

DIALOGUE

Faire la différence

SPECIAL REPORT

Financial Engineering:
Reducing Chance
to a Science

DOSSIER

Entrepreneuriat : semer
pour mieux récolter



ROBERT DUTTON

Le fier porteur de bannières



Les hauts et les bas de la finance. 7 jours sur 7, dans le cahier *La Presse Affaires*.

LA PRESSE

www.lapresseaffaires.com

SOMMAIRE

À LA UNE

Robert Dutton: le fier porteur de bannières > 14

À sa sortie de HEC Montréal en 1977, Robert Dutton se prépare à prendre la relève de la quincaillerie familiale. Il entre plutôt chez RONA... et s'y trouve toujours 27 ans plus tard. Portrait de celui qui a mené RONA à se classer bonne première au palmarès des entreprises les plus admirées de la *Revue Commerce*, en mars 2004.

DIALOGUE

Faire la différence > 10

Comment la papetière Domtar est-elle passée de l'avant-dernière place (sur 23) en Amérique du Nord à la toute première place dans son secteur? En entrevue, son président et chef de la direction depuis 1996, Raymond Royer, nous parle de ce redressement extraordinaire.

SPECIAL REPORT

The Art of the Deal—Financial Engineering:
Reducing Chance to a Science > 20

Financial engineering plays a role in guiding our underlying investment strategies. The multifaceted discipline relies upon financial, mathematical and information technology to assist large financial institutions in managing risk.

DOSSIER

Entrepreneuriat: semer pour mieux récolter > 24

Miser sur l'essaiage, réussir la passation des rênes d'une entreprise, reconnaître l'apport économique des entreprises familiales... Des solutions existent pour assurer la vigueur de l'*entrepreneurship*.

Off the Beaten Track

An Ethnographic Approach to Marketing > 13

In the Spotlight

A Remarkable Career in a Rapidly Evolving Discipline > 28

Billet > 2

Nouvelles > 3

Tendances > 30

Programmes > 33

Du côté des diplômés > 34

Lectures > 37

Opinion > 38

Le mot de la fin > 40



20



10



14



24



28



KATHLEEN GRANT

Dans ce numéro, *HEC Montréal MAG* a le privilège de vous présenter un diplômé que rien ne préparait à devenir un « homme de bannières », mais qui a relevé le défi avec un brio incomparable. Robert Dutton (B.A.A. 1977) et RONA forment un duo qui méritait déjà notre attention. Le titre d'entreprise la plus admirée au Québec, octroyé à RONA en mars dernier par la *Revue Commerce*, confirme hors de tout doute la pertinence du choix du comité de rédaction. Il y a des coïncidences qu'il faut souligner.

L'invité de notre rubrique *Dialogue*, Raymond Royer, pratique ce qu'il prêche. En janvier dernier, il expliquait aux étudiants du B.A.A. que nous traversons une nouvelle révolution, marquée par un temps de réaction et d'adaptation réduit au minimum, et qu'à moins d'être justifiés, les droits tenus pour acquis dans un secteur d'activité seraient continuellement remis en question par la mondialisation. Force est de constater que Raymond Royer a choisi de prendre les devants quand il s'agit de positionner Domtar sur le plan mondial.

Dans ce numéro, nous vous convions aussi à la table de l'ingénierie financière. Un domaine un tantinet obscur, dites-vous? Il le sera beaucoup moins quand vous aurez lu ce qu'en disent les professeurs Geneviève Gauthier et Simon Lalancette. Selon eux, la discipline est devenue un « incontournable ». Autant s'y mettre! Autre domaine nouveau à découvrir: le marketing à saveur ethnographique, présenté par l'anthropologue Jean-Sébastien Marcoux, dans *Off the Beaten Track*.

« Le Québec est maintenant l'un des endroits où l'entrepreneuriat est le moins vigoureux. » Ce constat vous interpelle? Très franchement, nous l'espérons. Pour cerner les enjeux de l'entrepreneuriat, prenez connaissance de notre *Dossier*. Les professeurs Louis Jacques Filion et Louise St-Cyr, de même que les chercheurs Isabelle Le Breton et Danny Miller, étudient les phénomènes associés à l'entrepreneuriat depuis de nombreuses années et ont des solutions à proposer. Gilbert Laporte: la recherche opérationnelle faite homme, professeur et chercheur. Pour découvrir ce leader impossible à décrire en peu de mots, lisez *Tête d'affiche*. Passionnant.

Finalement, dans la foulée des travaux de la Commission parlementaire sur l'accessibilité, la qualité et le financement des universités québécoises, nous publions exceptionnellement un texte que sept leaders du monde des affaires ont signé pour rappeler à nos décideurs gouvernementaux, comme au grand public, combien il est important de se souvenir que, sans écoles de commerce solides et financées adéquatement, point de société prospère.

Et mes derniers mots iront à l'annonce d'une nomination, en vigueur dès maintenant mais visible à compter de l'automne 2004, celle de Sylvie Brisson, directrice, information et publications, à titre de rédactrice en chef de *HEC Montréal MAG*. Sylvie a assisté à la naissance du magazine. C'est donc un plaisir de la voir en prendre la barre, après quelques numéros. Je lui cède la plume et ce billet, avec une confiance totale et peut-être un brin de jalousie. (Il se pourrait que je lui quête une ligne ou deux, de temps en temps, pour le plaisir de garder le contact avec vous, chers lecteurs!)

Bonne lecture.

Kathleen Grant

HEC MONTRÉAL MAG

Volume 2, numéro 2. Printemps 2004

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:
Sherry Foster, Kathleen Grant, Raymonde Guay,
Françoise Lyon, Anne Morin, Mirabel Paquette,
Guy Parent, Michel Patry

Collaboration spéciale à la relecture:
Laurent Lapierre

Ont collaboré à ce numéro:
Kathlyn Horibe, Louise A. Legault,
Jean-Marc Papineau, François Perreault,
Robin Philpot, David Pye, Ross Rogers,
Jean-François St-Pierre, Jean-Marie Toulouse

Traduction et révision:
■ Français: Luce Des Marais
■ Anglais: Terry Knowles
■ Espagnol: Traductions Nouveau Monde

Photographies:
Michel Laloux, J.-A. Martin, Domtar, RONA

Conception et production graphique:
G branding & design

Impression:
Les Imprimeries Transcontinental

HEC Montréal Mag est publié deux fois l'an par
HEC Montréal et tiré à 37 000 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

NOUVELLES RECONNAISSANCES INTERNATIONALES

Le rayonnement de l'École s'étend à nouveau grâce à ses programmes de M.B.A. et de M. Sc. en gestion, option ingénierie financière, qui figurent dans deux classements internationaux.

Le M.B.A. de l'École s'est classé parmi les *15 Top MBA Programmes* de *Money Markets*. Dans sa première édition, cette publication britannique destinée aux milieux financiers dressait d'abord une liste des *Leading MBA Providers* à travers le monde, soit au total environ 160 écoles, avant de déterminer ses *15 Top*.

Quant à l'option ingénierie financière de la M. Sc., elle obtient le 17^e rang en Amérique du Nord au classement *Global Quantitative Finance Masters Program Rankings* réalisé par *Global Derivatives*. Une position enviable pour une jeune option créée il y a six ans seulement.

NEW INTERNATIONAL RECOGNITION

HEC Montréal has raised its international profile yet again, as its MSc in Administration (Financial Engineering option) and MBA programs have earned spots in two international rankings.

The HEC Montréal MBA is listed among the top 15 MBA programs in the world by *Money Markets*, a UK financial magazine. In its first issue, the magazine put together a list of the Leading MBA Providers around the world—about 160 schools in all—and then picked the “15 Top MBA Programmes.”

The Global Derivatives Website, in its Global Quantitative Finance Masters Program Rankings for North America, placed HEC Montréal 17th for its MSc program (Financial Engineering option)—a very strong showing for an option that has been offered for only six years.

NUEVOS RECONOCIMIENTOS INTERNACIONALES

La Escuela se destaca una vez más gracias a sus programas de M.B.A. y M. Sc. en gestión con especialización en ingeniería financiera, los que figuran en dos rankings internacionales.

El programa de M.B.A. de la Escuela aparece en *15 Top MBA Programmes*, una selección de los quince mejores elaborada por *Money Markets*. Para su primera edición, esta publicación británica especializada en finanzas armó un listado de los *Leading MBA Providers* en todo el mundo, con un total de aproximadamente 160 establecimientos, para extraer luego de allí a los 15 mejores.

Por su parte, la especialización en ingeniería financiera dentro del programa de Maestría de Gestión logró clasificarse en el puesto 17 para toda América del Norte en la selección *Global Quantitative Finance Masters Program Rankings* elaborada por *Global Derivatives*. Un puesto envidiable para una especialización que sólo cuenta con seis años de existencia.



LES RENDEZ-VOUS HEC MONTRÉAL

Paris, Lille, Bruxelles, New York, Québec... et Toronto, en juin prochain. Voilà les villes visitées par le directeur de l'École depuis un an, dans le cadre des Rendez-vous HEC Montréal dédiés aux diplômés. Partout, les diplômés de la région peuvent convier un invité à ces rencontres. De plus, selon la ville et les *contacts* des ambassadeurs du Réseau HEC Montréal qui collaborent à l'organisation des Rendez-vous, sont aussi invités des représentants gouvernementaux canadiens et québécois, des gens d'affaires, des journalistes ou des personnalités de marque.

La formule est simple et fort appréciée. À chaque rencontre, le directeur Jean-Marie Toulouse est accompagné par un titulaire de chaire qui, en premier lieu, fait un exposé portant sur un sujet de pointe. Du lien entre la gouvernance et le développement durable en passant par le leadership dans une perspective anglo-saxonne ou le cybermarketing, tous les sujets sont abordés sous un angle neuf. Souvent, les résultats d'une recherche à paraître y sont dévoilés en primeur. Suivent ensuite une période de questions et une heure – ou plus – de retrouvailles et de réseautage.

Pour Jean-Marie Toulouse, en plus d'être une occasion privilégiée de garder le contact avec les diplômés et d'élargir le cercle des amis de l'École, « les Rendez-vous permettent de présenter l'École telle qu'elle est aujourd'hui par le biais des travaux de ses chercheurs. » La tournée du directeur reprendra l'automne prochain. Les mêmes villes seront visitées à nouveau, et d'autres s'y grefferont. Un rendez-vous à ne pas manquer !

LES RENDEZ-VOUS HEC MONTRÉAL MEETINGS

Paris, Lille, Brussels, New York, Quebec City... and Toronto, coming up in June. Over the past year, the Director of the School has been making the rounds as part of a series of alumni events, entitled *Rendez-vous HEC Montréal*. Local HEC graduates are invited to bring a guest to these meetings and, depending on the city and contacts within the HEC alumni network helping to organize the event, federal and Quebec government officials, businesspeople, journalists and distinguished guests may also be on hand.

The formula is simple and very popular. At each meeting, Director Jean-Marie Toulouse is accompanied by a chairholder who starts things rolling with a presentation on a topical issue, ranging from the link between governance and sustainable development to leadership from an Anglo-Saxon perspective or cybermarketing. Each subject comes in for a new look, and guests are often treated to a preview of soon-to-be-released research findings. This is followed by a question period and an hour (or more) of renewing old friendships and networking.

For Jean-Marie Toulouse, these meetings are not only a valuable opportunity to maintain contacts with alumni and expand the School's circle of friends. "The *Rendez-vous* are a chance to give everyone a look at the School's modern face, through the work of its researchers." The Director will hit the road again in the fall, visiting the same cities again and adding some new ones. It's a rendezvous alumni won't want to miss!

LOS ENCUNTROS HEC MONTRÉAL

Paris, Lille, Bruselas, Nueva York, Quebec... y el próximo junio, Toronto: ciudades, todas ellas, visitadas por el director de la Escuela en el marco del ciclo de Encuentros (*Rendez-vous*) HEC Montréal dedicados a los egresados que se iniciara hace un año. En cada región, los egresados pueden asistir a los encuentros acompañados de un invitado. Además, según la ciudad de que se trate y los contactos de los embajadores de la Red HEC Montréal que colaboran en la organización de los Encuentros, la invitación puede incluir a representantes del gobierno canadiense y el gobierno provincial de Quebec, gente de negocios, periodistas y otras personalidades de renombre.

El concepto es simple y a la vez eficaz. En cada reunión nuestro director, Jean-Marie Toulouse, se presenta acompañado de un titular de cátedra quien, en primer término, realiza una exposición sobre un tema de actualidad. Se trate ya de la relación entre el buen gobierno y el desarrollo sustentable, o bien del liderazgo visto desde la tradición anglosajona, o el mercadeo por Internet, todos los temas se abordan desde un nuevo ángulo. De hecho, no es inusual que los encuentros sean el ámbito donde se adelanten como primicia los resultados de alguna investigación aún inédita. A este primer segmento le sigue un período de preguntas y respuestas y una hora – o más – en la que los asistentes pueden relacionarse y establecer contactos.

