour cette raison



que Marie Lavigne lui lève son chapeau. « La connivence qu'il a su créer avec ces deux directeurs artistiques est le signe de sa maturité et de sa grandeur d'esprit », dit-elle. Et dans ce modèle de partage des responsabilités, l'une des clés du succès assez unique consiste à laisser à Alex Benjamin non seulement l'entier contrôle de la programmation, mais également une enveloppe de 1 million de dollars allouée aux cachets et à la production des concerts.

François Bédard exerce donc principalement son rôle de DG dans la colonne des revenus! Il consacre 75 % de son temps au financement et il se réserve le contrôle du budget d'ensemble du Festival, de son

calendrier, du marketing et de la mise en marché. En matière de dépenses, il est reconnu pour sa rigueur, voire pour sa prudence. Michel Pelletier, directeur du marketing du Festival, illustre : « Ce n'est pas son genre de se payer quelque chose qui risque de mettre le Festival en péril. Ici, nous ne dépensons pas l'argent que nous n'avons pas. Mais nous pouvons être certains que nous aurons encore les moyens de nos ambitions l'an prochain. »

Engagement et souci de la diffusion

Les deux prix attribués spécifiquement à François Bédard récemment reconnaissent beaucoup plus que ses contributions à Lanaudière. Son apport bénévole au Conseil des arts et des lettres du Québec, où il a siégé comme membre puis vice-président de 1998 à 2009, au Conseil québécois de la musique, dont il est le secrétaire fondateur, ainsi qu'au Regroupement des événements majeurs internationaux du Québec, dont il est également secrétaire fondateur, lui a aussi valu ces marques de reconnaissance.

« François est un grand bénévole... en lettres majuscules surlignées! » résume Yvan Gauthier, président-directeur général du Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ). La fonction d'administrateur de cet organisme exige notamment la participation à une moyenne de 25 jours de réunions par an et à l'étude de quelque 600 demandes de soutien financier. « François a toujours fait preuve d'une grande intégrité et d'une éthique exemplaire, ajoute Yvan Gauthier. Son expertise en gestion et sa connaissance de l'ensemble des disciplines artistiques nous ont beaucoup aidés à prendre des décisions justes et éclairées. Il a aussi joué un rôle majeur dans le fait que le CALQ assure un équilibre entre le soutien à la création et l'aide à la diffusion dans le développement des arts. » François Bédard, rappelons-nous, voulait, en faisant son MBA, « intéresser plus de gens encore aux arts ».

Objectif atteint. Sous la gouverne de François Bédard, le rayonnement du Festival et l'assistance aux concerts ont augmenté. Tout récemment, le Festival a été finaliste aux Mercuriades 2012, dans les catégories Contribution au développement économique et régional (PME) et Développement durable (PME). Ces mentions réjouissent le directeur général, car elles viennent s'ajouter aux nombreux prix et distinctions décernés par des organismes des domaines de la culture et du tourisme et remportés à ce jour par le Festival. Et elles donnent à l'événement une visibilité nouvelle auprès de la communauté d'affaires.

FRANÇOIS BÉDARD

A "VELVET" MANAGER

When he told the *Journal* of the National Theatre School (NTS), his alma mater, that he was "not a footlights kind of guy, but more a 'velvet' guy," François Bédard was referring to the velvet theatre curtains behind which he had long worked, and also to his management style. "Artists have to be free to share their vision of the world," says the General Manager of the Festival international de Lanaudière. "My duty, as a cultural manager, is to safeguard the freedom and autonomy of the Festival's artistic director."

The music festival has won many regional and national tourism and culture awards over the years, and François (MBA 1990) recently brought home two of his own. They come as recognition of the highlights in his career, particularly at the Festival, and his commitment to volunteering with various cultural organizations. He is the first winner of the Cultural Manager Award (November 2011), created by the Carmelle and Rémi Marcoux Chair in Arts Management and presented by the Conseil des arts de Montréal, and also winner of the 2011 Robert P. Morin award, a great distinction from the Ordre des administrateurs agréés du Québec.

François began his career in the Montreal theatre community before becoming Administrative Director of the Conseil des arts de la Communauté urbaine de Montréal. When he arrived at the Festival de Lanaudière in 1991, it was in the midst of a financial crisis. His achievements at the helm of the Festival include quickly balancing the organization's books, boosting its profile, and creating an endowment fund that has now reached \$1.4 million, with revenue going exclusively to supporting artistic development. He also ensured a smooth transition when a new artistic director came on board. Lastly, he co-ordinated the installation of an innovative projection system that offers audiences an even more intense musical experience. The combination of his sustained efforts to market the Festival and his commitment to a strategic vision focussing on strengthening its brand image have clearly borne fruit.

François is aware that some problems in cultural organizations are rooted in conflicts between the artistic and administrative directors. But he learned a golden rule while studying at the NTS: "You have to serve the artistic vision," he says. "That means, for one thing, providing the means to make that vision a reality." So François concentrates on the income column of the balance sheet in his role as General Manager. He devotes 75% of his time to finance and keeps control over the overall Festival budget, its schedule and marketing. It's obviously a successful approach!

As for his commitment to different cultural organizations, Yvan Gauthier, President and CEO of the Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ), concludes: "François is a great volunteer. He has always shown exemplary integrity and ethics. His management expertise and his knowledge of all the artistic disciplines have really helped us make sound and well-informed decisions."

En 2011, l'OPUS de l'événement de l'année du Conseil québécois de la musique a été décerné au Festival international de Lanaudière. S'il y a, bien sûr, « du Alex Benjamin » derrière cet honneur, pour la qualité et l'originalité de la programmation, il y a aussi beaucoup de François Bédard... Car le Festival doit en partie son OPUS à son nouveau système de projection vidéo qui rapproche, avec ses quatre écrans géants, les musiciens de tous les spectateurs, qu'ils soient confortablement assis sur un siège de l'amphithéâtre ou sur le gazon de son parterre.

Ce projet d'innovation est signé François Bédard. Afin de doter Lanaudière de ce qui se fait de mieux, il a étudié des équipements similaires utilisés dans d'autres festivals de musique classique aux États-Unis. Il a réuni les fonds nécessaires pour que l'investissement requis – quelque 1,6 million de dollars – n'ampute en rien les finances du Festival, à court et à moyen terme. Et il a mis en place l'équipe de production de ces projections. Un succès! Quand François Bédard parle de cette réalisation, ses yeux brillent et il a un sourire dans la voix. À l'évidence, le gestionnaire mûr et calme n'a rien perdu de sa fièvre d'adolescent pour les coulisses... ◀

LE FESTIVAL EN BREF

Le Festival international de Lanaudière est le plus important festival de musique classique du Canada. Il reçoit les plus grands musiciens et ensembles du monde. On y présente chaque été une trentaine de concerts exclusifs dans l'amphithéâtre Fernand-Lindsay situé à Joliette ainsi que dans des églises de Lanaudière.

Il s'agit du premier festival québécois à s'être doté d'un site Internet (1995), d'une billetterie en ligne (1999) et à avoir obtenu la certification Qualité Tourisme (attractions et événements), pour la qualité de l'accueil fait à sa clientèle, du Bureau de normalisation du Québec (2003).

- ▶ Budget annuel de 3,9 millions de dollars.
- ▶ Revenus de fonctionnement provenant de commandites et de campagnes de financement (50 %), de fonds publics (30 %) et de la vente de billets (20 %).
- ▶ Frais d'administration inférieurs à 15 %.
- ▶ Fonds de dotation ayant un capital de 1,4 million de dollars.
- ▶ Festivaliers venant principalement de la grande région métropolitaine (60 %) et de la région de Lanaudière (25 %). Cinq pour cent viennent de l'extérieur du Québec.
- ▶ 62 000 entrées enregistrées aux 22 concerts donnés en 2011.
- ▶ Une vingtaine de prix et distinctions régionaux et nationaux décernés par des organismes des domaines de la culture et du tourisme.
- ▶ Finaliste dans deux catégories aux Mercuriades 2012.

FRANÇOIS BÉDARD

EL ADMINISTRADOR «TRAS BAMBALINAS»

«Más que un tipo del escenario, yo soy un tipo que trabaja "tras bambalinas"». Esto fue lo que declaró François Bédard, director general del Festival Internacional de Lanaudière, al *Journal* de la Escuela Nacional de Teatro (ÉNT), de donde es egresado. Su declaración describe su estilo de gestión. Según él: «El artista debe tener la libertad de proponer su visión del mundo y mi trabajo como administrador cultural es convertirme en el guardián de la libertad y de la autonomía del director artístico del Festival.»

Hasta el día de hoy el Festival ha ganado muchos premios regionales y nacionales de turismo y de cultura. Por su parte, François Bédard (MBA 1990) acaba de recibir dos premios que resaltan los grandes logros de su carrera. Uno es obviamente el Festival. El otro es su compromiso con los organismos del medio cultural. François Bédard es el primer ganador del Premio al Administrador Cultural (noviembre 2011) creado por la Cátedra de Administración Artística Carmelle y Rémi-Marcoux que le fue otorgado por el Consejo de Artes de Montreal. También recibió el premio Robert P. Morin 2011, una alta distinción del Colegio de Administradores Certificados de Quebec.

François Bédard inició su recorrido profesional en el medio teatral montrealés antes de convertirse en director administrativo del Consejo de las Artes de la Comunidad Urbana de Montreal. Llegó al Festival de Lanaudière en 1991 en un momento en el que Festival pasaba por una crisis financiera. Entre todos sus logros como director del Festival figuran: el restablecimiento rápido del equilibrio financiero, el aumento del reconocimiento del Festival y la creación de un fondo de dotación que hoy alcanza los 1,4 millones de dólares. Los beneficios de este fondo se destinan exclusivamente al desarrollo artístico. Adicionalmente, lideró la transición armoniosa de la dirección artística del Festival y coordinó la instalación de un sistema de proyección de última generación que mejoró la intensidad de la experiencia musical de los espectadores. La mezcla de un sin número de iniciativas de marketing que respetan una visión estratégica concebida para fortalecer la marca del Festival rindió sus frutos.

François Bédard es consciente que, en los organismos culturales, ciertos problemas surgen de los conflictos entre la dirección artística y la dirección administrativa. En su caso, él aplica una regla fundamental que aprendió durante sus estudios en la ÉNT. En sus propias palabras: «Estar al servicio de la visión artística significa, entre otras cosas, brindarle los medios para que pueda realizarse.» François Bédard cumple principalmente el papel de DG en lo referente a los ingresos, dedica el 75% de su tiempo al financiamiento y se reserva el control del presupuesto de todo el Festival, de su calendario, del marketing y de la comercialización. Una fórmula ganadora.

En lo referente a su compromiso con diferentes organismos, Yvan Gauthier, presidente y director general del Consejo de Artes y Letras de Quebec (CALQ), declara que: «François es un voluntario excepcional. Siempre ha hecho gala de una integridad y de una ética sin igual. Su experiencia en administración y su conocimiento del conjunto de las disciplinas artísticas nos han sido de gran ayuda en la toma de decisiones acertadas y bien informadas.»

ODYSSÉE DE L'ESPACE

Les préparatifs vont bon train et le compte à rebours est lancé : à l'été 2014, HEC Montréal et l'École de technologie supérieure (ÉTS) seront les hôtes du programme d'études spatiales (SSP – *Space Studies Program*) de l'Université internationale de l'espace (ISU – *International Space University*). L'équipage comprendra quelque 120 étudiants des 2^e et 3^e cycles et professionnels de toutes les disciplines liées à l'aérospatiale, 25 professeurs de l'ISU et autant de conférenciers de renom. L'envol se fera le 7 juin 2014 et la durée de la mission sera de neuf semaines.

Porte-parole pour l'École du comité organisateur conjoint HEC Montréal – ÉTS, Lucy Stojak se réjouit de la concrétisation de ce projet. « Nos deux établissements accueilleront la 27^e édition de ce programme qui se tient chaque année dans une ville différente et dont la portée internationale est très grande », dit-elle.

Juriste spécialisée en droit spatial, Lucy Stojak est membre du conseil académique et membre du corps enseignant de l'ISU depuis 1994. Elle a été la première directrice – rôle qu'elle a assumé pendant sept ans – de ce programme interdisciplinaire unique en son genre, qui intègre les dimensions de l'interculturalisme et de la coopération internationale. « L'ISU est une OBNL qui offre des programmes de cycles supérieurs aux futurs leaders de la communauté spatiale mondiale. Cette université dont le campus principal est situé à Strasbourg a formé à ce jour plus de 3 000 diplômés originaires de 100 pays, dont quelque 400 Canadiens », précise celle qui est aujourd'hui, à HEC Montréal, coordonnatrice de l'École d'été Montréal-Barcelone en management de la création organisée par le groupe MosaiC (management de la création).



Lucy Stojak

Pour le professeur d'affaires internationales et codirecteur du groupe MosaiC Patrick Cohendet, également membre du comité organisateur, il est clair que HEC Montréal a beaucoup à offrir aux participants, « notamment en analyse économique du secteur spatial, en gestion des connaissances et en gestion de l'innovation ». Il ajoute que le Consortium de recherche et d'innovation en aérospatiale du Québec (CRIAQ) et l'Agence spatiale canadienne se sont engagés à appuyer le programme qui sera bientôt offert à Montréal. Proche de l'ISU depuis 1989, Patrick Cohendet y a même dirigé ou codirigé le Département d'affaires et de gestion de l'espace pendant quelques années. Et à l'instar de M^{me} Stojak, il est aussi membre du corps enseignant de l'établissement depuis 1994.

Au pays, la Fondation canadienne pour l'ISU offre chaque année plus d'une dizaine de bourses de participation au programme d'études spatiales à des étudiants des cycles supérieurs. Membre du conseil d'administration de la Fondation, Lucy Stojak dirige le comité de sélection des boursiers. Pour elle, « une participation au SSP représente une occasion exceptionnelle pour des étudiants dans des domaines techniques et non techniques de joindre un réseau international prestigieux ».

L'ensemble du programme de formation couvre sept grands domaines. Les ateliers donnés à HEC Montréal porteront principalement sur les domaines non techniques, soit le droit et la politique de l'espace, les affaires et la gestion de l'espace ainsi que l'espace et la société. Les autres domaines couverts sont le génie spatial, les applications et les sciences de la vie spatiales, les sciences physiques spatiales et le vol spatial habité.

Fait intéressant, l'événement comporte un volet grand public, incluant des compétitions de robots et de lancement de petites fusées ! Il est aussi prévu que de quatre à six conférences publiques seront données à HEC Montréal, avec des conférenciers réputés, sur des sujets plus passionnants les uns que les autres.

En 2014, le SSP se tiendra pour la troisième fois au Canada, après Toronto en 1990 et Vancouver en 2005. Cet été, ses hôtes seront le Florida Institute of Technology et le NASA Kennedy Space Center. En 2013, il aura lieu à l'Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais, situé à São José dos Campos, au Brésil, ville où est implantée la société aéronautique Embraer.

Selon l'Association des industries aérospatiales du Canada, les secteurs de l'aérospatiale et de l'espace génèrent des revenus annuels de 22 milliards de dollars et emploient près de 80 000 personnes dans quelque 400 entreprises. Il s'agit donc d'un secteur économique fort important. ◀



Patrick Cohendet

LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE ENTRE DÉPART ET PÉRENNITÉ

PAR LIETTE D'AMOURS



« La transmission d'entreprise représente un énorme défi, affirme Danny Miller, chercheur titulaire à la Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.A.-Bombardier et à la Chaire de recherche sur la relève et sur l'entreprise familiale de HEC Montréal. Cette épreuve s'avère encore plus complexe au sein des entreprises familiales, car les émotions viennent souvent brouiller les cartes... et les relations entre les gens. Chaque succession de ce genre risque de glisser vers des considérations ayant trait, par exemple, à la préférence pour un enfant par rapport à un autre. En réalité, le véritable enjeu doit consister à trouver le meilleur candidat pour assurer la pérennité de son entreprise. »

Ce défi est d'autant plus important qu'à peine 30 % des entreprises familiales survivent au passage de la première à la deuxième génération, même s'il faut préciser que les entreprises familiales survivent quatre fois plus longtemps que les autres firmes (24 ans contre 7 ans en moyenne). Les deux principaux facteurs qui expliquent ce faible pourcentage de réussite dans la transmission sont le manque de planification de la part du propriétaire-vendeur et l'insuffisance de préparation de la part de l'acquéreur.

Un fait est indéniable : le départ massif à la retraite des baby-boomers aura un impact certain sur l'économie. D'ici 10 ans, plus de la moitié des entreprises québécoises changeront de propriétaire et, conséquemment, de tête dirigeante. Ce sont donc quelque deux millions d'emplois qui seront en jeu. D'où l'importance de savoir mener à bien une transmission d'entreprise, dans les règles de l'art, ce qui nécessite une certaine planification...

« Bien que l'économie mondiale repose principalement sur des entreprises familiales, rien n'oblige à ce que la succession à la direction de ces dernières demeure dans le giron familial, affirme Isabelle Le Breton-Miller, titulaire de la Chaire de recherche sur la relève et sur l'entreprise familiale. Au contraire, s'il existe une personne plus compétente pour diriger l'entreprise qu'un membre de sa famille, il est préférable de considérer cette option. Une autre avenue également de plus en plus envisagée consiste en un certain partage du pouvoir. »

Les premiers pas

Évidemment, passer le flambeau sans courir le risque de susciter quelques conflits relève pratiquement de l'utopie. C'est pourquoi, dès le départ, il peut être bénéfique de se faire conseiller par une personne neutre, en qui l'on a confiance (consultant, comptable, avocat, expert, ami, mentor, entrepreneur ayant déjà vécu une succession, etc.). Tout en ajoutant de la légitimité à la démarche, cette personne permettra au dirigeant d'évaluer la situation avec plus d'objectivité. Le but : laisser le moins de zones grises possible afin d'éviter ou de réduire les litiges, frictions, jalousies et attentes diverses.

À cette étape, une multitude d'aspects peuvent être sondés. Quelle est la principale motivation du propriétaire : obtenir le meilleur prix pour ce qu'il a bâti ou en assurer la pérennité ? Qui devrait prendre la relève ? Quelles sont les forces et les faiblesses en place ? Quels scénarios peut-on envisager ? Quels sont les conflits existants et les conflits potentiels ? Qui sont les candidats les plus intéressants ? Quels mandats pourrait-on confier à ces candidats afin qu'ils explorent différentes facettes de l'entreprise, développent leurs talents et acquièrent de nouvelles compétences ?

Quelques clés pour réussir une succession

« La première chose à retenir est que la transmission d'entreprise, tant au niveau de la direction qu'à celui de la propriété, ne s'effectue pas à la dernière minute, insiste Isabelle Le Breton-Miller. Dans un monde idéal, la relève devrait même être planifiée dès la création de la société ou dès que l'on en prend la relève. À tout le moins, un plan de contingence devrait être élaboré au cas où quelque chose de fâcheux arriverait au dirigeant et aux gestionnaires clés de l'entreprise pour permettre à l'entreprise de durer et protéger le

patrimoine familial. C'est une question de responsabilité envers ses employés et sa famille. Malheureusement, la réalité est tout autre : la plupart des entrepreneurs remettent à plus tard ces considérations, se disant que la retraite viendra bien assez vite. Comme si planifier leur succession allait précipiter leur départ, voire leur propre mort ! »

En conséquence, dès la fondation d'une entreprise, la direction devrait se demander qui pourrait éventuellement succéder au dirigeant et préparer un plan de relève, en n'oubliant pas de le faire évoluer avec le temps. « Pour bien planifier cette transmission, il faut avoir l'esprit le plus ouvert possible, soutient Isabelle Le Breton-Miller. Par ailleurs, le défi ne consiste pas seulement à trouver le successeur principal. Il faut aussi réussir à constituer autour du successeur la meilleure équipe pour garantir la croissance de l'entreprise. Et plus celle-ci est grande, plus le candidat potentiel doit posséder des compétences exceptionnelles, ce qui accroît les possibilités de trouver la perle rare non pas au sein de la famille, mais bien à l'extérieur de ce cercle, par définition restreint. »

« Les Japonais ont trouvé une façon originale et assez déconcertante d'aborder les problèmes de succession, explique Danny Miller, classé au cinquième rang des chercheurs en management les plus cités dans le monde selon le prestigieux *Journal of Management*. Certains propriétaires de grandes entreprises choisissent, parmi leurs employés, celui qu'ils jugent être le meilleur et le plus compétent pour en assurer la relève. Et ils l'adoptent légalement comme leur fils ! Cet employé prend alors le nom du propriétaire et devient formellement un membre de sa famille. C'est donc ainsi que certains propriétaires assurent la pérennité et la croissance de leur entreprise avec, à la clé, une performance financière supérieure aux autres entreprises qui ont préféré un membre de leur famille lié par le sang. » Il va cependant de soi que l'aspect culturel pèse ici lourdement dans la balance. « Le message à retenir est toutefois que la compétence du successeur doit l'emporter, et non pas le népotisme à tout prix », de souligner Isabelle Le Breton-Miller.

Autre clé du succès : avoir une communication transparente. « Cacher des choses est la pire des attitudes si l'on veut éviter de créer de fausses attentes et des conflits, précise Isabelle Le Breton-Miller. Dès que le processus de relève est enclenché, les règles du jeu doivent être établies et connues de tous les employés. » Ainsi, chacun saura à quoi s'attendre. Si seuls les membres de la

Over the next decade, more than half of Quebec firms will change owners and, consequently, company management. Some two million jobs will be affected.

“Business succession is an enormous challenge,” says Danny Miller, Full Academic Researcher with the Rogers – J.A. Bombardier Chair of Entrepreneurship and the Research Chair in Succession and Family Enterprise. “With every succession of this kind, there is the possibility of accusations of favouritism, for instance. In reality, the goal should be to find the best person to keep the business going.”

“Even though the global economy revolves mainly around family businesses, there is nothing saying that the person who takes over the reins must be a family member,” notes Isabelle Le Breton-Miller, holder of the Research Chair in Succession and Family Enterprise. “To the contrary – if there is someone better suited to running the business than a family member, it is best to consider that option.”

Clearly, there is little hope of passing the torch without sparking at least some conflict. That’s why it may be helpful to seek the advice of a neutral and trusted third party, right from the start: a consultant, accountant, lawyer, expert, friend, mentor, entrepreneur who has been through a succession, etc.

Some keys to a trouble-free succession:

- ▶ Start early, as soon as the company is founded or as soon as you take it over, and build the best possible team around the successor, to guarantee the company’s future growth.
- ▶ Keep the lines of communication open with employees and family members as soon as the succession process begins.
- ▶ Emphasize the importance of transferring knowledge and know-how.

Some pitfalls are to be avoided, including concealing your true intentions or trying to hang on to power even after the succession.