Para Jean-Marie Toulouse, además de constituir una ocasión más que propicia para mantener el contacto con los egresados y ampliar el círculo de amigos de la Escuela, "los Encuentros permiten proyectar la imagen de la Escuela tal como es actualmente a través del trabajo de sus investigadores." Nuestro director retomará su gira el próximo otoño, visitando las mismas ciudades e incorporando otras. Sin duda, una cita para no perderse.

M.B.A. POUR CA : RAPIDE ET PROFITABLE

Les comptables agréés ne font pas exception. Comme c'est le cas de bien d'autres professionnels, ils sont de plus en plus appelés à acquérir une spécialisation dans un domaine de la gestion. Tenant compte de cette tendance, le directeur du M.B.A. de l'École, Jean Talbot, invite les jeunes CA expérimentés à emprunter un « pont » leur permettant d'intégrer le programme à mi-parcours. Une façon rapide et profitable pour ces jeunes professionnels prometteurs d'ajouter une corde à leur arc et de propulser leur carrière.

En fait, explique Jean Talbot, « comme les titulaires d'un D.E.S.S. en comptabilité publique possèdent déjà 30 crédits de 2^e cycle, ils n'auront qu'à en réussir 28 autres pour obtenir leur M.B.A. de HEC Montréal, ce qui prendra environ 6 mois à un étudiant inscrit à temps plein. Et ils pourront choisir leurs cours de spécialisation dans une banque de plus de 75 cours offerts aussi bien en français qu'en anglais. »

De l'avis de Jean Talbot, les domaines des technologies de l'information, de la finance, de la gestion internationale et du management intéresseront tout particulièrement les CA. Sans oublier la souplesse reconnue du programme : cours offerts en français ou en anglais, selon une formule à temps plein ou à temps partiel. Pour en savoir plus : www.hec.ca/programmes/MBA/CA.



JEAN TALBOT

MBA FOR CAs : FAST AND PROFITABLE

Chartered accountants, like many other professionals, are increasingly being encouraged to develop a management specialization. Jean Talbot, Director of the School's MBA program, has noted this trend and is inviting young CAs with experience to take a shortcut and enter the program at an advanced stage. It's a fast and profitable way for these up-and-coming young professionals to gain some additional skills and boost their careers.

As he explains, "Since students who hold a Graduate Diploma in public accountancy already have 30 graduate credits, they need only 28 more to earn their MBA from HEC Montréal. That takes full-time students about six months. And they can choose from over 75 courses offered in both French and English."

Jean Talbot feels that management, information technology, finance and international management will all be of particular interest for CAs. Not to mention the program's well-known flexibility: courses offered in French or English, and full-time or part-time formulas. If you'd like to know more, visit www.hec.ca/programs/MBA/CA.

M.B.A. PARA CONTADORES PÚBLICOS: OPCIÓN RÁPIDA Y REDITUABLE

Los contadores públicos no escapan a las generales de la ley: ellos, al igual que los profesionales de muchas otras disciplinas, son llamados cada vez más a especializarse en un campo de la administración. Consciente de esta tendencia, el director del programa de M.B.A. de la Escuela, Jean Talbot, invita a los jóvenes contadores públicos que cuentan ya con experiencia a aprovechar un "puente" que les permite ingresar al programa a mitad de camino, con lo que en poco tiempo estos jóvenes profesionales pueden sumar otro mérito a su currículo e imprimir mayor impulso a su desarrollo profesional.

De hecho, explica Jean Talbot, "quienes han obtenido un diploma de estudios especializados a nivel superior en contabilidad pública ya han aprobado materias que les otorgan 30 créditos del segundo ciclo, por lo que no tienen más que sumar otros 28 créditos para obtener el M.B.A. de HEC Montréal. Esto les demandaría unos seis meses de estudios en dedicación plena, pudiendo elegir entre más de 75 materias que se dictan tanto en inglés como en francés."

Jean Talbot considera que una especialización en tecnologías de la información, finanzas, gestión internacional o administración de empresas resulta de particular interés para los contadores públicos. La ya conocida flexibilidad del programa, por otra parte, lo vuelve adaptable a las circunstancias de cada candidato, con cursos que se dictan en inglés o en francés y un régimen de estudios en dedicación plena o parcial. Para mayor información, www.hec.ca/programmes/MBA/CA.

SOUTIEN CONTINU AUX CHAIRES

Deux chaires de l'École ont récemment changé de dénomination en raison du nouveau soutien qu'elles ont reçu.

Tout d'abord, l'engagement de Rogers AT&T Communications sans fil et celui de la Fondation J.-A.-Bombardier à l'endroit de la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, créée en 1988, font que celle-ci portera désormais le nom de Chaire d'entrepreneurship Rogers-J.-A.-Bombardier. Les principaux sujets sur lesquels portent les travaux de cette chaire, dirigée par Louis Jacques Filion, sont le développement régional, l'essaimage, l'éducation entrepreneuriale, l'entrepreneuriat coopératif, féminin, ethnique, international et technologique, ainsi que la gestion des PME et le travail autonome.

Quant à la Chaire de gestion des risques, elle porte maintenant le nom de Chaire de recherche du Canada en gestion des risques. Ce changement fait suite à l'important soutien financier qui lui a été accordé dans le cadre du Programme des chaires de recherche du Canada, faisant d'elle la troisième chaire de recherche du Canada créée à l'École. Son titulaire, Georges Dionne, a, entre autres contributions, conçu des modèles de gestion des risques ayant des applications dans des domaines tels que l'assurance, les banques, la sécurité routière, les risques environnementaux, la santé, et bien d'autres encore.

Louis Jacques Filion, titulaire de la Chaire, **Marc Blondeau**, président, Rogers Media, **Francis Fox**, président, alliances stratégiques, Rogers AT&T Communications sans fil et président du conseil, Québec, Rogers Télécommunications, **Isabelle Bombardier**, représentante de la Fondation J.-A.-Bombardier, **Jean-Marie Toulouse**, directeur de l'École, et **Jean Laporte**, président, Est du Canada, Rogers AT&T Communications sans fil.



ONGOING SUPPORT FOR RESEARCH CHAIRS

Two of the School's research chairs recently changed names, to recognize their new sources of funding.

First of all, given the commitment by Rogers Wireless Communications and the Fondation J.-A.-Bombardier to support the Maclean Hunter Chair of Entrepreneurship created in 1988, it will now be known as the Rogers-J.-A.-Bombardier Chair of Entrepreneurship. The Chair, held by Louis Jacques Filion, will be focusing on regional development, spin-offs, education in entrepreneurship, and co-operative, female, ethnic, international and technological entrepreneurship, as well as management of small and medium-sized businesses and independent workers.

The Risk Management Chair has been renamed the Canada Research Chair in Risk Management, in recognition of the major financial support received under the Canada Research Chairs Program. This is the third Canada Research Chair created at the School. Chairholder Georges Dionne has many achievements to his credit, including risk management models with applications in such fields as insurance, banking, road safety, environmental risks, health and many others.

René Durocher, directeur exécutif du Programme des chaires de recherche du Canada, **Georges Dionne**, titulaire de la Chaire, et **Jean-Marie Toulouse**, directeur de HEC Montréal.

SOSTENIDO RESPALDO A LAS CÁTEDRAS

Dos cátedras de nuestra Escuela han cambiado de denominación recientemente, en reconocimiento de los nuevos respaldos obtenidos.

En primer lugar, a raíz del compromiso asumido por la empresa Rogers AT&T Communications sans fil y la Fundación J.-A.-Bombardier con la Cátedra de Estudios Empresariales Maclean Hunter, establecida en 1988, ésta llevará de ahora en más el nombre de Cátedra de Estudios Empresariales Rogers–J.-A.-Bombardier. Bajo la dirección de Louis Jacques Fillion, la cátedra se dedica principalmente al estudio de temas que hacen al desarrollo regional, la creación de empresas derivadas, la educación empresarial, los emprendimientos cooperativos, de mujeres, de minorías étnicas, internacionales y tecnológicos, así como la gestión de las Pymes y el trabajo autónomo.

A su vez, la Cátedra de Gestión de Riesgos se denomina ahora Cátedra de Investigación de Canadá en Gestión de Riesgos, reflejando así el importante respaldo financiero que le ha sido otorgado en el marco del Programa de Cátedras de Investigación de Canadá. La Escuela cuenta ahora en su seno con tres cátedras de investigación de Canadá. Su titular, Georges Dionne, ha realizado importantes aportes en el campo de la investigación, tales como el diseño de modelos de gestión de riesgos cuyos ámbitos de aplicación incluyen la industria del seguro, el sector bancario, la seguridad vial, los riesgos ambientales, la salud y muchos otros.

GESTION DE L'ENVIRONNEMENT

Dès l'automne prochain, l'École offrira un certificat en gestion de l'environnement qui, selon le directeur des certificats, Gérard Ouimet, « intéressera tout particulièrement les personnes œuvrant dans les entreprises et les organisations touchées par le protocole de Kyoto ».

Dans ce premier certificat du genre au Québec, notons, parmi les sujets abordés : le respect des normes environnementales par l'entreprise, les relations de l'entreprise avec les intervenants du milieu, dont les lobbies engagés dans la protection de l'environnement, l'analyse économique des enjeux environnementaux et la psychologie de l'environnement.



Gérard Ouimet

ENVIRONMENTAL MANAGEMENT

Starting this fall, the School will be offering a certificate in environmental management. According to Gérard Ouimet, Director of certificate programs, this one will be of particular interest to people working in companies and organizations affected by the Kyoto Protocol.

This is the first certificate of its kind in Quebec, and will address a number of subjects, including corporate compliance with environmental standards, the company's relations with environmental protection lobbies and other environmental players, economic analysis of environmental issues, and environmental psychology.

GESTIÓN AMBIENTAL

A partir del próximo otoño, la Escuela comenzará a dictar un certificado en gestión ambiental que, en opinión de su responsable, Gérard Ouimet, "resultará de particular interés para quienes se desempeñan en empresas y organizaciones alcanzadas por las disposiciones del Protocolo de Kyoto."

Se trata del primer programa de estudios de grado en esta disciplina que se ofrece en Quebec, y entre los temas que se abordarán se incluyen la observancia por parte de la empresa de las normas de protección ambiental, la relación de la empresa con los demás interesados, tales como los grupos de presión que actúan en defensa del medio ambiente, el análisis económico de las cuestiones ambientales, y la psicología del medio ambiente.

PRIX ET CONFÉRENCE GÉRARD-PARIZEAU

Cette année, la remise du prix Gérard-Parizeau et la tenue d'une conférence du même nom ont eu lieu à l'École. Ces deux événements annuels relèvent du fonds Gérard-Parizeau, créé en 2000 et ayant pour mission de rendre hommage à des sommités des domaines de l'assurance et de l'histoire.



Jacques Parizeau, Bernard Fortin, lauréat du Prix, et Robert Parizeau.

Le prix, assorti d'une bourse de 30 000 \$, a été décerné au professeur Bernard Fortin, titulaire de la Chaire du Canada en économie des politiques sociales et des ressources humaines et professeur titulaire au Département d'économique de l'Université Laval. Quant à la conférence, elle a été prononcée par Claude Castonguay, qui fut ministre de la Santé, de la Famille et du Bien-être social sous le gouvernement de Robert Bourassa. Elle avait pour thème *Les pensions : un sujet d'inquiétude ?*

En alternance, une année sur deux, l'École et la Faculté d'histoire de l'Université de Montréal collaborent au choix du lauréat du Prix.

GÉRARD-PARIZEAU AWARD AND LECTURE

This year the Gérard-Parizeau award ceremony and the lecture of the same name were both held at HEC Montréal. These two annual events are made possible by the Gérard-Parizeau fund, created in 2000, with the goal of paying tribute to leading lights in the fields of insurance and history.

The award, with prize money of \$30,000, went to Professor Bernard Fortin, holder of the Canada Research Chair in Social Policy and Human Resource Economics, and Full Professor with the Department of Economics at Université Laval. The lecture, given by Claude Castonguay, who was minister of Health, Families and Welfare in the Robert Bourassa government, was on the theme of pensions, and whether there is cause for concern.

The School and the Faculty of History of the Université de Montréal take turns helping to choose the annual award winner.