For Carol Bélanger, Full-time Lecturer in Psychology with the Department of Management and member of the Chair’s team, “Builders tend to be fairly aggressive people, and that contributes to their company’s success.” But some business founders are not very effective when it comes to dealing with their own families! In studying this phenomenon, Danny Miller and Isabelle Le Breton-Miller identified three classic patterns leading to failures in intergenerational successions: conservative, rebellious and wavering.

Lastly, Suzanne Landry, holder of the Roland Chagnon Professorship of Accounting and Taxation, is interested in taxation, an unavoidable aspect of business transition. In this respect, it is the role of the tax planner to offer ideas for optimizing the tax consequences. “The current provincial and federal taxation legislation (...) makes transferring a business to family members less attractive,” she laments. There is a ray of hope, however, in that governments are aware of the economic importance of family businesses.



Carol Bélanger



Suzanne Landry



Isabelle Le Breton-Miller

famille peuvent accéder à la direction, le personnel n’y aspirera pas outre mesure. À l’inverse, si la succession est ouverte, chacun aura une chance de manifester son intérêt et de développer ses compétences.

En troisième lieu, il faut instaurer une culture de transfert des connaissances. En fait, le processus de succession devrait s’échelonner sur au moins une décennie. Souvent citée en exemple, General Electric compte parmi les entreprises qui ont mis en place les meilleures pratiques afin de pouvoir durer. Pour chacun des postes clés, le géant américain dispose d’au moins deux, sinon trois employés prêts à prendre la relève à tout moment. « Bien que cette planification exemplaire exige un effort considérable, il y va aujourd’hui de la survie d’une entreprise de savoir quels sont ses employés qui possèdent à la fois l’information et les compétences essentielles à sa croissance, affirme Isabelle Le Breton-Miller. Voilà pourquoi inculquer une culture de transfert des connaissances est devenu incontournable. »

Enfin, le repreneur doit, lui aussi, assumer ses responsabilités. Pour se préparer à exercer ses nouvelles fonctions, il doit se demander en toute franchise s’il souhaite vraiment prendre le relais et, dans le cas où il est de la famille, s’il le fait par intérêt véritable ou pour plaire à ses parents. Se sent-il en mesure de relever le défi? Possède-t-il toutes les compétences requises? Sinon, qu’est-il prêt à faire pour les acquérir? Voilà autant de questions qui doivent trouver des réponses.

Les pièges à éviter

Au nombre des erreurs les plus souvent commises, les chercheurs déplorent le fait que certains propriétaires ne révèlent pas leurs véritables intentions ou encore n’arrivent pas à céder leur place. « Plusieurs entrepreneurs ont tellement de difficulté à abandonner leur “bébé”, l’œuvre de leur vie, qu’ils font échouer le processus, déclare Isabelle Le Breton-Miller. Ils peuvent mettre des bâtons dans les roues du repreneur en sabotant, par exemple, sa légitimité ou même en choisissant un successeur qui n’est pas apprécié par les employés ou qui n’a pas la capacité de relever le défi. En privant le repreneur de l’actionnariat, ils peuvent également faire pression indûment sur la gestion quotidienne ou s’immiscer dans celle-ci et ainsi continuer à prendre les vraies décisions. »

« À l’opposé, d’autres propriétaires desservent également leur entreprise à trop vouloir être équitables, ajoute Danny Miller. Lorsque – pour être juste – on lègue à parts égales les actions de l’entreprise entre tous ses enfants alors que certains d’entre eux ne connaissent rien à l’industrie, ni ne vont travailler dans l’entreprise, on leur confère le pouvoir et le droit de prendre, à titre d’actionnaires, des décisions qui peuvent s’avérer désastreuses pour la firme. Ils pourraient, par exemple, bloquer une initiative dont ils ne comprennent pas les enjeux. Le nouveau dirigeant doit non seulement être le plus talentueux, mais aussi détenir suffisamment d’actions pour avoir les coudées franches et pouvoir agir librement. Sinon, on risque d’instituer une éternelle remise en question des décisions du successeur. »



Danny Miller

« Plus il y a de membres de la famille qui sont actionnaires, plus c'est problématique, poursuit Isabelle Le Breton-Miller. On court alors le risque que les décisions se prennent en fonction d'enjeux et d'intérêts familiaux et non pas en fonction des besoins de l'entreprise. »

En contexte familial, la pire attitude à adopter est de ne pas dire les choses telles qu'elles sont de peur d'engendrer de la discorde ou de raviver de vieilles rivalités. Certaines familles auront donc parfois besoin de faire appel, une fois encore, à une personne externe, comme à un professionnel, pour leur permettre de développer des habiletés dans la gestion des conflits et pour les guider dans la création d'un conseil de famille. L'idée, ici, est de créer de l'espace afin que chacun des membres de la famille puisse verbaliser ce qu'il ressent (attentes, déceptions, rancune, jalousie, etc.). N'oublions pas que la famille peut être un terreau parfait pour nourrir du ressentiment.

NOUS AVONS PU DÉGAGER TROIS MODÈLES CLASSIQUES D'ÉCHEC DE LA SUCCESSION INTERGÉNÉRATIONNELLE : LE CONSERVATEUR, LE REBELLE ET L'OSCILLANT.

Rebelle, conservateur ou oscillant ?

« Les fondateurs d'entreprise ont des comportements distincts, explique Carol Bélanger, conseiller en relations industrielles, maître d'enseignement en psychologie au Service de l'enseignement du management de HEC Montréal et membre de la Chaire de recherche sur la relève et sur l'entreprise familiale. En effet, les comportements des bâtisseurs sont empreints d'une bonne dose d'agressivité et cela contribue au succès de leur entreprise. Cette agressivité est bénéfique pour l'entreprise parce qu'elle est fondée sur trois caractéristiques des fondateurs : ils ont beaucoup plus d'énergie que la plupart des gens; ils pensent constamment à leurs affaires; et ils sont indépendants d'esprit. Cette "agressivité positive" qui leur permet de contourner les obstacles et de saisir les occasions se traduit malheureusement, dans certains cas, en conflits familiaux. »

En d'autres mots, il peut arriver que les fondateurs ne soient pas les plus performants dans leurs relations familiales ! « Comme ils ont consacré leur vie à leur entreprise, ils n'ont pas nécessairement été des parents très à l'écoute, encore moins présents, poursuit Danny Miller. Pour ces propriétaires, garantir le succès d'une relève représente un réel défi. » Pas étonnant que les deux tiers des transmissions d'entreprises familiales se soldent par un échec.

« En étudiant le phénomène, nous avons pu dégager trois modèles classiques d'échec de la succession intergénérationnelle : le conservateur, le rebelle et l'oscillant, précise Danny Miller*. Dans les successions "conservatrices", le repreneur demeure à plusieurs égards dépendant de son prédécesseur. » Habitué à vivre dans son

En los próximos 10 años, más de la mitad de las empresas quebequesas cambiarán de propietario y, por consiguiente, de dirigencia. Aproximadamente, dos millones de empleos están en juego.

Como lo afirma Danny Miller, investigador titular de la Cátedra de Emprendimiento Rogers-J.A.-Bombardier y de la Cátedra de Investigación sobre las Nuevas Generaciones y las Empresas Familiares: «El traspaso de la empresa representa un desafío enorme. Cada sucesión implica decisiones difíciles como el hecho de tener que escoger entre dos hijos. Pero en realidad, encontrar el mejor candidato para asegurar la perennidad de la empresa es el verdadero desafío.»

Por su parte, Isabelle Le Breton-Miller, titular de la Cátedra de Investigación sobre las Nuevas Generaciones y las Empresas Familiares, afirma que «Aunque la economía mundial depende principalmente de las empresas familiares, nada obliga a que la sucesión en la dirección de estas últimas siga en manos de miembros de la familia. Al contrario, si hay una persona mejor capacitada para dirigir la empresa que un miembro de la familia, es preferible considerar esta opción.»

Sin lugar a dudas, es utópico pensar que no habrá conflictos en la transferencia del control. Es por esta razón, que desde el inicio, es recomendable contar con un asesor neutro, de confianza (consultor, contable, abogado, experto, amigo, mentor, emprendedor que haya vivido una sucesión, etc.).

Algunos elementos claves para una sucesión exitosa:

- ▶ Empezar pronto, desde la creación de la empresa o desde que se nombra al sucesor, a conformar el mejor equipo posible en torno al nuevo dirigente para garantizar así el crecimiento de la empresa.
- ▶ Mantener una comunicación transparente con los empleados y con los miembros de la familia desde el momento en que se toma el control.
- ▶ Implantar una cultura de transferencia de saberes y de conocimientos.

También se pueden evitar algunos contratiempos como no revelar las verdaderas intenciones o no aceptar plenamente el hecho de ceder su lugar.

Para Carol Bélanger, responsable de enseñanza en psicología en el Servicio de la Enseñanza de la Administración y miembro de la Cátedra: «los comportamientos de los fundadores contienen una buena dosis de agresividad que contribuye al éxito de la empresa.» Sin embargo, se dan casos en los que los fundadores no tienen buenas relaciones con sus familiares. El estudio que Danny Miller e Isabelle Le Breton-Miller han realizado sobre este fenómeno les ha permitido identificar tres modelos clásicos de fracaso de la sucesión intergeneracional: el conservador, el rebelde y el dubitativo.

Por último, Suzanne Landry, titular del Profesorado de Contabilidad y Fiscalidad Roland-Chagnon, se interesa por la fiscalidad. Se trata de una faceta inevitable del proceso de transmisión de la empresa en la que el papel del asesor fiscal consiste en sugerir un plan que permita optimizar las consecuencias fiscales. Pero como ella lo constata: «las leyes fiscales actuales, tanto a nivel provincial como federal, (...) no favorecen la transferencia de la empresa a los intereses familiares». Afortunadamente, hay una luz de esperanza en este sentido ya que los gobiernos son conscientes del aporte económico de las empresas familiares.

ombre, il calque ses méthodes, car il n'a pas acquis l'indépendance d'esprit nécessaire pour injecter dans l'entreprise le sang neuf essentiel à son évolution.

« À l'opposé, les "rebelles" rejettent tout ce qu'a insufflé le fondateur, même les meilleures pratiques, au risque de mettre l'entreprise en péril, précise Isabelle Le Breton-Miller. Les changements apportés sont trop radicaux, trop rapides. » Selon Carol Bélanger, « les successeurs de ce type ont souffert à cause de la personnalité du fondateur et ils s'appliquent davantage à panser leurs blessures qu'à faire fonctionner l'organisation. Inconsciemment, ils cherchent à se venger des peines infligées tant à la famille qu'à l'autre parent. »

Enfin, comme son nom l'indique, la succession "oscillante" est caractérisée par l'indécision. Les repreneurs veulent faire leur marque, mais ne savent pas trop comment s'y prendre. « En amont, le conjoint peut jouer un rôle qui mènera plus tard à la réussite d'une succession familiale. Le conjoint doit en effet favoriser chez les enfants l'établissement d'un système de

valeurs différent de celui du fondateur. Cela permettra au successeur de se comporter différemment du bâtisseur tout en conservant son indépendance d'esprit et en faisant de l'entreprise familiale une priorité », conclut Carol Bélanger. ◀

* Pour en savoir davantage, consultez l'article suivant : Miller, D. *et al.* « Trois modèles classiques d'échec de la succession intergénérationnelle dans l'entreprise familiale », *Gestion*, 29(3): 109-119 (www.revuegestion.ca/catalog/trois-modeles-classiques-d-echec-de-la-succession-intergenerationnelle-dans-l-entreprise-familiale.html).