PREMIO Y CONFERENCIA GÉRARD-PARIZEAU

Este año, se llevó a cabo en nuestra Escuela la entrega del premio Gérard-Parizeau y la conferencia de igual nombre. Ambos eventos, de carácter anual, son organizados por el Fondo Gérard-Parizeau creado en 2000 con el fin de rendir homenaje a personalidades destacadas en la industria del seguro y en la historia.

El premio, que incluye una beca de \$30.000, correspondió en esta ocasión al profesor Bernard Fortin, titular de la Cátedra de Canadá en economía de las políticas sociales y los recursos humanos, y también profesor del Departamento de Economía de la Universidad Laval. Por su parte, Claude Castonguay, quien fuera titular de la cartera de Salud, Familia y Bienestar Social en el gabinete del ex primer ministro Robert Bourassa, fue el encargado de pronunciar la conferencia, titulada *Las jubilaciones: ¿un motivo de preocupación?*

La Escuela y la Facultad de Historia de la Universidad de Montreal colaboran alternadamente, una vez cada dos años, en la selección del candidato que habrá de llevarse el premio.

Distinctions

Le titre de Fellow de l'Ordre des comptables agréés du Québec a été conféré à **Louise St-Cyr**, titulaire de la Chaire de développement et de relève de la PME et directrice du Groupe Femmes, Gestion et Entreprises. Le Bureau de l'Ordre reconnaît ainsi les services éminents que Mme St-Cyr a rendus à la profession.

Jean-Charles Chebat, titulaire de la Chaire de commerce Omer DeSerres, a été élu Fellow 2003 de la *Society for Marketing Advances*, dont les membres proviennent de 17 pays. Le professeur Chebat n'est que la 23^e personne à être élue à ce titre en plus de 40 ans d'existence de la société.

Directrice de la qualité de la communication, **Marie-Éva de Villers** a reçu le prix Camille-Laurin. Décerné par l'Office québécois de la langue française, ce prix reconnaît « l'engagement d'une personne à la promotion de l'utilisation et de la qualité du français dans son milieu de travail ou de vie, ou dans sa sphère d'influence ».

DISTINCTIONS

Louise St-Cyr, holder of the Chair of Small and Medium-Size Business Development and Succession and Director of the Women, Management and Organizations Group, was appointed a Fellow of the Ordre des comptables agréés du Québec, in recognition of her eminent service to the profession.

Jean-Charles Chebat, holder of the Omer DeSerres Chair of Retailing, was recognized as 2003 Fellow of the Society for Marketing Advances, whose membership is drawn from 17 countries. Professor Chebat is only the 23rd person to be honoured in this way in the Society's more than 40-year history.

Marie-Éva de Villers, Director of the Quality of Communication Centre, was awarded the Prix Camille-Laurin by the Office québécois de la langue française. The award recognizes "an individual's commitment to promoting the use and quality of French in his or her workplace, personal life or sphere of influence."

DISTINCTIONS

Louise St-Cyr, titulaire de la Chaire de Développement et Relevé des PME et directrice du *Groupe Femmes, Gestion et Entreprises* (Groupe Femmes, Administration et Entreprises) fut honorée avec le titre de Membre d'Honneur (fellow) de l'Ordre des Comptables Publics de Québec. La commission de l'Ordre reconnaît de cette manière les remarquables services que la dame St-Cyr a offerts à la profession.

Jean-Charles Chebat, titulaire de la Chaire de Commerce Omer DeSerres, fut élu en 2003 Membre d'Honneur de la *Society for Marketing Advances*, formée par des participants de 17 pays. En plus de 40 ans de vie de cette association, se voit octroyer cette distinction seulement à 23 personnes, ce qui souligne encore plus le mérite du professeur Chebat.

Marie-Ève de Villers, directrice du département de qualité de la communication, reçut le prix Camille-Laurin, octroyé par l'Office de la Langue Française de Québec. Avec cette distinction, se reconnaît «le engagement d'une personne avec la promotion de l'usage et de la qualité du français dans son milieu de travail, dans son domaine quotidien ou dans son domaine d'influence».

ÉTUDIANTS ET DIPLÔMÉS À L'HONNEUR

Valérie Ménard (D.E.S.S. en comptabilité publique 2003) a remporté la première place *ex æquo* au Québec à l'Examen final uniforme (EFU) des comptables agréés, ce qui lui a valu une médaille d'or et une bourse de 2 500 \$.

Chahrazed Abdallah a obtenu la bourse Bell Globemedia de 10 000 \$ pour sa thèse de doctorat qui porte sur les processus de formation des stratégies dans le contexte des organisations artistiques, et plus particulièrement dans le domaine du cinéma. Cette bourse est décernée par le Centre d'études sur les médias afin de stimuler la recherche sur les médias. Elle s'adresse aux étudiants de 2^e et de 3^e cycle des universités canadiennes de langue française.

L'Association des administratrices universitaires du Canada a décerné à **Annie Camus**, étudiante au doctorat, le Prix d'excellence pour étudiante d'un programme d'études supérieures, accompagné d'un montant de 1 000 \$. Sa thèse de doctorat porte sur la structuration du rapport entre l'État et la société civile dans le développement local au Québec.

Assorti d'une bourse de 5 000 \$, le Prix de l'Institut de recherche en économie contemporaine (IREC) a été remis à **Taoufik Said** pour la qualité de son mémoire de maîtrise. Aujourd'hui étudiant au doctorat, il avait intitulé son mémoire *Réductions substantielles d'effectif et performance organisationnelle des firmes nord-américaines. Une étude diachronique*.

Éric Provost (M. Sc. 1999) a reçu la médaille de bronze de l'Ordre des CGA. Les médailles d'or, d'argent et de bronze sont décernées par l'Ordre aux experts-comptables qui obtiennent les meilleurs résultats aux examens dès la première tentative.

Nouvième victoire en 16 éditions des Jeux du commerce! Cette année encore, les **étudiants au B.A.A.** ont remporté ces Jeux comprenant des épreuves scolaires, sociales et sportives; et cela, devant 12 universités de l'Est du Canada.

STUDENTS AND GRADUATES HONOURED

Valérie Ménard (Graduate diploma in public accounting 2003) tied for first place in Québec on the Uniform Final Examination (UFE) for accountants, earning her a gold medal and prize money of \$2,500.



Chahrazed Abdallah was awarded the \$10,000 Bell Globemedia scholarship for her PhD thesis on strategy development processes in arts organizations, more specifically in the film industry. The Centre d'études sur les médias awards the Bell Globemedia scholarship to encourage research on the media, by graduate and postgraduate students at French-language universities in Canada.

The Senior Women Academic Administrators of Canada awarded its 2004 Graduate Student Award of Merit to postgraduate student **Annie Camus**. The award, in the amount of \$1,000, recognizes women graduate students who have demonstrated outstanding leadership in the university or general community while maintaining exemplary academic records. Ms. Camus' doctoral thesis examines the relations between the State and civil society in local development in Québec.

The Research Institute on Contemporary Economics (RICE) presented **Taoufik Said** with a \$5,000 award for the quality of his master's thesis. Mr. Said, now a postgraduate student, won for his thesis on substantial reductions in workforce and organizational performance among North American firms, a diachronic study.

Éric Provost (MSc 1999) received the bronze medal from the Ordre des CGA. The Order awards its gold, silver and bronze medals to accountants who obtain the best marks on its examinations on their first attempt.

Their ninth triumph in 16 editions of the Jeux du commerce! Once again this year, **BBA students** competed with their counterparts from 12 eastern Canadian universities in a series of academic, social and sporting events and came home victorious.

PALMAS DE HONOR A ESTUDIANTES Y EGRESADOS

Valérie Ménard (D.E.S.S. en comptabilité publique 2003) obtuvo el primer lugar *ex æquo* en Québec en el examen final uniforme (EFU) de contadores públicos (CA), a raíz de lo cual recibió una medalla de oro y una beca de \$ 2.500.

Chahrazed Abdallah recibió la beca Bell Globemedia, de un valor de \$10.000, por su tesis de doctorado sobre los procesos de elaboración de estrategias en el contexto de las organizaciones artísticas, especialmente en el campo del cine. El Centro de Estudios sobre los Medios de Comunicación otorga esta beca con la finalidad de fomentar la investigación sobre los medios. La beca está dirigida a estudiantes de segundo o tercer ciclo de las universidades canadienses de lengua francesa.

La Asociación de Administradoras Universitarias de Canadá confirió a **Annie Camus**, estudiante de doctorado, el Premio a la Excelencia para una Estudiante de una Carrera de Estudios Superiores. El premio, que incluye un monto de \$ 1.000. La tesis doctoral de Annie Camus explora cómo se estructura la relación entre el Estado y la sociedad civil en el desarrollo local en la provincia de Québec.

El Premio del Instituto de Investigación en Economía Contemporánea (IREC), con una beca de \$ 5.000, fue otorgado a **Taoufik Said** por la calidad de su tesis de maestría. Hoy estudiante de doctorado, Taoufik Said tituló su trabajo "Reducciones importantes de personal y desempeño organizacional de las empresas de América del Norte. Un estudio diacrónico."

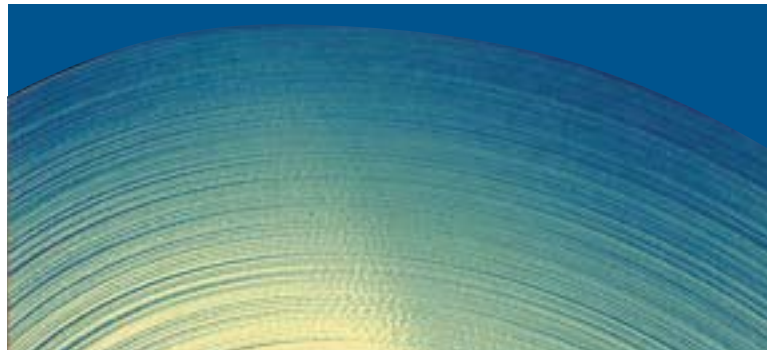
Éric Provost (M.Sc. 1999) se hizo acreedor a la medalla de bronce de la Orden de Contadores (CGA). La Orden confiere las medallas de oro, plata y bronce a los peritos contadores que logran los mejores resultados en los exámenes en el primer intento.

¡Una novena victoria en 16 ediciones de los Juegos de Comercio! Una vez más este año, los **estudiantes de licenciatura** se impusieron en estos juegos que comprenden pruebas académicas, sociales y deportivas, compitiendo nada menos que contra 12 universidades del este de Canadá.

FAIRE LA DIFFÉRENCE



RAYMOND ROYER



Trois grands objectifs guident systématiquement chacune des décisions de Raymond Royer, président et chef de la direction de Domtar depuis 1996 : prévoir et satisfaire les besoins des clients ; fournir le meilleur rendement possible aux actionnaires ; et créer un environnement de travail dynamique pour chaque employé. Cette recette a non seulement valu à la papetière de réussir un redressement important au cours des dernières années, mais celle-ci peut désormais aspirer à devenir l'un des principaux acteurs internationaux dans son secteur d'activité.

PAR FRANÇOIS PERREAULT

En 1996, à l'arrivée de Raymond Royer à la barre de Domtar, l'entreprise se classait au 22^e rang sur 23 dans son domaine en Amérique du Nord. Raymond Royer devenait la troisième personne en 18 mois à en prendre la direction. Des 800 personnes qui travaillaient au siège social montréalais auparavant, il n'en restait alors que 125. De fait, alors qu'elle avait déjà compté 18000 employés, la papetière n'en faisait plus travailler que 5000. Financièrement, le rendement de l'avoir des actionnaires était négatif, soit 3% depuis une décennie, et le prix de l'action, qui avait atteint 24\$ en 1987, oscillait entre 7\$ et 8\$, après avoir atteint un creux à 4\$, en 1993.

« JE ME SUIS ENGAGÉ AUPRÈS DES EMPLOYÉS À LEUR FOURNIR TOUT CE QUI ÉTAIT NÉCESSAIRE (FORMATION, MACHINERIE, ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL, ETC.) POUR NOUS RENDRE TOUS PLUS CONCURRENTIELS. »

Provenant du domaine du transport – il avait précédemment œuvré pendant 22 ans à la haute direction de Bombardier – et se retrouvant plongé dans un univers qu'il connaissait à peine, le dirigeant a néanmoins rapidement instauré de nouvelles règles, apporté une vision fraîche et, surtout, inculqué des valeurs rassemblées à l'ensemble de l'organisation.

Résultat : Domtar est passée de l'avant-dernière place (sur 23) à la 13^e position dans son domaine en un an. Puis, la progression s'est poursuivie chaque année jusqu'à l'atteinte du sommet, en 2000. L'organisation a aussi triplé ses ventes, tandis que son personnel a bondi de 5 000 à 11 000 employés.

À la suite de la participation de Raymond Royer au programme Professeur d'un jour, le 22 janvier dernier, *HEC Montréal Mag* l'a rencontré afin de tracer avec lui un bilan de ses réalisations des dernières années et d'en savoir davantage sur sa vision d'entreprise et sa philosophie de gestion.

HEC MONTRÉAL MAG : Le redressement de la situation de Domtar, que vous avez entrepris dès votre arrivée en 1996, est particulièrement spectaculaire. Quel est, selon vous, l'élément ayant le plus contribué à ce succès ?

RAYMOND ROYER : En raison de la situation délicate que traversait l'entreprise au moment de ma nomination, j'ai senti le besoin de poser trois questions : Tout d'abord, qui est le meilleur acteur dans notre secteur ? Ensuite, quelles sont les différences entre cette entreprise et la nôtre ? Et enfin, quels sont les critères que nous nous donnons afin de déterminer si nos objectifs sont atteints ?

Face aux réponses obtenues, une de mes premières décisions a été d'instaurer une vision d'ensemble et des objectifs communs afin de rallier les gens à l'interne, mais aussi dans le but de nous démarquer dans notre secteur.

HEC MONTRÉAL MAG : D'où venait cette urgence de vous distinguer des autres acteurs ?

RAYMOND ROYER : Dans la production d'un bien de commodité tel que le nôtre, le papier lui-même rend le marché hautement compétitif. À la limite, tout le monde peut en fabriquer, il n'existe pas de frontières, le produit « voyage » facilement, et ainsi de suite. Nous vivons à une époque que je qualifie de « *sushi bar* illimité », où le consommateur a le choix de multiples produits de provenances diverses.

J'ai donc constaté très vite la nécessité de créer une culture où la différenciation de l'entreprise, à l'égard des clients et des distributeurs, passerait par son équipe plutôt que par ses produits.

HEC MONTRÉAL MAG : De façon concrète, comment avez-vous traduit votre volonté de vous démarquer ?

RAYMOND ROYER : Par exemple, à mon arrivée, je suis allé rencontrer les employés dans les usines. À ce moment-là, plusieurs d'entre eux craignaient de perdre leur emploi, car ils ne savaient rien de l'état du marché. Les cadres du siège social n'allaient presque jamais leur rendre visite. Les employés d'une usine du Nord de l'Ontario n'avaient jamais reçu la visite d'un seul président en 20 ans ! La loyauté des troupes allait donc plus à l'ensemble de l'industrie qu'à leur propre entreprise.

Lors de mes entretiens avec le personnel, on me parlait fréquemment de nombre de tonnes de papier produites et de records de production. Toutefois, jamais on ne me parlait de la satisfaction de nos clients. Une évidence m'est alors apparue : il devenait essentiel de placer le client au centre de chaque décision, de lui offrir de la valeur ajoutée afin de rendre nos produits plus attrayants que ceux des concurrents. C'est aussi à ce chapitre qu'il fallait orienter nos efforts pour nous démarquer dans le marché.

HEC MONTRÉAL MAG : *Votre volonté de changer de culture et de vision a-t-elle nécessité un important travail de persuasion ?*

RAYMOND ROYER : J'ai d'abord cherché à convaincre la direction et le personnel du bien-fondé et de la pertinence d'une approche où nous faisons nous-mêmes la différence et nous nous distinguons afin d'accrocher et de fidéliser les clients en leur offrant de la qualité et, surtout, du service. Je leur ai simplement demandé d'être prêts à agir différemment de ce qu'ils avaient connu jusque-là. Pour ma part, je me suis engagé auprès des employés à leur fournir tout ce qui était nécessaire (formation, machinerie, environnement de travail, etc.) pour nous rendre tous plus concurrentiels. Par exemple, nous avons décidé de consacrer 4% de la masse salariale à la formation, alors que la norme dans notre industrie est nettement inférieure.

HEC MONTRÉAL MAG : *De quelle façon avez-vous composé avec les syndicats ?*

RAYMOND ROYER : Dans l'ensemble, nous avons rencontré peu de résistance, car les employés voulaient pouvoir enfin se mesurer avec le reste de l'industrie. D'ailleurs, encore aujourd'hui, leur enthousiasme se constate facilement. Par exemple, à ce jour, plus de la moitié des employés ont pris part à des formations *kaizen*. Et leur enrichissement personnel entraîne des répercussions sur l'entreprise, car leurs nouvelles connaissances nous aident lorsque nous acquérons des usines.

Cela a aussi eu un effet sur leur loyauté, puisque 40% de notre personnel détient maintenant des actions de Domtar. À mon arrivée, à peine 10% des employés tiraient parti du programme d'achat d'actions.

CE N'EST PAS LE PAPIER QUI REND LE CLIENT SATISFAIT,
C'EST TOUT CE QUE NOUS Y GREFFONS EN MATIÈRE DE SERVICE.

HEC MONTRÉAL MAG : *Pour mieux faire accepter cette nouvelle manière d'agir et de penser, avez-vous adopté certaines règles ?*

RAYMOND ROYER : En effet, j'ai instauré quelques grandes mesures. La principale visait à s'assurer que tous comprennent parfaitement ce que nous désirions accomplir et par quels moyens nous allions y parvenir. J'ai donc mis en place des questionnaires capables de bien communiquer et faisant preuve d'intégrité, de jugement, de respect, de persévérance, etc. À ce chapitre, je pouvais passer jusqu'à une douzaine d'heures en entrevue avec un candidat afin de mieux le découvrir, particulièrement sous trois aspects: le *leadership*, le savoir et les qualités humaines.

Ensuite, comme notre stratégie reposait sur le principe que chaque employé peut faire la différence, nous avons créé un environnement de travail propice à la participation. Par exemple, nous avons mis en place des plans d'amélioration continue, principalement de type *kaizen*. Nous avons aussi mis en œuvre une formation comprenant deux journées consacrées uniquement à mieux faire connaître et comprendre les valeurs de l'entreprise.

HEC MONTRÉAL MAG : *Justement, comment les employés ont-ils perçu la nouvelle philosophie de Domtar ?*

RAYMOND ROYER : De façon très positive, car chacun a rapidement constaté qu'il pouvait désormais avoir un impact concret et immédiat dans son milieu de travail. De fait, je répétais souvent, mi-sérieux, mi-blagueur: « Vous savez, les ingénieurs et les avocats n'ont pas le monopole de la réflexion et des idées. »

HEC MONTRÉAL MAG : *Vous parlez d'acquisition d'usines. Comment se déroule l'arrimage des cultures quand vous achetez une entreprise ou que vous ouvrez une usine en territoire étranger ?*

RAYMOND ROYER : Dès le départ, je dois préciser que je visite au moins une de nos 26 usines chaque semaine, car j'estime que les employés ont droit à la communication. Je me fais donc un devoir de les tenir informés.

Quant à l'arrimage des cultures, il est plus facile en certains endroits qu'en d'autres. Par exemple, nous avons acquis, en juillet 2001, quatre usines de Georgia-Pacific, et l'intégration du personnel n'a pas posé de problème. Au départ, nous y avons clairement affiché nos couleurs quant à l'intégration des 3000 employés, à travers la signature *Be part of it!* D'ailleurs, aux États-Unis, nos travailleurs et leurs syndicats sont très ouverts à des initiatives telles que notre programme de partage de profit. Au Canada, nous trouvons plus de résistance, et on nous sert encore à l'occasion des propos sur les droits acquis.

HEC MONTRÉAL MAG : *Comment cette nouvelle culture a-t-elle bénéficié à vos clients ?*

RAYMOND ROYER : La valeur de notre offre est accrue par la mise en place de nouvelles méthodes, de nouveaux mécanismes. Par exemple, désormais, nous pouvons livrer partout en Amérique en moins de 48 heures. Par conséquent, nos entreprises clientes n'ont plus à conserver d'immenses inventaires de papier. Cet exemple représente parfaitement ce que j'entends par « faire la différence ». Ce n'est pas le papier qui rend le client satisfait, c'est tout ce que nous y greffons en matière de service. □

AN ETHNOGRAPHIC APPROACH TO MARKETING

“We create relationships with objects by buying them, using them, disposing of them,” says Assistant Professor Jean-Sébastien Marcoux of the Department of Marketing, who holds a Ph.D. in Anthropology from University College London (UCL). “Though anthropology and marketing are often ideologically seen as two opposing disciplines, from an anthropological viewpoint, the role of objects must be taken into account to understand other cultures and economies.”

BY KATHLYN HORIBE

Anthropologists should reflect on Western societies rather than on more distant ones, believes Danny Miller. His former student, Marcoux, whose interests lie in material culture studies, consumer behaviours and an ethnographic approach to marketing, supports this controversial view.

“As anthropologists, our role is to advance beyond the nostalgic, romantic view of anthropology,” says Marcoux, who teaches the anthropology of consumption. “Consumption is a particular mode of interaction with objects—and through objects with people.

“Many disciplines are realizing the importance of looking at consumption and companies like Publicis are hiring ethnographers—they’re becoming more sexy—because a marketing department is the first point of contact with this consumption culture.”

In the 1960s, the advertising industry hired psychologists, he explains. “Now they realize they need to account for the social context of the use of consumption goods in a more subtle fashion. Marketers start from the assumption that people are consumers. Anthropologists who work on material culture study how people create themselves as individuals through consumption.

“There’s inequality created by the consumption of some objects, like the price of clothing,” he continues. “As marketers, we must be aware of this. I’m trying to make my students more ethically considerate about other cultures, economies and social groups by presenting the history of an object.”

For example, if a piece of clothing is deconstructed, he explains, we realize many people in different parts of the world, with varying working conditions, were involved in its production. As consumers, all we see is the finished product. A piece of clothing may also have circulated among different social groups with diverse economic backgrounds. After its first life, it can be donated to a charity, then sold to another consumer. The object connects these two consumers, yet they were never in contact and may be from dissimilar social backgrounds.

“With market globalization, there’s an increased need for more critical perspectives on business practices and consumer culture,” says Marcoux. “By understanding how objects circulate and how some cultures are exploited, my students will become better and more sensitive managers.”

Another topic that interests Marcoux is how people deal with tragic events in their lives and how possessions help them cope. To explore this avenue, Marcoux is conducting personal research with his students on the construction and commoditization of memory through the sale of souvenirs at New York City’s Ground Zero. “There’s an amazing amount of economic activity around the site. People buy replicas and miniatures to recall 9/11 or get their photographs taken to prove they were there. From an anthropological perspective, what’s interesting for me is the way people are appropriating these souvenirs to construct their own individual family memories as well as a collective memory of an event they might have had indirect contact with.”

He plans to revisit the site shortly to continue his fieldwork and will return to England to present another version of his paper, “In Business with Anthropologists,” which he delivered in Copenhagen in 2002. “HEC Montréal has given me a kind of niche with fantastic room to manoeuvre. I’m enjoying this freedom.” □

JEAN-SÉBASTIEN MARCOUX



ROBERT DUTTON

LE FIER PORTEUR DE BANNIÈRES

La vie vous joue parfois de ces tours ! Retour en arrière, en 1977 : frais émoulu de HEC Montréal, Robert Dutton se prépare à prendre la relève de la quincaillerie familiale et caresse même le rêve d'ouvrir un second magasin, dont son frère jumeau prendrait la barre. Mais voilà, il participe à sa première réunion de marchands RONA, et son père, tout fier, a tôt fait de le présenter au président, André Dion, qui a tout de suite d'autres projets pour lui. Le 27 juin 1977, Robert Dutton entre au service du marketing chez RONA, en se disant qu'il ne restera pas six mois dans l'organisation : 27 ans plus tard, il y est toujours. **PAR LOUISE A. LEGAULT**

« Je suis tombé *en amour* avec l'entreprise, confie-t-il. Le Québec s'éveillait à la chose économique à l'époque. On sentait chez les marchands RONA un tel dynamisme, un désir de prendre leur place parmi les chaînes canadiennes — une volonté qui demeure toujours, d'ailleurs. » Si ces marchands ont bien grandi avec Robert Dutton, lui aussi a grandi avec l'entreprise, passant à la direction du service aux membres, une réorientation pour ce qui n'était à l'origine qu'un regroupement d'achats formé pour faire contrepoids aux fournisseurs, surtout américains, des années 1940 et 1950. En 1984, il accède à la vice-présidence, marketing et développement, un autre secteur névralgique alors que le regroupement met l'accent sur le développement et procède à l'acquisition des magasins horticoles Botanix, en 1982, et de la chaîne de matériaux de construction Dismat, en 1988. En 1990, Robert

Dutton devient vice-président exécutif et chef des opérations, avant de parvenir à la présidence deux ans plus tard, à l'âge de 37 ans.