POUR EN SAVOIR PLUS :

- ▶ Portail *Du rêve à la relève* : <http://durevealareleve.com>
- ▶ Fonds Relève Québec : <http://fondsrelevequebec.com/>
- ▶ *Opération Relève* : www.operationreleve.com
- ▶ CAFE : Canadian Association of Family Enterprise : www.cafecanada.ca
- ▶ The Family Firm Institute : www.ffi.org/
- ▶ The Family Business Network (Europe) : www.fbn-i.org/fbn/web.nsf
- ▶ Revue *Gestion*, printemps 2011, numéro comportant un dossier sur la transmission des entreprises : www.cairn.info/revue-gestion-2011-1.htm
- ▶ Formation des cadres et des dirigeants de HEC Montréal (colloques, séminaires, programme intensif, etc.) : www.hec.ca/cadresetdirigeants

FISCALITÉ : DES LOIS QUI PÉNALISENT LA TRANSMISSION FAMILIALE

La fiscalité représente l'une des facettes incontournables du processus de transmission d'entreprise. « Une fois les repreneurs identifiés, le propriétaire doit rapidement consulter un fiscaliste afin que la transaction soit optimale pour toutes les parties, déclare Suzanne Landry, titulaire du Professorship de comptabilité et fiscalité Roland-Chagnon à HEC Montréal. Parfois, certaines décisions doivent malheureusement être revues, car l'aspect fiscal n'a pas été considéré à temps. »

« Une fois la valeur de l'entreprise établie, il est opportun de s'attarder aux aspects financiers et fiscaux du transfert de l'entreprise et de la protection du patrimoine de sorte que le transfert puisse s'harmoniser avec la planification successorale du propriétaire », note Suzanne Landry. Le rôle du fiscaliste consiste donc à suggérer une planification qui permettra d'optimiser les conséquences fiscales.

« À ce chapitre, précisons que, selon les lois fiscales actuelles, aux niveaux provincial et fédéral, il est plus avantageux de vendre son entreprise à des étrangers qu'à ses propres enfants! » déplore la chercheuse qui a publié, en février 2011, un rapport* visant à sensibiliser les autorités gouvernementales à cette problématique et à proposer des pistes de solution novatrices pour favoriser la relève familiale. D'où l'importance d'être bien conseillé.

« Plus spécifiquement, ces dispositions fiscales pénalisent d'au moins 275 000 \$ le parent qui aimerait transférer ou vendre son entreprise à une société détenue par ses enfants, explique Suzanne Landry. Ce qui constitue un non-sens et une embûche

considérable à la transmission des entreprises familiales. S'il y a une condition *sine qua non* à la réussite économique du Québec et du Canada, c'est bien la compétitivité de nos entreprises. Pour la soutenir et l'encourager, il est donc impératif d'assurer une relève entrepreneuriale performante, laquelle est hélas compromise par des dispositions fiscales qui désavantagent le transfert d'entreprise à des intérêts familiaux. »

Il y a toutefois une lueur d'espoir : « Nous savons que le gouvernement québécois est très concerné par cette question puisque le Québec compte un très grand nombre d'entreprises familiales. Cependant, apporter un correctif à la loi s'avère aussi un défi fort complexe, car, idéalement, il doit être fait de concert avec le gouvernement fédéral », conclut Suzanne Landry.

Isabelle Le Breton-Miller note en terminant que pour faciliter le transfert d'entreprise – un défi urgent et préoccupant pour notre économie –, le gouvernement du Québec, lors de son budget de 2011, a décidé de fournir 20 millions de dollars au Fonds Relève Québec, dont la capitalisation de 50 millions de dollars provient par ailleurs de la participation de Desjardins Capital de risque (10 M\$), du Fondaction CSN (10 M\$) et du Fonds de solidarité FTQ (10 M\$). Le Fonds Relève Québec a démarré en janvier 2012 sous la forme d'une société en commandite gérée par Investissement Québec et sert ainsi d'outil complémentaire de financement pour les acquéreurs de PME québécoises.

* Pour consulter le rapport : www.rcgt.com/publications/transmission-entreprises-rapport-complet/.

ARTS MANAGEMENT: A UNIQUE NICHE AND INTERNATIONAL SCOPE

BY DAVID PYE



Despite government investments of more than \$8 billion annually in cultural projects across Canada, arts and cultural organizations continue to struggle with the unique management challenges of the sector. For close to 35 years, HEC Montréal has been at the forefront in responding to these challenges, blazing new trails through teaching programs, research projects and outreach initiatives. The School's unparalleled concentration of expertise in the field of arts management has attracted professors and researchers from a variety of business backgrounds, including marketing, management, information technology and accounting.



At the core of HEC Montréal's innovative approach, Francois Colbert's international reputation has propelled the School's valuable research into the spotlight. A Professor in the Department of Marketing and holder of the Carmelle and Rémi Marcoux Chair in Arts Management, Colbert's parallel passions for business and the arts have converged into a single focus over the course of a 39-year career.

Colbert dabbled in the sector as assistant manager of a movie theatre before delving deeper into the arts through fundraising projects and co-ownership of a theatre himself. After accepting a teaching position at HEC Montréal in 1973, he continued to foster his passion for the arts. At the urging of the Canada Council for the Arts, he embarked on a cross-country seminar tour to speak on the topic of marketing within the arts sector before eventually launching a three-day seminar of his own at HEC Montréal in 1977.

By 1984, Colbert helped launch HEC Montréal's first arts management course, forming part of the third-year BBA curriculum. Four years later, the initiative evolved into a new Graduate Diploma in Management of Cultural Organizations. "I wanted to start something that was not cultural economics, nor cultural policy, but rather truly about the management of arts organizations," he recalls. "Initially, we accepted only 30-35 students, despite receiving three times that number of applications." Today, 80 students now enrol in the program every year.

Colbert continued to attend conferences that only scratched the surface of arts management issues, inspiring him to start his own scientific conference at HEC Montréal in 1991. Two decades later, the biennial International Association of Arts and Cultural Management Conference (AIMAC), which is organized in a different city every two years, continues to attract hundreds of delegates

and speakers from around the world to what has become a leading global forum of the arts management sector.

Colbert's emerging reputation also caught the attention of the federal Minister of Communications, Marcel Masse, who agreed to Colbert's proposal to fund a Chair in Arts Management at HEC Montréal in order to advance research, develop new seminars and train a new generation of arts managers. Funding was boosted in 1999 on the wings of a \$1 million personal donation from former Transcontinental CEO Rémi Marcoux and his wife. However, despite the growth and advancement of the subsequently named Carmelle and Rémi Marcoux Chair in Arts Management, Colbert was not content to rest on his laurels.

"Our conferences were successful, but there was still no scientific journal dealing specifically with arts management," he says. "I approached the Director of HEC Montréal to ask if the School would support the development of such a journal." In 1998, the *International Journal of Arts Management* (IJAM) was launched in English and is now distributed in more than 50 countries. "My goal was to tie it all together in a way that the *Journal* would help the conference, and the conference would help the *Journal*," explains Colbert. "As a result, IJAM has become the main journal of the conference."

In the wake of Colbert's passionate work, academic research in arts management has grown to new heights and gained new legitimacy, drawing researchers from outside the sector who attach their names to research in arts management. His work has also fostered a specialized niche that now includes, in addition to the Graduate Diploma in Management of Cultural Organizations, a Master of Management (MM) of Cultural Enterprises and a PhD track in Marketing and Management in the Arts, Cultural Industries and Media. These programs are attracting interest from all over the globe and the School is set to announce a new UNESCO Chair in Cultural Management in 2012 that will offer training to African, Asian and South American arts managers.

Colbert is also working diligently on a new International Arts Management program, collaborating with Southern Methodist University in Dallas and Bocconi University in Milan. "Our three institutions are without a doubt the most advanced in this field. We want to launch a high-level program, with a true international focus."

Success factors

In addition to collaborative relationships around the world, the arts management sector at HEC Montréal encompasses more than 20 dedicated professors associated with the Carmelle and Rémi Marcoux Chair in Arts Management. Among them is Johanne Turbide, a professor in the Department of Accounting Studies, who was drawn to HEC's thriving arts program after combining her passions for accounting and the arts in pursuit of a PhD.

After joining the faculty, Turbide began collaborating on research projects with the Quebec government's Department of Culture, resulting in a grant focused on research into crisis prevention within arts organizations. "It requires a constant balance between artistic risks and coping with the management issues surrounding those risks," she explains. "Managers need to be at the service of artists, but artists also need to understand the business constraints."

In 2011, Christine Saint-Pierre, Minister of Culture, Communications and the Status of Women, announced a \$250,000 grant that

GESTION DES ARTS : UN CRÉNEAU UNIQUE ET UNE PORTÉE INTERNATIONALE

Depuis près de 35 ans, HEC Montréal a acquis une expertise exceptionnelle en gestion des arts et attiré dans ce domaine des professeurs de tous les horizons. À l'origine de ce mouvement, on trouve le professeur François Colbert, maintenant titulaire de la Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux.

Après l'offre de quelques séminaires sur le sujet, tout était prêt en 1988 pour le lancement d'un diplôme d'études supérieures spécialisées (D.E.S.S.) en gestion d'organismes culturels. Quelques années plus tard, en 1991, le professeur Colbert, insatisfait en raison du manque de profondeur des conférences auxquelles il assiste, lance sa propre conférence internationale. Vingt ans plus tard, ce rendez-vous biennal reste le forum international principal dans le domaine. En guise de complément, la création de l'*International Journal of Arts Management* (IJAM) suit en 1998. Cet outil incontournable est aujourd'hui recensé par le prestigieux *Journal Citation Reports* et distribué dans 50 pays.

Depuis, l'offre de formation s'est élargie et comprend maintenant une maîtrise en management (M.M.) des entreprises culturelles ainsi qu'un profil de spécialisation en gestion des arts, des industries culturelles et des médias au Ph. D.

Parmi la vingtaine de professeurs qui gravitent autour de la Chaire figure Johanne Turbide (sciences comptables) qui, grâce à des subventions du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine du Québec, mène des études en profondeur sur la prévention des crises, et notamment des crises financières, dans les organismes culturels. Elle porte une attention particulière à la sélection des membres des conseils d'administration et aux enjeux liés à la bonne gouvernance. En 2010, elle a accepté de prendre le relais de François Colbert à titre de rédactrice en chef de la revue IJAM.

Avec la professeure invitée Wendy Reid, Johanne Turbide vient de publier un article qui met en lumière leurs observations sur les enjeux critiques d'une crise organisationnelle dans la publication *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. L'expérience sur le terrain (Toronto Symphony Orchestra, The National Ballet of Canada, Les Grands Ballets de Montréal et CBC Music) de Wendy Reid lui procure une large compréhension d'enjeux complexes comme la double direction – artistique et administrative – des entreprises culturelles, des tensions qui en résultent et de l'équilibre requis pour la réalisation de la mission de l'organisation.

Pour sa part, la professeure Yannik St-James, spécialiste de la gestion de la marque et de la dimension expérientielle de la consommation, s'applique notamment à mettre au point des modèles qui incluent des aspects de marketing qui enrichissent l'expérience du produit artistique. Elle se réjouit par ailleurs du fait que l'École accueille favorablement certaines recherches menées selon des approches qualitatives et interprétatives. Et elle rejoint en cela François Colbert, dont l'ouvrage *Le marketing des arts et de la culture*, traduit en 12 langues, est une référence partout à travers le monde.



François Colbert



Wendy Reid



Yannik St-James



Johanne Turbide

will allow Turbide to continue her work as part of a vast research project on preventing financial crises in the arts sector. “We’re trying to identify success factors within organizations not in crisis, stressing the important role that complex communications play,” she explains. “It’s very important to select board members who are not only lawyers or accountants, but who also share a love of the arts and will support you in areas where that support is most needed.”

Turbide’s work is also focused on the question of succession within arts organizations, combining her academic research and experience in the field to help train a new breed of arts manager. Her contributions to training seminars and conferences have helped stress the importance of balanced governance, while her published papers continue to encourage a better understanding of the issues. “People want to be involved in something that they truly understand,” she says. “As a result, we’re seeing people become more engaged in the cross-sectional complexities of arts management in order to better manage their own careers.”

Her contributions also led to being named Editor-in-Chief of the *International Journal of Arts Management* in 2010, succeeding François Colbert. “I always felt that IJAM best reflected the way that I look at the sector,” says Turbide. “It’s rare to have a cross-disciplinary peer review journal, but IJAM manages to incorporate all of the business aspects of arts management.” In 2011, IJAM received a prestigious distinction. The journal became part of the JCR (Journal of Citation Report), a recognition dedicated to high quality research journals. In a world of competition for publications of rigorous research papers this recognition is a tremendous achievement.

A constant balancing act

Her work has also included collaborations with Wendy Reid, a faculty member in the Department of Management. The pair’s observations of the dynamics that determine the outcome of an organizational crisis are highlighted in a recently published article in *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.

“These are very complex organizations that are dependent on their external environments,” explains Reid, who recently completed a doctorate at York University after 25 years of senior management experience with well-established organizations including the Toronto Symphony Orchestra, the National Ballet of Canada, Les Grands Ballets in Montreal and CBC Music. “From funding requirements to regulatory issues, they’re confronted by a whole range of criteria as to who they should be.”

Reid’s experience has provided her with broad insight into the complexities of such organizations, shaping an innovative and entrepreneurial view of the sector. “One of the issues that many cultural organizations face is having two CEOs, an artistic director and an executive director,” she explains. “There’s a division between professional and managerial leadership, but both sides report to the same board and are forced to work together.” The result, according to Reid, is a constant state of negotiation and balancing within an organization that is also dependent upon its stakeholders. “That tension between business and art is quite demanding,” she notes. “Maintaining a balance that advances the goals and mission of the organization is something that requires sensitivity and trust across the organization in order to overcome the differences.”

Stakeholders play a major role, wielding increasing power to force organizations to conform to criteria that can stray outside of their comfort zones and sometimes their artistic visions. Such complexities are highlighted within the framework of a highly respected business school like HEC Montréal. “There are some arts management courses offered through theatre and fine arts schools, but having such a focus within a business school offers students more understanding of how organizations function and possibly more credibility in the market,” says Reid.

Through her connections with the cultural community across Canada, HEC Montréal will host a conference of Orchestras Canada in May 2012. Guests will include Robert Flanagan, a Stanford University economist who has studied historical trends in symphony orchestras, and Kent Nagano, Music Director of the MSO. HEC Montreal research will be highlighted at the meeting.

Emotional and symbolic stimuli

Students are exposed to a wide spectrum of arts management issues being addressed at HEC Montréal, including the important role of “experiential marketing,” a topic very close to the heart of Yannik St-James, an Associate Professor in the Department of Marketing.

After completing a Master of Science in Administration at HEC Montréal, St-James pursued a PhD at Queen’s University, where she began researching the symbolic meanings, hedonic responses and aesthetic dimensions of consumption. “Traditionally, when looking at consumer behaviour and consumption, the dominant paradigm views consumers as logical thinkers who solve problems to make purchases,” she explains. “However, when looking at consumers who decide to become patrons of the arts, we need to understand the emotional and symbolic stimuli that motivate them to do so.”

WHEN LOOKING AT CONSUMERS WHO DECIDE TO BECOME PATRONS OF THE ARTS, WE NEED TO UNDERSTAND THE EMOTIONAL AND SYMBOLIC STIMULI THAT MOTIVATE THEM TO DO SO.

St-James' work includes research into branding in the arts, where she is developing models that incorporate dominant marketing aspects that complement the overall experience of an artistic product. "The same principles have begun to be applied to other types of products as well, as we see with companies like Apple," she notes. "As products become commodities, it's increasingly difficult for companies to differentiate their own brand based purely on features or objective dimensions."

From St-James' perspective, the success of HEC Montréal's arts management programs is evident in the growing diversity of its students, including those immersed in the arts sector who are benefiting from the School's MSc and PhD programs. "I think one of the most important elements has been HEC Montréal's welcoming approach to engaging in more qualitative and interpretive research on the subject," she adds. "We are fortunate to have researchers examining arts management from diverse perspectives and using different methodologies; it's enabled us to build our research into quite a force."

That view is shared by François Colbert, whose book, *Marketing Culture and the Arts*, has been translated into 12 different languages and has become the textbook of choice for arts management courses around the world.

"HEC Montréal is THE place on the planet for arts management and I want to be sure that the rest of the world knows it by the time I retire," says Colbert, whose time is increasingly in demand these days and will include teaching commitments in Colombia, Portugal, China and Singapore in 2012. "My dream is to retire knowing that all I have done over the past 39 years will be carried on in the years ahead." ◀

ADMINISTRACIÓN DE LAS ARTES: UN NICHU ÚNICO DE COBERTURA INTERNACIONAL

Desde hace aproximadamente 35 años, HEC Montréal ha desarrollado un conocimiento excepcional en la administración de las artes y ha atraído a este campo a profesores de todos los horizontes. El motor de este movimiento es el profesor François Colbert, actualmente titular de la Cátedra en Administración Artística Carmelle y Rémi-Marcoux.

Después de ofrecer algunos seminarios sobre el tema, todo estaba preparado para el lanzamiento en 1988 de un Diploma de Estudios Superiores Especializados (D.E.S.S.) en administración de organismos culturales. Algunos años después, en 1991, el profesor Colbert, insatisfecho por la falta de profundidad de las conferencias a las que asistía, creó su propia conferencia internacional. Veinte años después, esta cita bienal sigue siendo el principal foro internacional en el tema. A la iniciativa de la conferencia siguió la creación del *Journal of Arts Management* (IJAM) en 1998. Esta prestigiosa revista figura en el Journal of Citation Report y es distribuida en 50 países.

Posteriormente, la oferta de formación se extendió a todos los ciclos superiores y ahora incluye una Maestría en Administración (M. M.) de empresas culturales y un perfil de especialización (Doctorado) en administración artística, de industrias culturales y de medios.

Entre los veinte profesores asociados a esta Cátedra está Johanne Turbide (ciencias contables) quien, gracias a las subvenciones del Ministerio de la Cultura de Quebec, realiza estudios avanzados sobre la prevención de las crisis, especialmente las crisis financieras, en los organismos culturales. La profesora Turbide se interesa especialmente por la selección de los miembros de los consejos de administración y los retos relacionados con la buena gobernanza. En 2010, Johanne Turbide aceptó reemplazar a François Colbert como redactora en jefe de la revista IJAM.

En coautoría con Wendy Reid, profesora invitada, Johanne Turbide acaba de publicar un artículo en la revista *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* en el que expone sus observaciones sobre los desafíos más importantes de una crisis organizacional. La experiencia que Wendy Reid tiene en el terreno (Orquesta Sinfónica de Toronto, Ballet Nacional de Canadá, Los Grandes Ballets de Montreal y CBC Radio Music) le brinda una comprensión amplia de la complejidad de retos como la doble dirección – artística y administrativa – de las empresas culturales, las tensiones que estas dobles direcciones generan y del equilibrio necesario para cumplir la misión de la organización.

Por su parte, la profesora Yannik St-James, especialista de la administración de marca y de la experiencia del consumo, se dedica a la creación de modelos que incluyen aspectos de marketing para enriquecer la experiencia del producto artístico. Ella se alegra especialmente de que la Escuela albergue algunas investigaciones en las que se aplican enfoques cualitativos e interpretativos. En este sentido, se une a François Colbert, cuya obra *Marketing de las Artes y de la Cultura*, traducida en 12 idiomas, es una referencia en todo el mundo.



En 2011, HEC Montréal et la Société royale du Canada (SRC) saluaient, par de prestigieuses distinctions, l'immense contribution du professeur titulaire en finance Georges Dionne à l'avancement et à la transmission du savoir. Et pourtant, ce chercheur de renommée mondiale en économie de l'incertain et de l'information voit dans le succès de ses étudiants le plus beau fleuron de sa carrière.

GEORGES DIONNE INCERTITUDE, RISQUES ET PASSIONS PARTAGÉES

PAR JACINTHE TREMBLAY

Georges Dionne a reçu l'an dernier le prix Jean-Guertin, la plus haute distinction en pédagogie de l'École, ainsi que la médaille Innis-Gérin de la SRC pour son apport éminent et soutenu en sciences sociales. Ces honneurs s'ajoutent à la quinzaine d'autres prix et distinctions qui avaient déjà confirmé la qualité exceptionnelle de ses recherches et de son enseignement. Parmi eux, un doctorat honorifique de l'Université d'Orléans, en France, et le prix Kulp-Wright de l'American Risk and Insurance Association pour son incontournable *Handbook of Insurance*. Cet ouvrage d'un millier de pages réunit des articles de 35 des meilleurs chercheurs internationaux dans ce domaine.

Si ces reconnaissances sont bien en vue dans son bureau de titulaire de la Chaire de recherche du Canada en gestion des risques, d'autres éléments du décor sont tout aussi chers à son cœur. Comme cette reproduction de la toile *Hommage à Nelligan*, de Jean Paul Lemieux, offerte par son épouse quand il a obtenu son doctorat, en 1980. Ou encore cette aquarelle d'un paysage du Bas-Saint-Laurent, sa région natale. Et aussi cette carte de vœux de prompt rétablissement signée par ses étudiants lors d'une hospitalisation, il y a quelques années. Ceux-ci l'imploreraient de prendre du repos. Il a fait la sourde oreille. Au deuxième jour de son entrée à l'hôpital, il téléphonait à sa secrétaire pour prendre des nouvelles du bureau...

Cette anecdote est racontée par Olfa Maalaoui, assistante professeure à la KAIST Graduate School of Finance, en Corée du Sud, dans l'une des nombreuses lettres d'appui de ses anciens étudiants à sa candidature au prix Jean-Guertin. « M. Dionne est considéré par plusieurs de ses étudiants comme un père, car il sent leurs besoins et agit très délicatement. Par exemple, il peut suggérer à un étudiant de se reposer s'il voit qu'il se fatigue trop, même s'il n'applique pas ça à lui-même », mentionne-t-elle.

Maria Pacurar, professeure adjointe en finance à l'Université Dalhousie, en Nouvelle-Écosse, fait également son éloge. Elle le remercie, entre autres, « d'avoir sagement su, par ses conseils

judicieux, guider ses pas dans sa démarche doctorale, du choix de ses premiers cours jusqu'au choix de sa première position universitaire ». Sur une note plus personnelle, elle souligne sa sensibilité et sa compassion devant les difficultés auxquelles elle s'est heurtée lors de son arrivée à Montréal depuis sa Roumanie natale pendant un hiver particulièrement froid.

« Plus qu'un professeur ou un directeur de recherche, il est un des hommes les plus influents de ma vie; il est pour moi un modèle à suivre, une inspiration sans égale, un mentor », écrit pour sa part Shady Aboul-Enein, gestionnaire chez Marchés mondiaux CIBC.