Le climat économique était morose. La coopérative, axée jusqu'alors sur le développement, devait se pencher de plus près sur les questions d'efficacité et de productivité afin de ne pas perdre pied dans un monde de plus en plus concurrentiel. Le premier vice-président, bannières traditionnelles et marketing, Claude Bernier, se souvient d'années difficiles, marquées au sceau de la rationalisation. Robert Dutton y a vu une nécessaire adaptation du rôle du distributeur : « Il nous fallait devenir plus que des distributeurs, notre métier de base, pour jouer pleinement notre rôle de gestionnaires du flux de marchandises », explique-t-il.

Et RONA a fait les choses en grand : le centre de distribution de plus de 650 000 pieds carrés de Boucherville,



ROBERT DUTTON

PHOTO > RONA

inauguré en 1999, se classe chaque année parmi les tout premiers au sein d'Interlink, un regroupement des plus grands distributeurs au monde. L'entrepôt se décline sur trois niveaux à la façon d'une usine d'assemblage d'avions et affiche un taux de service à ses points de vente de 95%. (RONA compte 6 centres de distribution au Canada, dont le tout nouveau centre de Calgary, d'une valeur de 30 millions de dollars.) Si les grandes surfaces ont démontré leur maîtrise du réapprovisionnement à la palette, RONA pour sa part est passée maître dans le réapprovisionnement tant à l'unité et à la caisse qu'à la palette.

Jouer dans la cour des grands... et leur en montrer

La chronique économique a surtout retenu du début des années 1990 la venue des grandes surfaces dans le secteur du détail. On ne donnait alors pas cher de la

peau de RONA, mais le quincaillier en a surpris plus d'un en mettant au point son propre modèle d'affaires dans ce créneau de marché. L'entreprise se devait d'y être, tout en respectant ses acquis. C'est ainsi que les marchands d'une région ont été appelés à se regrouper pour devenir propriétaires des RONA L'entrepôt. Selon Sylvain Morissette, directeur des relations publiques de RONA, les grandes surfaces ont augmenté la notoriété de la marque RONA, et les consommateurs ont pu faire le lien avec la quincaillerie du coin. On ne s'étonnera pas d'apprendre que RONA se classe bonne première au palmarès des entreprises québécoises les plus admirées de la *Revue Commerce*, en mars 2004.

André Gagnon, président du conseil de RONA depuis mai 2002, se souvient bien de cette époque. Il se réjouit d'ailleurs d'avoir fait partie du comité *exécutif* qui avait retenu la candidature de Robert Dutton à la présidence et endossé



PROUDLY BEARING THE RONA BANNERS

Things don't always work out as planned. Robert Dutton was preparing to take over the family hardware store when, fresh out of HEC Montréal, he was offered a job at the head office of RONA, a hardware distributor and retailer. That was 27 years ago and he hasn't looked back since.

"I fell in love with the company," he admits. His great respect for retailers and their trade has earned him the appreciation of the 350 merchants who are affiliated with the company. That, and being dead on during his last 14 years as President and CEO of the top hardware distributor and retailer in Quebec, with 40% of the market.

Dutton took over at a time when RONA was at a crossroads. The company had just been through a major expansion phase, but was facing mounting competition from big-box retailers. "We had to become more than distributors and really take on our role as managers of the merchandise flow," he recalls. As a result, RONA has become one of the most efficient operations in Interlink, an international association of top distributors.

RONA adopted the big-box concept, but put its own twist on the formula by staying true to its values of service, unity, respect and concern for the common good and kept its sense of responsibility. Merchants within a region were invited to become partners in RONA L'entrepôt and later RONA Le Régional stores. RONA didn't stop there, though: it set out to become the top retailer in every market and adopted a multi-banner approach that gives the company nine avenues for development. According to Dutton, the range of formats corresponds to different consumer expectations and also to varied ambitions and means of member merchants.

After cornering the Quebec market, RONA started expanding westward—and had to reinvent itself once again. New financial partners were brought into the fold and the company went public in 2002. The hardware merchant has set its sights high, aiming to increase its share of the \$28 billion Canadian market from 14% to 22% or 25% by the end of 2007.

And how will RONA top that? "We will have to decide how and when we will be heading South."

NOUS POUVONS BÂTIR, ACQUÉRIR ET RECRUTER, TANDIS QUE NOS CONCURRENTS ONT PRIVILÉGIÉ UNE SEULE PISTE DE DÉVELOPPEMENT.

PHOTOS : RONA

son plan d'affaires. « S'il était timide à ses débuts, Robert Dutton s'est révélé être un excellent communicateur. Il sait se faire rassurant et il donne toujours l'heure juste, ce que les marchands apprécient beaucoup. » Marchand depuis 1962 à Saint-Hyacinthe, André Gagnon croyait à ce point à la formule RONA qu'il a fermé ses magasins traditionnels et a investi dans deux RONA Le Régional, à Granby et à Saint-Hyacinthe, ainsi que dans deux RONA L'entrepôt, à Saint-Bruno et à Brossard. « Son plan d'affaires, Robert Dutton l'a réalisé. Là où les chiffres diffèrent, c'est en mieux. En fait, il ne s'est pas trompé en 14 ans. »

Le vice-président du conseil et président du comité *exécutif* de SICO inc., Pierre Brodeur, se rappelle aussi la venue des grandes surfaces. Il siégeait alors au conseil de RONA et avait vécu une expérience similaire chez METRO. « Ce fut tout un défi que de faire accepter la grande surface aux marchands. La deuxième phase, RONA Le Régional, a été tout aussi fascinante. » Pierre Brodeur explique la réussite de Robert Dutton par « le profond respect qu'il a pour le métier de marchand; c'est quelque chose qui ne peut être feint. » De l'amî, il retient aussi le sens de l'humour mordant et la très grande générosité qui s'exprime dans les nombreuses causes auxquelles ils travaillent ensemble.

Ce n'est guère facile de gérer une organisation quand 350 marchands-actionnaires scrutent vos décisions. Ce défi, Robert Dutton le relève avec brio. « Il est très près des marchands, très aimé d'eux. Ce qu'il aime par-dessus tout, c'est

de les rencontrer, de leur parler », renchérit Claude Bernier, qui travaille avec lui depuis 16 ans. En fait, Robert Dutton a la passion des gens, caractéristique de tout bon détaillant.

À contre-courant

Autre phénomène qui a fait moins de bruit, mais n'en a pas moins marqué l'expansion de RONA, particulièrement en région: l'entreprise s'est fixé comme objectif de devenir le chef de file dans chaque marché. Pour ce faire, le regroupement a repensé son portefeuille de bannières et, toujours à contre-courant, a choisi l'option « multibannière », plutôt que de se cantonner comme ses concurrentes dans un seul créneau. « Les grandes surfaces ne détiennent que 30% du marché américain et 25% de celui du Canada. Il n'est pas question de laisser tomber les 75% du marché qui restent. »

Au cours de ses 27 ans chez RONA, Robert Dutton en a vu de toutes les couleurs. « Le centre commercial devait faire disparaître le marchand du coin, la grande surface l'emporter sur le centre commercial, et Internet faire table rase, liquidant à la fois le marchand et le distributeur! » Tous ces formats cohabitent cependant, et RONA a fait le pari de l'accessibilité. « À la blague, je dis parfois à nos marchands que nous allons devenir le "Domino's Pizza" de la quincaillerie alors que 90% des Canadiens ne seront jamais à plus de 30 minutes de voiture d'un magasin RONA. »

Dans ses présentations, Robert Dutton a pu séduire les financiers avec une stratégie comportant neuf axes de



développement. « Nous avons trois types de propriétés – l'affiliation, la franchise et le *corporatif* – et trois formats de magasins, soit le magasin à grande surface, le magasin traditionnel et le magasin spécialisé, comme Botanix et RONA L'express Matériaux, qui s'adresse aux artisans et aux constructeurs. Nous pouvons bâtir, acquérir et recruter, tandis que nos concurrents ont privilégié une seule piste de développement. La diversité de nos formats de magasins correspond à une diversité permanente des attentes des consommateurs et utilise au mieux la diversité des ambitions et des moyens de nos marchands membres. Si l'on songe au fait que les quatre principaux acteurs, Home Hardware, Home Depot, Canadian Tire et RONA, détiennent 53% du marché canadien, cela laisse 47% aux mains de quelque 5 000 indépendants. Cela offre une formidable occasion de consolidation. »

La conquête de l'Ouest

Tout l'effort de développement des enseignes au cours des années 1990 porte fruit et, à la fin de la décennie, RONA accapare environ 35 % du marché québécois (cette part atteint maintenant plus de 40 %). Pour continuer d'assurer sa croissance, il lui faut donc sortir du Québec. C'est alors que reprend une nouvelle ronde d'acquisitions. Les 66 magasins Cashway d'Ontario passent dans le giron de RONA en 2000, suivis par les 51 magasins Revy Home Centre et Lansing Buildall, en 2001.

Pour ce faire, RONA a dû se réinventer. Robert Dutton a repris le bâton du pèlerin pour faire accepter un nouvel actionnaire, la française ITM Entreprises S.A., coopérative elle aussi, spécialisée à 90 % dans le secteur de l'alimentation.



LA FÓRMULA MULTICONCEPTOS DE RONA

Las cosas no siempre se dan como uno las planifica. Robert Dutton se preparaba para asumir la dirección de la ferretería familiar cuando, recién egresado de HEC Montréal, le ofrecieron un cargo en la sede de RONA, un distribuidor y minorista de artículos de ferretería. Esto sucedió hace ya 27 años y desde entonces Robert Dutton no se ha detenido para mirar hacia atrás.

“Me enamoré de la compañía” cuenta. Su inmenso respeto hacia los comerciantes minoristas y la actividad que desempeñan le valieron el reconocimiento de los 350 comerciantes afiliados a la empresa. Por eso y por haber acertado en su acción de los últimos 14 años que lleva como presidente y gerente general del primer distribuidor y minorista en ferretería de Quebec, con una participación del 40% del mercado.

Dutton asumió como presidente cuando RONA se encontraba en una encrucijada. La empresa acababa de realizar una gran expansión pero se veía enfrentada a una competencia cada vez mayor por parte de las grandes superficies de venta al por menor del sector. “Teníamos que convertirnos en algo más que un distribuidor y desempeñar plenamente nuestro papel de gestión del flujo de mercancías,” recuerda. El resultado es que RONA es hoy una de las empresas más eficientes de Interlink, una asociación internacional que abarca a los mayores distribuidores.

En ese entonces, RONA adoptó el concepto de la gran superficie pero le imprimió a la fórmula su toque personal, al mantenerse fiel a sus valores: el servicio, la unidad, el respeto, la búsqueda del bienestar común y el sentido de la responsabilidad. Los comerciantes de una región recibieron la invitación a asociarse a los negocios RONA L'entrepôt y luego RONA Le Régional. Pero la empresa no se detuvo ahí: se planteó la meta de ser el líder en cada mercado minorista y adoptó un enfoque multiconceptos basado en tres modelos de propiedades y tres formatos distintos, lo que le ofrece múltiples posibilidades para su desarrollo. Según comenta Dutton, la variedad de formatos de los negocios corresponde a las numerosas expectativas del consumidor así como a los diferentes medios y ambiciones de los comerciantes miembros.

Después de haber acaparado el mercado de Quebec, RONA inició su expansión hacia el oeste y para ello tuvo que volver a inventarse. Se consiguieron nuevos socios financieros y en 2002 RONA se convirtió en una sociedad con cotización en la bolsa. El minorista en artículos de ferretería apunta alto: de aquí a finales de 2007, quiere incrementar su participación del 14 % al 22 o 25 % del mercado canadiense, un mercado que registra ventas de 28 mil millones de dólares.

¿Qué más quiere lograr RONA en su ascensión? “Tendremos que decidir cuándo y cómo empezaremos nuestra expansión hacia el sur,” comenta Dutton.



PHOTO > RONA

ITM a approché RONA pour l'aider à développer son enseigne de quincaillerie Bricomarché et a investi 30 millions de dollars (M\$) dans le développement de son nouveau partenaire. Ce n'est qu'un début : RONA se fait de puissants alliés en la Caisse de dépôt et placement du Québec et la Société générale de financement, qui injectent de nouveaux capitaux à hauteur de 50 M\$. L'aventure se poursuit en 2002 alors que RONA fait son entrée en bourse, le 28 octobre, juste à temps pour acquérir au coût de 350 M\$ les 20 magasins de sa plus proche concurrente, Réno Dépôt, passée des mains de la française Castorama à la britannique Kingfisher. Décidément, l'entreprise mène sa barque comme elle l'entend, et, bien souvent, les sceptiques sont confondus...

Pierre Brodeur salue bien bas les derniers exploits de RONA : « Le parcours de RONA depuis trois ans est tout simplement phénoménal. Il faut être drôlement culotté pour partir ainsi à la conquête de l'Ouest canadien ».

RONA compte en effet investir plus de 200 M\$ dans son réseau de l'Ouest d'ici la fin de 2006 et recruter 150 nouveaux marchands. Elle veut faire passer sa part du marché canadien, d'une valeur de 28 milliards de dollars (G\$), de 14% à entre 22% à 25% d'ici la fin de 2007.

Actualiser le produit

RONA est fin prête pour la conquête de l'Ouest. Pour un détaillant, le produit, c'est le magasin; d'où la nécessité de le repenser régulièrement afin de « coller » aux exigences d'un consommateur de plus en plus capricieux. Pour bonifier son offre, RONA lançait en 1998 RONA Le Régional, une grande surface affichant de 50 000 à 60 000 pieds carrés de superficie réinventée pour les villes de taille moyenne. À cela s'ajoute maintenant Le Rénovateur, un magasin de proximité dont on a inauguré le prototype à Boucherville en mars de cette année. Le nouveau concept compte environ 35 000 pieds carrés de superficie, auxquels s'additionne une cour à bois de 40 000 à 80 000 pieds carrés.

« Il est relativement facile d'avoir sous la main le produit que cherche le consommateur sur une surface de 150 000 pieds carrés, où l'on trouve 60 000 articles différents. C'est un peu plus difficile de le faire dans 60 000 pieds carrés. Et sur 35 000 ou 40 000 pieds carrés, cela devient un véritable défi », explique le président.

En fait, ce que RONA apprend dans un format sert dans les autres, un phénomène de pollinisation croisée, en quelque sorte. RONA offre dans cette nouvelle formule le meilleur des deux

mondes: le vaste choix de la grande surface allié au service des petites surfaces. C'est ainsi que le consommateur (et de plus en plus la consommatrice, les femmes effectuant 48% des achats dans le secteur) retrouve côte à côte la peinture, le papier peint, les éléments de décoration, les moulures et les couvre-sol, de quoi refaire une pièce en un clin d'œil.

L'engagement social

Comme il l'admet lui-même, Robert Dutton n'aurait pas pu « travailler pour une grande entreprise insignifiante ». Normal donc que RONA soit aussi active dans son milieu. « Nos marchands contribuent à quelque 2 500 bonnes causes », note-t-il. Et RONA haussait la mise en février en se portant commanditaire du Vélotur SP RONA, une activité cycliste comportant 19 événements se déroulant dans 7 provinces canadiennes. André Gagnon ne manque pas de souligner l'effet d'entraînement que Robert Dutton a sur les marchands sur le plan de l'engagement social de l'entreprise, un aspect qui lui tient vraiment à cœur.

Robert Dutton a pris fait et cause personnellement pour Les Impatients, un organisme qui permet aux personnes souffrant de problèmes de santé mentale de s'exprimer par l'art. La directrice

générale de l'organisme, Lorraine Palardy, reconnaît d'emblée que, sans RONA, son organisme n'aurait pu survivre ni compter aujourd'hui trois ateliers et un lieu d'exposition. « Robert Dutton nous a pris sous son aile il y a 10 ans alors que nous étions dans un petit sous-sol à Pointeaux-Trembles et n'avions aucune visibilité à offrir à des commanditaires potentiels. Il ne s'est jamais dédit de son engagement et demeure pour nous beaucoup plus qu'un commanditaire. »

Robert Dutton avoue que c'est son côté rebelle qui a été touché, l'*establish-*

question de cohérence et d'authenticité. « Les valeurs de RONA et les siennes sont en effet très proches, explique Claude Bernier. Chez RONA, le sens des valeurs est très fort et il faut y adhérer pour faire carrière dans l'entreprise. Cela dit, on y préfère convaincre plutôt que d'imposer. »

Les valeurs de RONA – service, unité, respect de la personne, recherche du bien commun et sens des responsabilités – imprègnent toutes les facettes de l'entreprise et orientent ses décisions stratégiques. « J'ai grandi en entendant ces mots : "Est-ce que je peux vous aider ?" Ils

épargnants qui confient leurs épargnes à ces grandes fiducies. »

Pas de doute, RONA a le vent dans les voiles : le marché de l'habitation, et plus particulièrement celui de la rénovation, carburent à plein régime à la faveur du *cocooning* et de son dernier avatar, le *living*. Il y a de quoi avoir le vertige rien qu'à penser au nombre de *baby-boomers* encore actifs et bien nantis qui s'appêtent à prendre leur retraite et auront plus de temps libre... Selon Robert Dutton, le relâchement des liens communautaires au profit des individualités donne à l'habi-

NOUS NOUS SENTONS RESPONSABLES ENVERS NOS ACTIONNAIRES : CE NE SONT PAS LES GRANDES FIDUCIES, MAIS PLUTÔT LES PETITS ÉPARGNANTS QUI CONFIENT LEURS ÉPARGNES À CES GRANDES FIDUCIES.

ment psychiatrique n'endossant pas l'approche de cet organisme à ses débuts. En tant que président de la campagne de la Fondation québécoise pour l'alphabétisation, sa cause, cette année, il choisit un autre sujet tabou, qui touche à la dignité même de la personne. « On croit à tort que ce sont des personnes plus âgées qui sont touchées par ce phénomène : ce sont en fait des jeunes », ne manque-t-il pas de souligner.

L'importance des valeurs

Pour Robert Dutton, il ne peut y avoir des valeurs qui prévalent à l'intérieur de l'entreprise et d'autres à l'extérieur ; c'est une

sont à la base du secteur du détail», fait remarquer le président. L'unité a présidé à la formation même du groupe et continue à s'exprimer dans son engagement au sein de la collectivité. Le respect de la personne se traduit par l'importance accordée aux communications et à la formation, ce qui permet à chaque employé, à chaque marchand et à chaque fournisseur de grandir avec RONA. Quant à la recherche du bien commun et au sens des responsabilités, ils ont trouvé écho dans les plus récentes décisions stratégiques de l'entreprise. « Nous nous sentons responsables envers nos actionnaires : ce ne sont pas les grandes fiducies, mais plutôt les petits

tation une importance psychosociale sans précédent. Le bricolage et le jardinage sont devenus, pour la plupart des travailleurs intellectuels que nous sommes, un lieu de création, de ressourcement.

Robert Dutton considère qu'il œuvre dans un domaine « qui fait du bien ». Après l'Ouest, où s'en va RONA ? « Il nous faudra décider quand nous partirons vers le Sud, et comment », laisse flotter le président. □

RONA EN BREF

Fondation en 1939

530 magasins dont 63 grandes surfaces

Plus de 20 000 employés

Environ 3,9 G\$ de ventes annuelles

Plus de 12 millions pi² de surface marchande

BANNIÈRES

RONA Le Quincaillier * RONA L'express * RONA L'express

Matériaux * RONA Le Rénovateur * RONA Le Régional * RONA


L'entrepôt * Botanix * RONA Home Centre * RONA Hardware

* RONA Home & Garden * RONA Building Centre * Réno-Dépôt

THE ART OF THE DEAL

FINANCIAL ENGINEERING: REDUCING CHANCE TO A SCIENCE

For the average Canadian, assessing a monthly statement from one's financial advisor consists of searching for the bottom line figure highlighted in bold. Page after page, the numbers roll on, each indicating some sort of shift in market activity and corresponding change in value. And while today's average investor is far more aware of market trends than at any other time in our history, few people understand the role that financial engineering plays in guiding our underlying investment strategies. **BY DAVID PYE**



The Investment Funds Institute of Canada reported assets of \$439 billion in 2003—the second highest figure ever for the industry—so it's easy to understand the growing demand for precision in the formulation of investment strategies. With so much money on the line, fund managers, financial institutions and large corporations are increasingly relying upon the work of financial engineering teams to guide their complex investment and portfolio management strategies.

Defining the discipline

Financial engineering is a relatively new term, coined in the last decade in response to an increasingly elaborate study of financial processes and components. The term encompasses a series of disciplines that, when applied in complementary fashion, help minimize the impact of chance in the decision-making process.

“The move to financial engineering was a grey transition, as more and more sophisticated investors began to get involved in the markets,” explains Simon Lalancette, Hydro-Québec Professor of Finance and Financial Engineering at HEC Montréal, and a consultant to Hydro-Québec’s financial engineering team. “This shift eventually called for more statistical and quantitative tools in order to address more complex issues.”

Those tools are now applied on a daily basis to calculate risk and subsequently reduce the risk exposure of institutions. “Financial engineering emerged as people realized that it was possible to eliminate risk exposure or to speculate safely with such exposure using deriva-

tives,” says Lalancette. “People in financial institutions began to realize that they needed some very special people to address statistical, quantitative and financial issues.”

The multifaceted discipline of financial engineering relies upon financial, mathematical and information technology principles to assist large financial institutions in managing risk. Through the use of numerical analysis, probability, operational research and extensive computer programming, financial engineers are able to simulate possible outcomes with greater efficiency than ever before.

“Financial engineering gives investment managers a set of tangible tools that permit them to develop investment strate-

gies that were very difficult before,” says Émilie Blouin (M.Sc. 2001), Quantitative Analyst with the Financial Engineering division of Norbourg Gestion d’actifs inc. “Information technology is a very important part of the process as well, because it

SIMON LALANCETTE



L'ART DE CONCLURE DES MARCHÉS

L'ingénierie financière ou comment faire de la chance une science

L'Institut des fonds d'investissement du Canada ayant déclaré un actif de 439 milliards de dollars en 2003, il est facile de comprendre que l'on exige une précision toujours plus grande dans la formulation des stratégies d'investissement. L'ingénierie financière s'est présentée comme la réponse à ce besoin, grâce à l'utilisation qu'elle fait d'outils spécialisés afin d'évaluer et de réduire le risque. « L'ingénierie financière fournit au directeur des investissements un ensemble d'outils concrets lui permettant d'élaborer des stratégies d'investissement plus facilement qu'avant », déclare Émilie Blouin (M. Sc. 2001), spécialiste en analyse quantitative pour la division d'ingénierie financière de Norbourg Gestion d'actifs inc.

L'ingénierie financière est fondée sur des principes empruntés à la finance, aux mathématiques et aux technologies de l'information qui aident les grands établissements financiers à gérer leur risque en simulant les résultats possibles. L'ingénierie financière s'est fait connaître à la suite de l'augmentation de la demande d'instruments dérivés

complexes dans les années 1990. « Certaines personnes étudient les mathématiques financières, tandis que d'autres étudient l'ingénierie financière, affirme Geneviève Gauthier, professeure agrégée à HEC Montréal. Même si l'on peut créer certains modèles mathématiques très complexes, ils ne sont pas toujours applicables à l'industrie, et les solutions ne sont pas évidentes. » Essentiellement, l'ingénierie financière consiste à concevoir des modèles intégrant les composantes des marchés (taux d'intérêt, taux de change, prix des actions, etc.) et à les mettre en œuvre en estimant leurs paramètres et en programmant le tout de façon efficace.

Les établissements universitaires offrent des programmes bien équilibrés d'ingénierie financière, qui insistent sur les techniques de l'économie, de la finance, des mathématiques, de la statistique, du génie électrique et de l'informatique. « Du point de vue mondial, l'ingénierie financière est utilisée dans les grandes sociétés, les établissements financiers et les fonds spéculatifs », explique Simon Lalancette, professeur de finance

et d'ingénierie financière à HEC Montréal. « Dans tous ces cas, l'ingénierie financière facilite le processus de gestion du risque. Dans les deux derniers cas, elle contribue de manière stratégique à optimiser le ratio risque-rendement. »

Simon Lalancette souligne que les services des ingénieurs financiers sont recherchés par les banques qui doivent respecter les exigences d'ententes internationales relativement à une évaluation plus efficace du risque. Il désigne également les marchés émergents des instruments dérivés complexes comme un facteur clé dans l'augmentation des besoins de gestion du risque. « Nous assistons à l'émergence de petits fonds spéculatifs qui font appel à des instruments très élaborés, déclare-t-il. Les ingénieurs financiers sont nécessaires afin de conclure des affaires rentables et de maximiser le rendement par unité de risque. »



provides powerful computing tools that allow us to develop not only financial models, but the transactional process to test those models thoroughly.”

Pragmatic calculations for increasingly complex issues

One of the driving factors in the emergence of modern financial engineering occurred in the 1990s, in response to rising demand for complex derivative products. Derivatives, whether applied to bonds, stocks, currencies, or commodities, are defined as securities whose value is derived from a series of possible factors. They were created as a form of insurance against market fluctuations whose complexities exceed the analytical capabilities of traditional financial mathematics. “There are those who study financial mathematics, and then there are those who study financial engineering,” says Geneviève Gauthier, Associate Professor at HEC Montréal. “While you can develop some very complex mathematical models, they are not always transferable to industry, and the solutions aren’t obvious.”