Bourreau de travail, le professeur Dionne? « Passionné », dit-il plutôt. N'empêche. La lecture de son *curriculum vitae*, même abrégé, donne le tournis. Il est l'auteur de 5 livres et de 150 articles scientifiques, en plus d'être le premier rédacteur en chef non américain du *Journal of Risk and Insurance*, la revue de l'American Risk and Insurance Association, et d'être membre du comité de lecture de 5 autres revues internationales. Il a prononcé plus de 300 conférences à travers le monde. Il est professeur invité à la Georgia State University et à l'École polytechnique de France. Il siège au conseil d'administration de HEC Montréal et il est président de l'Association canadienne d'économique. Il a dirigé 25 thèses de doctorat et une soixantaine de mémoires de maîtrise en plus d'encadrer 5 stagiaires postdoctoraux. Notamment...

S'accorde-t-il quelques moments de détente? Certainement. Il aime pratiquer différents sports. Matin et soir, il fait à pied le trajet de 20 minutes entre sa résidence et l'École. Il s'émerveille, pendant les repas en famille, des conversations « impossibles à comprendre » entre ses fils de 25 et 28 ans, tous deux ingénieurs dans des technologies de pointe. Et il a planté de nombreuses épinettes aux abords d'un sentier voisin de sa résidence secondaire dans les Laurentides.

Prolifique et passionné en tout, donc. Et d'une insatiable curiosité intellectuelle qui l'a conduit plusieurs fois à ouvrir la voie.

De l'incertain à la gestion des risques

Georges Dionne est un pionnier de l'économie de l'incertain, avec des applications en finance, en santé, en transport et en environnement. Si, aujourd'hui, la majorité des économistes reconnaissent que des phénomènes comme les changements climatiques, la perception des risques et les problèmes d'information ont des impacts bien réels sur l'économie, c'était loin d'être le cas lorsque Georges Dionne a « découvert » l'incertitude, en 1973.

La lecture d'un article de Kenneth Arrow, Prix Nobel d'économie 1972, déclenche chez lui une passion pour les « zones grises » qui ne le quittera plus. Il vient alors de terminer son baccalauréat en administration à HEC Montréal. Il choisit donc ce sujet pour sa recherche de maîtrise à l'Université d'Ottawa, puis pour sa thèse de doctorat à l'Université de Montréal, où il joint le corps professoral en 1980, après des études postdoctorales à la Wharton School. Son enseignement et son expertise sont alors principalement appliqués au secteur des assurances.

Pendant ses années à l'Université de Montréal, il fera, en collaboration avec son collègue Marcel Boyer, la démonstration qu'une plus grande couverture d'assurance réduit les incitations à la prudence chez les automobilistes. Les travaux des deux chercheurs

mèneront à l'adoption, par la Société de l'assurance automobile du Québec, d'une tarification variable qui prend en compte les points de démérite. Ce modèle est toujours en vigueur.

En décembre 1995, Jean-Marie Toulouse, alors directeur de HEC Montréal, lui propose de venir y développer un nouveau créneau de recherche et d'enseignement : la gestion des risques. « Je n'y connaissais à peu près rien », avoue-t-il aujourd'hui en riant. Il plonge aussitôt dans la littérature. Son manque de connaissances sera de très courte durée...

Il entre à HEC Montréal en juin 1996 comme professeur titulaire au Service de l'enseignement de la finance et titulaire de la Chaire de recherche en gestion des risques – aujourd'hui Chaire de recherche du Canada. Dès janvier 1997, il donne deux cours de son cru sur la gestion des risques, aux 2^e et 3^e cycles. Un peu étonné mais surtout ravi, il constate que ses étudiants se passionnent pour leur contenu. Il concevra ensuite, en collaboration, plusieurs autres cours sur le sujet. Dès 2000, cette matière est intégrée dans presque tous les programmes d'enseignement de l'École. Georges Dionne est bel et bien à l'origine de la réputation internationale enviable de l'École en matière de gestion des risques!

Ses recherches plus récentes portent sur la perception des risques durant les pandémies, sur les problèmes d'information dans les marchés et sur la finance structurée. « Depuis le début de la récente crise financière, nous faisons tous face au risque et à l'incertain. Les événements récents en Europe ajoutent une dimension collective à cette exposition. Ils indiquent qu'une protection déficiente, à laquelle s'ajoute malheureusement de la spéculation, coûte très cher à la majorité des citoyens, dont les plus démunis », s'est-il désolé dans son allocution lors de la remise de la médaille Innis-Gérin. Il s'est donc lancé le défi de découvrir des approches susceptibles de corriger le tir.

J'AI TOUJOURS VU LA FORMATION D'UN CAPITAL HUMAIN DE GRANDE QUALITÉ COMME ÉTANT MON PLUS IMPORTANT APPORT À LA SOCIÉTÉ.

Sa plus grande satisfaction

« Je vois dans les succès de mes étudiants le plus beau fleuron de ma carrière », résumera-t-il dans les premières secondes de son entrevue à *HEC Montréal Mag*. Or, ces succès sont multiples et diversifiés. À la maîtrise et au doctorat, les travaux et publications scientifiques de nombre d'entre eux leur ont valu des bourses et des prix prestigieux, au pays et à l'étranger. Et plusieurs sont aujourd'hui, un peu partout dans le monde, professeurs d'université ou gestionnaires de haut niveau dans des institutions financières, des ministères ou autres organisations.

« Je suis toujours heureux de recevoir de leurs nouvelles et d'observer leurs progrès. En fait, c'est ma plus grande satisfaction, car j'ai toujours vu la formation d'un capital humain de grande qualité comme étant mon plus important apport à la société », a-t-il également déclaré devant les membres de la SRC.

À cet égard, le professeur Dionne peut avoir une « certitude » : son apport à la société est majeur. <

CHAPEAU À LA RELÈVE !

Au moment d'aller sous presse, le petit-déjeuner-gala du 27^e Prix Relève d'Excellence n'avait pas encore eu lieu. Mais l'organisateur de l'événement, le Réseau HEC Montréal, y attendait, pour le 11 mai 2012, quelque 350 diplômés et gens d'affaires soucieux de venir saluer l'énergie, le talent et l'audace de la relève. Voici les lauréats de 2012 dans les différentes catégories.

CATÉGORIE ENTREPRENEUR



Carlo Coccaro, 29 ans
Président-directeur général,
Services pédagogiques Math et Mots
B.A.A. 2004, spécialisation en management
▶ A fondé cette entreprise de services de soutien scolaire à domicile, de même que les entreprises Math et Mots Monde et Cléo Monde, distributeur exclusif francophone mondial de trois logiciels d'aide à l'écriture et à la lecture.



Éric Simoneau, 31 ans
Président, Motion Composites
B.A.A. 2005, spécialisation en management
▶ Cofondateur de cette entreprise de pointe qui a conçu et fabrique le fauteuil roulant Helio, dont le cadre pliant est le plus léger du monde.



Thomas Smeester, 35 ans
Président-directeur général, Tomico
B.A.A. 2001, spécialisation en management
▶ Entrepreneur général dans le secteur de la construction commerciale depuis 2006, s'est taillé une niche dans la rénovation de bâtiments d'époque, ce qui lui a déjà valu différentes distinctions.

CATÉGORIE GRANDE ENTREPRISE



Jean-François Béland, 34 ans
Vice-président exécutif, AREVA Canada
D.E.S.S. en gestion 2002
▶ A dirigé l'équipe qui a permis le repositionnement positif de la filiale canadienne d'AREVA par son travail sur la structure organisationnelle, l'organisation du travail et la stratégie.



Ève Laurier, 35 ans
Vice-présidente, relations stratégiques,
RSM Richter Chamberland
EMBA McGill – HEC Montréal 2010
▶ À partir d'une analyse de marché et d'une approche de communication-marketing distinctive, a fait croître significativement la notoriété du cabinet, notamment auprès du marché francophone.



Marie-Ève Piché, 34 ans
Senior Director Pricing, NBC Universal
B.A.A. 1999, spécialisation en finance
▶ A réussi à décrocher les droits de télédiffusion des Coupes du monde de football de la FIFA de 2018 et de 2022 pour Telemundo, un réseau de télévision en langue espagnole aux États-Unis, propriété de NBC Universal.

Ils ont 35 ans et moins. Pourtant, leur parcours professionnel a déjà de quoi donner le vertige. Pour célébrer la qualité de la relève du monde des affaires, un événement désormais incontournable fait office de rendez-vous prestigieux officiel : le Prix Relève d'Excellence, dont l'édition de 2012 s'est tenue sous la présidence d'honneur de Jacques Daoust (HEC 1972), président et chef de la direction d'Investissement Québec.



Jacques Daoust

CATÉGORIE ORDRES COMPTABLES ET PROFESSIONNELS



Mélissa Gilbert, 33 ans
Vice-présidente, finances, R3D Conseil
B.A.A. 2000 et D.E.S.S. en comptabilité publique 2001
▶ Par différentes actions, incluant la proposition de nouveaux outils pour suivre la trésorerie, a rapidement gagné la confiance de la haute direction et a été promue vice-présidente.



Renault-François Lortie, 35 ans
Directeur associé, Groupe SECOR
MBA 2004
▶ En six mois, pour un important client, a mené à bien cinq chantiers dans le cadre d'un projet d'optimisation de la gestion des dossiers d'indemnisation, ce qui lui a valu une invitation à devenir associé.



Geneviève Provost, 34 ans
Associée, Deloitte
B.A.A. 1999, D.E.S.S. en comptabilité publique 2000 et maîtrise en droit, option fiscalité 2003
▶ Mère d'un jeune enfant, n'a ménagé aucun effort pour devenir associée (fiscalité) à l'âge de 33 ans et agit déjà comme mentor auprès de jeunes professionnels.

CATÉGORIE PME



Jeremy Kopek, 28 ans
Directeur, Structube
B.A.A. 2006, spécialisation en finance
▶ A réussi à augmenter les revenus et le nombre de points de vente, à promouvoir la marque à travers le monde et à mettre en place une équipe de gestion qualifiée pour assurer la succession de l'entreprise familiale.



Annie Saumier, 33 ans
Directrice générale et artistique, Société pour les arts en milieu de santé
D.E.S.S. en gestion d'organismes culturels 2003 et MBA 2008
▶ A mis sur pied la Société, en 2009, qui a déjà donné quelque 1 200 concerts (artistes professionnels) dans les CHSLD et hôpitaux de Montréal et de Québec, devant plus de 60 000 résidents et patients.



Véronique Tougas, 34 ans
Présidente, Cambli International
B.A.A. 2004
▶ En pleine période de croissance et avec plusieurs défis à relever, a pris la succession de son père à la présidence de cette entreprise de conception et de fabrication de camions blindés.

CLUB DES AMBASSADEURS LA COMMUNAUTÉ ENGAGÉE



Dans l'ordre habituel, 9 des 15 premiers membres du Club des ambassadeurs, présents à la cérémonie de lancement : Michel Patry, Paul Lanoie, Laurent Lapierre, Claude Ananou, Guy Archambault, Taieb Hafsi, Gilbert Babin, Moréno Dumont et Lyse Charette.