Financial engineering essentially consists of developing models for market components (interest rates, exchange rates, share prices, etc.) and implementing them

with estimated parameters and efficient programming.

“Mathematics and finance have gone hand in hand for many years now, but the last 10 years have seen more complex mathematical equations being applied in order to understand all the possibilities of financial models,” says Gauthier. “The resulting discipline has people training not just in financial management, but also in quantitative methods.”

“Financial engineering requires numerical approximations for theoretical solutions,” adds Gauthier. “Then we need to look at how to implement them.”

Because financial engineering is a relatively new discipline, there are still very few financial engineers in the field who are trained and qualified to address all its complex components. “From what I’ve seen on the market, and in faculties as well, I don’t believe that there is a specific definition of financial engineering,” says Lalancette. “But generally I see it as a merging of quantitative methods with derivatives and, to a lesser extent, portfolio management.” Academic institutions around the world are now focusing on financial engineering as a critical path to ultimate success in the financial arena. We are beginning to see the emergence of

well-rounded graduates with a keen understanding of its many interlaced components, including forecasting, analysis, simulation, risk perception, probability and computation. Although it varies according to the mandate of a given financial engineering team, the discipline usually employs accounting, economics, finance, mathematical and statistical techniques. Furthermore, training in computer science and electrical engineering help provide an understanding of database systems and software engineering, both critical to the process.

Managing risk

Though Lalancette, Blouin and Gauthier operate in very different sectors of the financial engineering world, they all agree on one thing—risk management fuels the need for financial engineering. “A lot of new financial products emerged in the 1990s, and financial engineering is now required in order to evaluate risk properly, and to assess probability,” says Blouin, who specializes in portfolio management and risk management. “Our job is to create tools to control the risk somewhat, and then we try to be conscious of the potential losses.” Blouin’s tools for monitoring risk management are essential to the decision-making process in

GENEVIEVE GAUTHIER



her company, allowing portfolio managers to make key investment decisions based on the most accurate possible evaluation of probabilities.

We are all exposed to risk in our everyday lives, from the probability of having an accident while driving to work, to the chance of being struck by lightning while waiting for a bus. In financial circles, whether one is investing in stocks, bonds or any other form of instrument, risk can be seen as the possibility that several factors may negatively alter the expected return on that investment. In order to guard against risk, effective risk management is required at many different levels.

“From a global perspective, financial engineering is found in big corporations, financial institutions and hedge funds,”

says Lalancette. “In all these instances, financial engineering contributes to the risk management process. In the latter two cases, it contributes strategically to optimize the risk-return relationship.”

The risk-return relationship is self-explanatory—it is the correlation between the degree of risk involved in an investment and the corresponding expected rate of return that the investment may produce. The obvious preference is to achieve the highest possible returns from a low-risk investment, and that is where financial engineering plays a significant role. “Many authors in academic literature have demonstrated that there are various reasons for managing risk that ultimately lead to an increase in the value of the firm,” explains Lalancette.

Continued on p. 36



UNA CIENCIA AL SERVICIO DE LOS NEGOCIOS

La ingeniería financiera: un método científico de reducción del riesgo

A la hora en que el Investment Funds Institute of Canada (la asociación que agrupa los fondos comunes de inversión del país) revela que los activos bajo su administración ascendían a 439 mil millones de dólares en 2003, es entendible que haya una marcada demanda para una mayor precisión en la formulación de estrategias de inversión. La ingeniería financiera se ha impuesto como la solución a esa necesidad gracias a las herramientas especializadas que brinda para calcular el riesgo y reducir la exposición al mismo. “La ingeniería financiera coloca en las manos del administrador de inversiones un conjunto de herramientas concretas que le permiten elaborar estrategias de inversión, una tarea que era mucho más ardua antes,” explica Emilie Blouin (M.Sc. 2001), especialista en análisis cuantitativo en la división de ingeniería financiera de Nourbourg Gestion d’actifs inc.

La ingeniería financiera se basa en los principios de las finanzas, las matemáticas y la informática para ayudar a las grandes instituciones financieras a manejar el riesgo mediante una simulación de los

posibles resultados de sus operaciones. Esta disciplina cobró importancia en los años 90 con el incremento en la demanda de productos derivados muy complejos. “Los hay que estudian matemática financiera, y luego están los que estudian ingeniería financiera,” comenta Genevieve Gauthier, profesora agregada en HEC Montréal. “Si bien se pueden diseñar modelos matemáticos sumamente complejos, no siempre resultan aplicables a la industria, por lo que las soluciones no son evidentes.” Esencialmente, la ingeniería financiera consiste en elaborar modelos de los distintos componentes del mercado (tasa de interés, tipo de cambio, precio de las acciones, etc.) para luego aplicarlos, estimando sus parámetros con la mayor eficacia posible.

Los establecimientos académicos ofrecen carreras muy completas en ingeniería financiera, en las que se pone énfasis en las técnicas de la economía, las finanzas, las matemáticas, la estadística, la ingeniería eléctrica y la computación. “En la economía mundial, la ingeniería financiera está presente en las grandes empresas, las instituciones financieras y

los fondos de inversión de alto riesgo,” dice Simon Lalancette. “En todos estos casos, la disciplina forma parte del proceso de manejo del riesgo, y en los últimos dos ejemplos, se utiliza para optimizar estratégicamente la relación riesgo-rendimiento.”

Simon Lalancette, profesor de finanzas e ingeniería financiera en HEC Montréal, señala que se requieren ingenieros financieros en los bancos, ya que estas instituciones deben cumplir las obligaciones estipuladas en los acuerdos internacionales que les exigen mayor eficacia en la evaluación de riesgo. Agrega que el mercado emergente de productos derivados complejos también es un factor clave en la necesidad cada vez mayor de manejar el riesgo. “Se observa la aparición de pequeños fondos especulativos que negocian instrumentos sumamente sofisticados,” acota Lalancette. “Se necesitan ingenieros financieros para asegurar la rentabilidad de las operaciones y maximizar el rendimiento por unidad de riesgo.”

ENTREPRENEURIAT

SEMER POUR MIEUX RÉCOLTER

L'entrepreneuriat est à la croisée des chemins au Québec. La création d'entreprises passe par la mise en place du concept encore méconnu d'essaimage. D'ici peu, nombre de PME auront besoin d'une relève vigoureuse. Et nous devrions sans doute nous défaire de certains préjugés à l'endroit des entreprises familiales.

PAR JEAN-MARC PAPINEAU

PHOTO : J.-A. MARTIN



LOUIS JACQUES FILION

« L'essaimage est la voie royale de la création d'entreprises, affirme Louis Jacques Filion, titulaire de la Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, à HEC Montréal. D'ici 10 ans, nous assisterons à une course à l'établissement de programmes nationaux d'essaimage. Les pays qui planteront de tels programmes connaîtront une amélioration marquée de leur situation économique. Des tissus de solidarité interentreprises apparaîtront, qui diminueront de beaucoup le risque et augmenteront la confiance. En effet, comme expérience et succès d'une entreprise sont intimement liés, l'essaimage se révèle être le meilleur moyen que l'on ait trouvé pour réduire le risque dans le processus de création d'entreprises, car les entreprises essaimées sont lancées par des gens qui possèdent déjà une expertise sur les marchés visés. »

Répandu chez nos cousins français d'outre-mer depuis une dizaine d'années, l'essaimage d'entreprises demeure un concept encore relativement méconnu au Québec. Il s'agit de la création de nouvelles entreprises par une ou plusieurs personnes avec la complicité d'employeurs ou d'ex-employeurs. Louis Jacques Filion estime que cette pratique

pourrait susciter au Québec la naissance d'au moins 2 000 nouvelles entreprises, chaque année. « Mais, pour le moment, on assiste à la création de seulement quelques entreprises essaimées par année », dit le coauteur de l'ouvrage *L'essaimage d'entreprises, vers de nouvelles pratiques entrepreneuriales*, qui prépare pour l'automne 2004 un colloque ainsi qu'un ouvrage sur l'essaimage dans l'univers particulier des entreprises technologiques.

Jusqu'à maintenant, au Québec, l'essaimage se produit essentiellement dans des PME en croissance, contrairement au modèle français où cette pratique est encouragée par les grandes entreprises. « Ces PME ont compris que, pour croître, elles devaient sous-traiter toutes les opérations qui ne touchent pas le cœur de leurs activités, précise Louis Jacques Filion. Dans le secteur technologique, par exemple, l'essaimage permet de poursuivre la recherche effectuée dans les centres de recherche et les universités en vue de commercialiser d'éventuelles applications. »

Sur le plan macroéconomique, l'essaimage présente un atout de taille : cette pratique permet de diversifier l'économie et de rendre moins vulnérables aux changements de conjonc-

ture les nombreuses municipalités trop souvent dépendantes d'un seul employeur principal. « La situation est catastrophique dans certains de ces endroits, car il ne s'y crée pas une culture entrepreneuriale, mais une culture syndicale qui finit par être anti-entreprise, dit Louis Jacques Filion. Une foule d'entreprises, un peu partout au Québec, ont fermé leurs portes à cause de cette réalité. Si on avait fait comme IPL, ce leader nord-américain dans le domaine des plastiques, situé à Saint-Damien-de-Bellechasse, qui a aidé une trentaine de ses employés à se lancer en affaires au cours des dernières décennies, l'économie du Québec serait aujourd'hui l'une des plus prospères au monde au lieu d'être l'une des plus pauvres parmi celles des pays développés. Et IPL ne serait jamais devenue le leader qu'elle est aujourd'hui sans la trentaine d'entreprises spécialisées qu'elle a contribué à créer par essaimage. »

L'entrepreneuriat ethnique, autre champ d'expertise de la Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, permet aussi de jeter un regard sur la vigueur de *l'entrepreneurship*. À partir de différentes études, il ressort, par exemple, que, traditionnellement, les Québécois de souche ont été légèrement plus entrepreneurs que les Canadiens originaires de Grande-Bretagne. Aujourd'hui, la tendance est inversée: le Canada anglais affiche davantage d'ambitions entrepreneuriales grâce à la présence d'immigrants asiatiques et indiens, qui comptent parmi les cultures les plus entrepreneuriales au monde. Et le Québec est maintenant l'un des endroits où l'entrepreneuriat est le moins vigoureux au Canada.

Les conditions d'une succession réussie

Nombre de PME québécoises font aujourd'hui face à un enjeu de taille. Plus de 56% d'entre elles devront assurer leur relève au cours des dix prochaines années. « C'est une préoccupation importante, mais les entrepreneurs ne planifient pas beaucoup leur succession », note Louise St-Cyr, titulaire de la Chaire de développe-



ESPÍRITU EMPRESARIAL UNA COSECHA FRUCTÍFERA

En Quebec, el espíritu empresarial se encuentra en una encrucijada. La creación de empresas derivadas es un fenómeno bien difundido en Francia, pero sigue siendo un concepto poco conocido en Quebec. Sin embargo, Louis Jacques Filion, titular de la Cátedra de Estudios Empresariales Rogers—J.-A.-Bombardier, considera que esta práctica podría dar lugar a la creación de por lo menos 2.000 nuevas empresas cada año en Quebec. Y da un ejemplo ilustrativo: la firma IPL, que si no hubiera ayudado a unos treinta empleados a lanzar su propia empresa, hoy no sería un líder en la industria del plástico en América del Norte.

Si bien la creación de empresas hace un aporte significativo a la salud económica de una región y un país, la transferencia de empresas no deja de constituir todo un desafío. En los próximos diez años, más del 56% de las pymes de Quebec tendrán que encontrar sangre nueva para asegurar su continuidad, una dimensión a la que los empresarios parecen no prestar suficiente atención en su planificación. No obstante, sí existen casos de continuidad exitosa. Louise St-Cyr, titular de la Cátedra de Desarrollo y Relevo de las Pymes, ha estudiado numerosos casos para señalar elementos clave para el éxito: una planificación estratégica, la presencia de un directorio y de un consejo de familia, la comunicación y el respeto hacia las personas involucradas... Y aunque las perspectivas son alentadoras, la investigadora recalca que se requiere apoyo para asegurar la continuidad y el relevo.