Ils sont 15. Et bientôt d'autres joindront leurs rangs. Il s'agit des 15 premiers professeurs et autres membres du personnel (actifs ou retraités) à former le Club des ambassadeurs, créé par la Fondation HEC Montréal et dont le lancement officiel s'est fait à la mi-avril. À l'instar de leurs collègues, ces personnes manifestent, ou ont manifesté pendant leur vie active, un engagement de tous les instants dans leur carrière, auquel s'ajoute aujourd'hui un engagement financier très important. Leur geste aura certainement un effet de levier déterminant auprès d'autres donateurs – collègues, diplômés, amis ou partenaires de l'École.

« Sur le plan philanthropique, la mobilisation exemplaire de membres internes de notre communauté est essentielle. Elle enverra en effet un message éloquent aux autres donateurs, explique Lyse Charette, directrice générale de la Fondation HEC Montréal. À l'aube du lancement d'une campagne de financement majeure, la Fondation rallie donc les leaders de notre communauté. Les professeurs et les membres du personnel de l'École croient dans la valeur de l'enseignement supérieur. Et les donateurs membres du Club des ambassadeurs témoignent de la confiance qu'ils ont en l'École en choisissant en quelque sorte d'investir dans leur propre quotidien : la qualité de l'enseignement, la recherche et l'appui aux étudiants. »

Pour être membre du Club des ambassadeurs, le don total – qui peut être la somme de différents dons – doit être d'au moins 50 000 \$. Ce montant, idéalement capitalisé afin d'en assurer la pérennité, sera ensuite affecté à la cause ou au projet choisi par le donateur, en lien avec les besoins et les priorités de l'École. Souple, la formule permet différentes possibilités. Par exemple, chaque ambassadeur peut créer son propre fonds personnalisé. Deux ambassadeurs ou plus peuvent aussi décider de regrouper leurs dons pour créer un fonds plus imposant ou encore de mettre en commun les revenus de leurs fonds respectifs pour soutenir une cause ou un projet. Et tout donateur (non ambassadeur) pourra choisir de verser son don à l'un ou l'autre des fonds créés par les ambassadeurs.

Les 15 premiers ambassadeurs partagent un même souci : redonner au suivant. « HEC Montréal est un milieu de travail exceptionnel sur les plans de la qualité des gens qu'on y rencontre, de l'autonomie que l'on y a et de sa culture entrepreneuriale, souligne par exemple Alain Gosselin. Je veux préserver cet environnement pour la prochaine génération de professeurs. » « En tant que diplômé, j'ai toujours considéré l'École comme un endroit exceptionnel, ajoute pour sa part Louis Jacques Filion. Je me sens privilégié d'avoir pu y étudier. Pour que l'École maintienne ses hauts standards, il importe que chacun de nous mette la main à la pâte pour apporter une contribution, quelle qu'elle soit. » De son côté, Taïeb Hafsi souligne l'importance de cette contribution dans un environnement concurrentiel : « Cet engagement financier est surtout l'expression de notre croyance dans le fait que HEC Montréal est en concurrence avec les meilleurs établissements et qu'elle peut offrir aux jeunes Québécois et aux entreprises d'ici l'occasion de briller dans ce contexte. Notre contribution est modeste, mais elle a une valeur symbolique considérable. Nos étudiants et jeunes professeurs d'aujourd'hui se rappelleront demain qu'ils auront réussi grâce aux efforts de leurs aînés. Ils se retourneront alors à leur tour pour donner aux suivants. »

Ces dernières années, la Fondation a multiplié les efforts afin que l'École ait de nouveaux moyens financiers pour réaliser pleinement sa mission d'enseignement et de recherche. Dans les pages du numéro de l'automne 2008 de *HEC Montréal Mag*, nous annoncions notamment la mise sur pied du Conseil des gouverneurs : un groupe d'individus influents dont les dons à l'École seraient d'au moins 100 000 \$. Mission accomplie. À ce jour, le Conseil des gouverneurs compte 53 membres. Et voici maintenant que les ambassadeurs joignent leur voix à celle des gouverneurs, tous fièrement engagés dans la formation de la relève. ◀

LES 15 PREMIERS MEMBRES DU CLUB DES AMBASSEURS

Claude Ananou (HEC 1976),

maître d'enseignement (management);

Guy Archambault (HEC 1953),

professeur honoraire (management);

Gilbert Babin, professeur titulaire

(technologies de l'information) et directeur du B.A.A.;

Lyse Charette (HEC 1999),

directrice générale, Fondation HEC Montréal;

Robert Coté (HEC 1976),

retraité, anciennement directeur du développement des affaires, Formation des cadres et des dirigeants;

Moréno Dumont (HEC 1970),

directeur adjoint, projets spéciaux, Cabinet du directeur;

Louis Jacques Filion (HEC 1976),

professeur titulaire (management) et titulaire de la Chaire d'entrepreneuriat Rogers – J.-A.-Bombardier;

Alain Gosselin (HEC 1981),

professeur titulaire (ressources humaines);

Taïeb Hafsi, professeur titulaire (management)

et titulaire de la Chaire de management stratégique international Walter-J.-Somers;

June Hébert (HEC 1950),

retraitée, anciennement directrice du Service de placement;

Paul Lanoie (HEC 1982),

professeur titulaire (économie appliquée)

et directeur adjoint, corps professoral et planification stratégique, Cabinet du directeur;

Laurent Lapierre (HEC 1975),

professeur titulaire (management)

et titulaire de la Chaire de leadership Pierre-Péladeau;

Jacques Nantel (HEC 1981),

professeur titulaire (marketing),

secrétaire général de 2007 à 2012;

Michel Patry (HEC 1978),

professeur titulaire (économie appliquée)

et directeur de l'École; et

Jean-Marie Toulouse, professeur émérite

et anciennement directeur de l'École (de 1995 à 2006).



POUR UNE STRATÉGIE D'INTERNATIONALISATION INTÉGRANT UNE APPROCHE MULTILINGUE

La qualité d'une école de gestion repose en bonne partie sur sa capacité à adapter ses programmes et son environnement afin de préparer ses étudiants à jouer pleinement leur rôle de gestionnaire ou d'expert dans la société. À HEC Montréal, notre engagement consiste à offrir une formation unique par sa qualité, son étendue et son originalité. Les efforts conjugués pour y arriver vont de l'attraction des meilleurs professeurs à la refonte de programmes, en passant par un enrichissement constant de l'expérience d'apprentissage proposée aux étudiants. Chez nous, le déploiement d'une stratégie d'internationalisation intégrant, entre autres éléments, une approche multilingue fait partie de ces efforts.

AN INTERNATIONALIZATION STRATEGY WITH A MULTILINGUAL APPROACH

The quality of a business school depends in large part on its ability to adapt its programs and environment so as to prepare its students to truly play their roles in society as managers or consultants. At HEC Montréal, we are committed to offering an education of outstanding quality, scope and originality. We do so in various ways, ranging from recruiting top professors to redesigning programs and constantly enriching the learning experience for students. Our internationalization strategy integrating a multilingual approach, among other strengths, is part of these efforts.

But let us be clear. Over 100 years ago, HEC Montréal was created to give Francophone Quebecers a university education of a quality that would let them make careers for themselves in the business community. This goal has not changed. And even if the social and business context has evolved since then, we are still intent on offering the best possible education in French. To French-speaking Quebecers, first of all, and in recent decades to a growing number of permanent residents and international students.

HEC Montréal is still and will remain a Francophone institution with strong roots in its community. That does not mean that we cannot play a key role on the international scene, and indeed we do, as shown by our enviable results in university rankings worldwide and the three international accreditations we hold, the world's most prestigious in the field of management education.

In February, however, there was some confusion in the local media about our internationalization strategy. Allow me to clear up a few misconceptions.

On February 22, an article entitled "Une maîtrise 100 % en anglais" was published in *Le Devoir*. The item was picked up by and commented on in other media, raising the spectre of seeing

Mais soyons clair. Il y a plus de 100 ans, HEC Montréal a été créée afin de donner aux Québécois francophones une formation universitaire de qualité qui leur permette de faire carrière dans le milieu des affaires. Cet objectif n'a pas changé. Et même si le contexte social et d'affaires a évolué depuis, l'École conserve cette volonté d'offrir la meilleure formation qui soit en français. Aux Québécois francophones au premier chef et aussi, depuis les dernières décennies, à un nombre toujours croissant de résidents permanents et d'étudiants étrangers.

HEC Montréal reste et restera donc un établissement francophone bien ancré dans la collectivité. Cela ne l'empêche toutefois pas de briller sur la scène internationale, comme en font foi le rang enviable qu'elle occupe dans des classements universitaires mondiaux et les trois agréments internationaux qu'elle détient, qui sont les plus prestigieux du monde de l'enseignement universitaire de la gestion.

En février dernier, il y a cependant eu de la confusion dans les médias d'ici à propos de notre stratégie d'internationalisation. Il convient donc d'apporter quelques précisions.

Le 22 février dernier, en effet, un article intitulé « Une maîtrise 100 % en anglais » a été publié dans *Le Devoir*. Le sujet a été repris dans différentes médias et a donné lieu à l'expression de plusieurs commentaires. La crainte de l'anglicisation de l'enseignement donné par un établissement ayant valeur de symbole a été soulevée. Dans les jours qui ont suivi, le sujet a d'ailleurs débordé le cadre de la formation universitaire pour être amalgamé à un débat plus large sur l'utilisation du français au Québec.

Repris tel quel par plusieurs, le titre de l'article paru dans *Le Devoir* pouvait laisser entendre que notre M. Sc. serait bientôt donnée uniquement en anglais, ce qui ne reflète en rien la réalité. Notre M. Sc., offerte en français, comporte 19 options. Et c'est l'une de ces 19 options, très spécialisée, soit l'option en logistique internationale, qui sera aussi, et non exclusivement, offerte en anglais

teaching become anglicized at an institution that holds symbolic value for Quebecers. In subsequent days, the debate spread beyond the issue of university education to take in the wider question of the use of French in Quebec.

The title of the article in *Le Devoir* was repeated verbatim by many, and might have left the impression that our MSc would soon be given only in English. That is not at all the case. Our MSc, offered in French, has 19 options. One of these 19 options, a highly specialized one (Global Supply Chain Management), will also be offered in English, on a non-exclusive basis, starting this fall. This is a field in which Montréal is an international leader, and in which HEC Montréal plays a key role, with two Canada Research Chairs and two groups with international networks.

The School has just over 12,000 students enrolled at every level from certificate programs to the PhD, including the bachelor's degree (BBA) and different master's degrees and short graduate programs. For all these students and all its programs, 90% of classes are given in French, even though our MBA program has had an English version for over ten years now and we launched a trilingual BBA in French, English and Spanish in 2005.

à compter de l'automne prochain. Un domaine dans lequel Montréal fait figure de capitale internationale et dans lequel HEC Montréal joue un rôle de premier plan, avec deux chaires de recherche du Canada et deux groupes ayant des réseaux de collaboration internationaux.

Des programmes de certificat au Ph. D., en passant par le baccalauréat (B.A.A.), les maîtrises et des programmes courts de 2^e cycle, l'École accueille un peu plus de 12 000 étudiants. Pour l'ensemble de cette population et pour l'ensemble des programmes, 90 % des groupes-cours sont donnés en français, et cela même si le pendant de notre MBA en français est offert en anglais depuis une dizaine d'années et si le cheminement trilingue (français, anglais et espagnol) au B.A.A. a été lancé en 2005.

Je me permets donc d'insister : tous nos programmes d'études sont d'abord offerts en français. L'anglais et l'espagnol viennent en complément ou en option.

À HEC Montréal, la valorisation du français comme langue d'enseignement, de recherche et d'expression prend différentes formes. Il est bon de rappeler que l'École a été le premier établissement québécois à mettre en place, au début des années 1990, une Direction de la qualité de la communication. Celle-ci veille notamment à la maîtrise du français chez nos étudiants et propose, entre autres activités, des cours de français des affaires, des cours d'appoint en français et une aide à la rédaction scientifique en français.

Oui, HEC Montréal, comme toute organisation ou entreprise d'envergure, inscrit dorénavant ses activités dans une perspective internationale. Il serait troublant qu'il en soit autrement. Cela dit, valorisation de la langue française et stratégie d'internationalisation sont à nos yeux deux ambitions complémentaires et réalisables.

Michel Patry

Directeur, HEC Montréal

So allow me to emphasize that all our study programs are given primarily in French. English and Spanish courses are offered as complementary courses or options.

At HEC Montréal, we take different approaches to promoting French as the language of education, research and expression. It is worth remembering that the School was the first Quebec institution to introduce a Quality of Communication Centre, in the early 1990s. The Centre's role is to ensure our students' mastery of French and to offer, among other activities, courses in business French, make-up courses in French and help with scientific writing in French.

Yes, HEC Montréal, like all other large businesses and organizations, will be taking an international view in everything it does. How could we possibly do otherwise? That being said, we see promoting the French language and pursuing an internationalization strategy as two complementary and achievable ambitions.

Michel Patry

Director, HEC Montréal

TOURNOI DE GOLF-BÉNÉFICE DE HEC MONTRÉAL

Pour information : www.hec.ca/fondation
 ou Jean-François Saint-Pierre, au 514 340-6405
 ou à l'adresse jean-francois.st-pierre@hec.ca.
 Sous la présidence d'honneur de Kimberly Cosgrove
 (EMBA McGill – HEC Montréal 2010), directrice générale,
 Construction Cogela, et Carlo Massicoli, vice-président
 et associé principal, développement des affaires,
 Desjardins – Groupe conseil privé.

➤ **24 septembre** Au Club de golf Beaconsfield.

LE RENDEZ-VOUS ANNUEL DES DIPLÔMÉS

Pour information : www.reseauhec.ca.

➤ **Octobre** (date à préciser)

JOURNÉE PORTES OUVERTES

À HEC Montréal
 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
 Pour information : www.hec.ca/portesovertes.

➤ **11 novembre** De 10 h à 16 h.

LES ACTIVITÉS DU RÉSEAU

Pour information : www.reseauhec.ca.

Retrouvailles Decelles

Au 5255, avenue Decelles, à Montréal

➤ **13 juin** Pour les diplômés de 1971 à 1996

COLLOQUES ET AUTRES ÉVÉNEMENTS**École d'été en management de la création**

Pour information : <http://expertise.hec.ca/mosaic>.
 Une activité de HEC Montréal, en collaboration avec
 l'Université de Barcelone, tenue sous l'égide du groupe Mosaic
 (management de la création).

➤ **Du 29 juin au 14 juillet** Première semaine à Montréal
 et deuxième semaine à Barcelone.

Rencontres internationales de la recherche en logistique

Pour information : <http://expertise.hec.ca/rirl>.

À HEC Montréal

➤ **Du 15 au 17 août**

**Grand colloque dédié aux familles en affaires
et aux entrepreneurs du Québec**

Pour information : www.hec.ca/cadresetdirigeants,
 rubrique Colloques.

➤ **17 octobre** Colloque HEC Montréal – Banque Nationale.

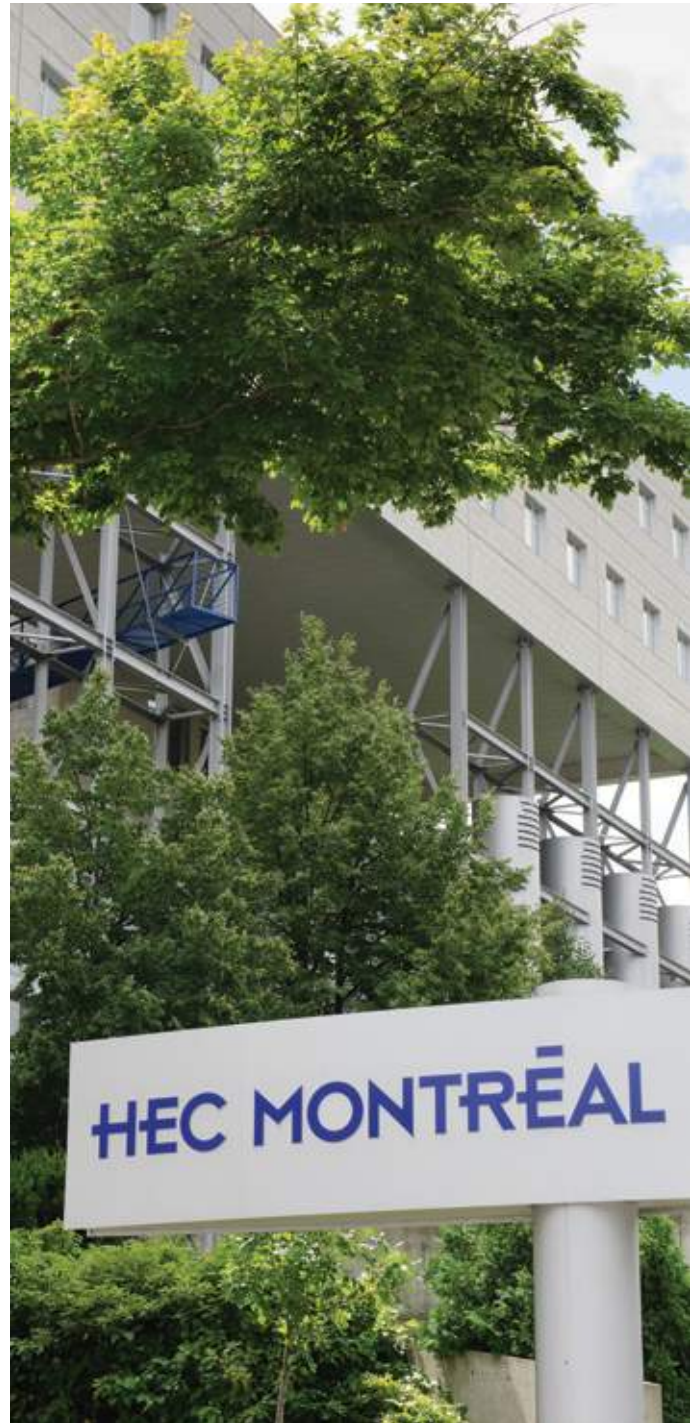
**Spectre 2013 : Faites la lumière sur les grandes tendances
stratégiques de l'an prochain**

Pour information : www.hec.ca/cadresetdirigeants,
 rubrique Colloques.

➤ **23 novembre** Colloque HEC Montréal – SECOR.

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 diplômés du EMBA McGill – HEC Montréal.



Pierre Clement
Directeur,
Développement, Québec
Services alimentaires
A&W du Canada



Geneviève Comtois
Directrice de district,
Détail, Ontario
Shell Canada



Fady Dagher
Inspecteur-chef,
Division des relations
avec la communauté,
Service de police de la
Ville de Montréal



Liliana De Kerorguen
Présidente et
directrice pays
Meril Canada Inc.,
Groupe Sanofi



Yves Duguay
Vice-président principal,
Opérations
Administration
canadienne de la sûreté
du transport aérien



Sami Fakhouri
Directeur général
Fruits de mer Lagoon



Darcy Ferron
Vice-président,
Financement du
commerce international
BMO Marchés
des capitaux



Rita-Rose Gagné
Vice-présidente
principale, Stratégie
Ivanhoé Cambridge Inc.



Sophie Galaise
Directrice générale
Orchestre symphonique
de Québec



Sandra Gazel
Directrice adjointe,
Recherche clinique
Les Laboratoires
Abbott Ltée



Francis Harvey
Directeur,
Opérations export
Aptalis Pharma



Colette Jubinville
Directrice générale,
Projets spéciaux,
Centre de recherches
sur les communications
Industrie Canada



Normand Lalonde
Directeur,
Développement
de la Force terrestre
Ministère de la
Défense nationale



Sylvie Lamarche
Directrice,
Affaires corporatives
et internationales
Drakkar



Marie-Josée Lareau
Entraîneur artistique,
Formation des artistes
Cirque du Soleil



André Léger
Directeur financier
Agence universitaire
de la francophonie



Pascal Lépine
Président et fondateur
ATYPIC



Nancy Macdonald
Directrice générale,
Solutions et services
commerciaux
Aéroplan



Patrice Mainville
Directeur général,
Caisse populaire
de St-Jérôme
Desjardins



Carine Marson
Directrice,
Instrumentations
et contrôles
GCM Consultants



François Morel
Directeur,
Développement logiciel
Octasic



Marie-Claude Pelletier
Présidente et
directrice générale
Groupe Entreprises
en santé



Brian Peterson
Bluesky,
Innovations futures
lululemon athletica



Pierre Phaneuf
Consultant en gestion
de la créativité



Sébastien Prévost
Vice-président,
Marché santé
grand public
TELUS



Christian Primeau
Vice-président,
Bell Marchés Affaires



Line Provost
Gestionnaire du
domaine de la santé



Alex Reimers
Expert en
financements structurés
et risques de crédit



Geneviève Rossier
Directrice générale,
Internet et services
numériques
Radio-Canada,
Services français



Nathalie Simard
Vice-présidente,
Marketing et
communications
Addenda Capital



Sacha Singh
Président
LIMITE



Solange Strom
The Strom Group



Bernard Tremblay
Associé, avocat
BCF Avocats d'affaires



Luc Turcotte
Directeur général,
Caisse populaire
de Verdun
Desjardins



Francine Verrier
Directrice,
Relations avec
la collectivité
École de technologie
supérieure



Alexandre Viau
Vice-président, Services
aux investisseurs
Gestion de portefeuille
Natcan



Erick Zamudio
Directeur de projet,
Technologie de
l'information
Equifax, Canada



Gérard Zanchi
Directeur DA,
Hydrocarbures et
produits chimiques
SNC-Lavalin Inc.

Début des cours de la prochaine cohorte en septembre 2012.

(Date limite d'admission : 1^{er} juin)



Pour une 2^e année
consécutive,
obtenez votre part
de la ristourne de
1 000 000 \$

**Offre exclusive pour les
diplômés HEC Montréal**

Pour une deuxième année consécutive, grâce à l'excellente performance de votre programme d'assurance, TD Assurance Meloche Monnex est fière de pouvoir remettre à plus de 5 700 clients diplômés HEC Montréal une ristourne de 1 000 000 \$¹.

Cette ristourne vous permet ainsi d'obtenir des réductions additionnelles sur vos assurances habitation et auto.

Ces économies s'ajoutent à celles dont vous profitez déjà grâce aux tarifs de groupe préférentiels qui vous sont consentis.

Recommandé par :

LeRéseau
HEC MONTRÉAL

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

1-866-352-6187

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

www.melochemonnex.com/reseauhec



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

¹Certaines conditions et restrictions s'appliquent. L'offre est ouverte aux membres du groupe du Réseau HEC Montréal. La ristourne est offerte au Québec seulement et sera appliquée du 1^{er} juin 2011 au 31 mai 2012 pour les nouvelles polices d'assurances habitation, auto et moto, et du 1^{er} août 2011 au 31 juillet 2012 pour les renouvellements d'assurances habitation, auto et moto. Pour plus de détails, rendez-vous au www.melochemonnex.com/reseauhec.

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