Como bien se sabe, una pequeña empresa —familiar además— puede convertirse en una entidad grande y próspera. Existe una nueva corriente en la literatura financiera que resalta el hecho de que las empresas familiares superan en rentabilidad a todo tipo de empresa. Los investigadores Danny Miller e Isabelle Le Breton estudian desde hace unos veinte años 50 grandes empresas familiares que son líderes en su sector, ya sea a escala nacional o internacional. Los investigadores lograron identificar cuatro factores que explican su destacado desempeño: la prosecución del sueño fundacional valiéndose de una visión constante y a largo plazo; la existencia de una "comunidad" en el seno de la empresa; la libertad de actuar y de adaptarse; y, en su interacción con el medio externo, la creación de relaciones provechosas con los proveedores, los socios, los clientes y la comunidad.

ment et de relève de la PME à HEC Montréal depuis sa création, en 1999.

Près de 70 % des entrepreneurs québécois désirent que leur entreprise demeure dans la famille. Mais, pour plusieurs d'entre eux, elle constitue leur seule caisse de retraite, d'où l'impossibilité de céder l'entreprise à leurs enfants sans obtenir une certaine compensation financière. Si le niveau d'endettement de l'entreprise est déjà élevé, un emprunt supplémentaire peut être source de difficultés économiques.

D'ailleurs, effectuer les remboursements relatifs au transfert de propriété est classé au premier rang des difficultés par les successeurs.

La communication apparaît aussi comme un élément fondamental dans une passation réussie des rênes d'une entreprise. « Parfois, le chef d'entreprise et les enfants ne connaissent pas leurs attentes respectives quant à l'avenir de l'entreprise », constate Louise St-Cyr qui a publié, à la fin de 2003, *Préparer la*



LOUISE ST-CYR

relève. L'ouvrage, fondé sur neuf études de cas, présente des témoignages de prédécesseurs et de successeurs ayant terminé un processus de relève ou s'appropriant à le faire. Il s'en dégage que la réflexion, la communication et le respect des personnes visées par le processus constituent des éléments clés de réussite.

Louise St-Cyr a par la suite mené une étude sur 173 cas québécois de relève réussie dans le but de cerner les conditions de réussite des transferts d'entreprise. Quelles sont-elles? Bien que les écrits invoquent la planification stratégique et la présence d'un conseil d'administration et d'un conseil de famille, « force est de constater que peu d'entreprises familiales de notre échantillon disposaient d'un conseil d'administration ou d'un conseil de famille au moment du transfert. Par contre, les dirigeants des entreprises étudiées ont fait preuve d'une certaine planification en investissant beaucoup dans la préparation de leur successeur, sans aucun doute un facteur explicatif de leur succès. »

Parmi les répondants de l'enquête, on dénombre 18 exemples de relève par des femmes, dont 7 cas de relève père-fille. « Ces dernières, poursuit Mme St-Cyr, ont bénéficié d'une période transitoire plus longue. Nous avons noté également qu'elles ont plus souvent créé un conseil de famille, qu'elles ont initié davantage de discussions avec les autres membres de la famille et qu'elles ont plus souvent mis par écrit leur vision d'avenir de l'entreprise, toutes des caractéristiques reconnues comme des facteurs de réussite dans la littérature sur la transmission.

Soulignons finalement que les femmes partagent plus souvent la propriété de l'entreprise avec un autre membre de la famille. »

Les perspectives paraissent encourageantes. « On dit que la relève est un facteur de fragilité, au point que beaucoup d'entreprises disparaissent ou sont vendues au cours du processus de succession. De fait, peu d'entreprises familiales passent le cap de la deuxième ou de la troisième génération, au Québec comme ailleurs dans le monde. Notre recherche indique cependant qu'il est possible de réussir un transfert d'entreprise, à l'intérieur ou à l'extérieur de la famille, mais que la relève a tout de même besoin de soutien », conclut Louise St-Cyr.

Entreprises familiales : mauvaise presse, bonne rentabilité

Malheureusement, les entreprises familiales ont mauvaise presse. « La plupart des articles de journaux portent sur les problèmes de succession, de financement, de chicanes de famille qu'éprouvent ces entreprises », déclare Danny Miller, chercheur titulaire à HEC Montréal.

« Parallèlement, on voit émerger un courant de littérature dans le domaine financier qui confirme que ce sont les entreprises familiales qui réussissent le mieux », enchaîne Isabelle Le Breton, associée principale de recherche au Centre de l'entrepreneurship et de l'entreprise familiale de l'Université de l'Alberta.

« C'EST UNE PRÉOCCUPATION IMPORTANTE, MAIS LES ENTREPRENEURS NE PLANIFIENT PAS BEAUCOUP LEUR SUCCESSION. »



Selon des données parues en 2003 dans le *Journal of Finance*, les entreprises familiales affichent en effet une rentabilité supérieure à celle de tout autre type d'entreprise, tant au chapitre du rendement du capital investi et du rendement de l'actif que de la valeur marchande.

Au moins un tiers des entreprises cotées à l'indice boursier Standard & Poor's 500 sont des entreprises familiales. Il y a quatre ans, Danny Miller et Isabelle Le Breton ont décidé de mener conjointement une recherche sur les avantages concurrentiels distinctifs de ce type d'entreprises, à partir d'un échantillon de 50 grandes entreprises familiales, dans diverses parties du monde, existant depuis au moins 50 ans et chefs de file dans leur marché, à l'échelle nationale ou internationale, depuis au moins 20 ans. On parle ici d'entreprises comme Bombardier, Michelin, Estée Lauder ou Ikea.

À partir de ces réussites planétaires, Danny Miller et Isabelle Le Breton ont dégagé ce qu'ils appellent les « 4C »: la *continuité* dans la poursuite du rêve fondateur avec une constante vision à long terme; la *communauté*, soit l'existence

d'une « tribu » à l'interne; la *commande*, qui se rapporte à la notion d'être libre d'agir et de s'adapter; et la *connexion* vers l'extérieur, dans le but de créer des relations gagnantes avec les fournisseurs, les partenaires, les clients et la communauté.

« Ces quatre grands piliers sont en lien direct avec une performance élevée, dit Isabelle Le Breton. Nous avons été surpris de découvrir, par exemple, que la vision à long terme est à ce point importante pour ces entreprises. Cela va à contre-courant de la tendance actuelle voulant que les profits soient toujours plus élevés à chaque trimestre. Guidés par cet objectif, les dirigeants choisissent souvent de faire des mises à pied ou des acquisitions pour maximiser les profits à court terme, ce qui peut être dangereux pour l'entreprise à moyen et à long terme. Et ces dirigeants ne restent bien souvent pas plus de deux ou trois ans en poste. Tandis qu'il n'est pas rare que le président d'une entreprise familiale demeure en poste vingt ou vingt-cinq ans. »

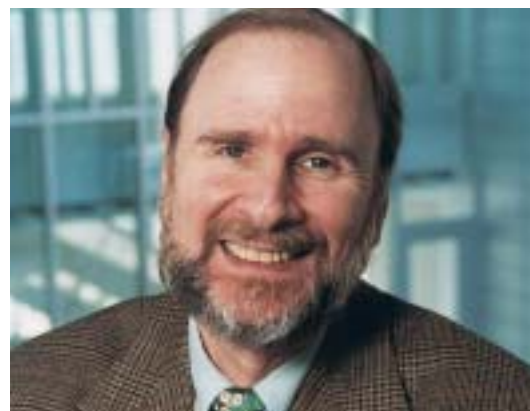
Les deux chercheurs espèrent que les résultats de leur recherche aideront à mettre fin à la très forte pression des

actionnaires qui exigent des profits sans cesse croissants. « Cela rejoint la notion d'être libre d'agir plutôt que d'être à la remorque d'actionnaires qui, souvent, investissent dans des entreprises sans même les connaître », dit Isabelle Le Breton.

Les grandes entreprises familiales étudiées par les deux chercheurs affichent d'autres caractéristiques, dont un budget de recherche et développement souvent deux fois supérieur à celui de la moyenne des entreprises ainsi qu'une stabilité des clients et des

Suite à la page 36

DANNY MILLER



ENTREPRENEURSHIP: REAPING WHAT YOU SOW

Entrepreneurship is at a crossroads in Quebec. While spin-off businesses are commonplace in France, the concept remains relatively unknown on this side of the Atlantic. Yet Louis Jacques Filion, Holder of the Rogers-J.-A. Bombardier Chair of Entrepreneurship, considers that this practice could produce at least 2000 new businesses in Quebec every year. He offers an eloquent example: had IPL not helped some thirty of its employees get started in their own business, it would never have become a North American leader in the plastics industry.

Creating businesses contributes to the economic health of a region and a country, but transferring control of companies

also represents a substantial challenge. Over 56% of small and medium-sized businesses in Quebec will have to hand off to the next generation within 10 years—and entrepreneurs apparently do not plan for this need adequately. There are cases of successful successions, nonetheless. Louise St-Cyr, holder of the Chair of Small and Medium-size Business Development and Succession, has studied many of them and identified some key success factors: strategic planning, the presence of a board of directors and a family council, communication and respect for the individuals involved. But even when the outlook is promising for successful succession, she emphasizes that the new managers need support.

For a small business, and especially a family business, can grow into a large, prosperous one! Recent studies in financial literature point out that family businesses are more profitable than any other kind of business. Researchers Danny Miller and Isabelle Le Breton tracked 50 large family companies that have been national or international leaders in their sectors for at least 20 years, and identified four factors that help to explain their excellent performance: pursuit of the founders' dream with a constant long-term vision, the existence of a community within the business, freedom to act and adapt and, outside the business, winning relationships with suppliers, partners, customers and the community.

GILBERT LAPORTE: A REMARKABLE CAREER

IN A RAPIDLY EVOLVING DISCIPLINE

Over the past quarter century, operations research has become a flagship for HEC Montréal in gaining a national and international reputation. This could not have happened were it not for Gilbert Laporte's efforts, ingenuity and commitment. **BY ROBIN PHILPOT**

“When I joined HEC Montréal,” says Gilbert Laporte, holder of the Canada Research Chair in Distribution Management, “operations research was simply one of many subjects. Since then, we have made it into a major research area. Operations research (OR) conducted here and at affiliated research centres now contributes significantly to the international stature and reputation of HEC Montréal,” he adds. “In this field, we are in the big leagues.”

Discussing operations research with Gilbert Laporte is like discussing astrophysics with Hubert Reeves, or hockey with Wayne Gretzky. The subject fascinates him. He describes it in simple, straightforward and unassuming language, even though he is recognized as a driving force in the development of the discipline both in Canada and internationally—Dr. Laporte has been honoured in Canada, Switzerland, France, the United States, and the United Kingdom. He also brings a historical perspective and vision to the discipline.

“Our biggest handicap in OR,” complains Laporte, “is the name itself. Nobody knows what we do.” That is unfortunate, since OR researchers have made some extraordinary discoveries with equally extraordinary applications. When asked what he would rename the

discipline, he suggests “process engineering” or “process optimization.” Still, he prefers to leave the renaming to others. “Basically, we develop models and algorithms, which are processes for systematically solving problems. Simply put, an algorithm is like a recipe,” he adds.

Distribution management is the field that particularly interests Laporte and his research chair associate Jean-François Cordeau, Associate Professor at HEC Montréal. Distribution management issues concern all aspects of human activity, from the transportation of goods and people to the delivery of public services such as snow removal, garbage collection or street cleaning, choosing locations for warehouses, mail sorting facilities, and much more.

Laporte is particularly proud of several algorithms, such as TABUROUTE, which he developed in 1994 together with Alain Hertz of the École Polytechnique Fédérale de Lausanne in Switzerland and Michel Gendreau of the Université de Montréal. For many years, TABUROUTE was one of the best algorithms available for mapping out delivery vehicle routes.

Another algorithm recently developed with Jean-François Cordeau is used to improve the efficiency and service quality of transportation for disabled

users. “Unlike parcel delivery,” observes Professor Laporte, “people obviously cannot sit in a transit vehicle all day long. These very human constraints are extremely important in solving adapted public transit problems. Unfortunately, disabled transit is still in a terrible state in Canada,” he adds. The new algorithm, which has already been used in Edmonton as a performance evaluation tool, could be applied to good effect in all large Canadian cities.

Determined to put his research in a historical perspective, Laporte submits that the biggest challenge in operations research has always been to reduce the gap between the discovery of an algorithm, like the one used for disabled transit, and its application to real situations. Algorithm users must be convinced of the benefits they can reap by using researchers' findings. As an illustration, he recalls how depressed operations researchers were in the late 1970s until personal computers came on the market. “The PC saved us. We could provide potential users with a solution on a diskette, instead of reams of paper spewed out of a printer. They could browse through the solution on their own computers.”



JEAN-FRANÇOIS CORDEAU - GILBERT LAPORTE

Professor Laporte has received many awards and distinctions during his career. Among the most noteworthy are the Canadian Operational Research Society's Award of Merit in 1994, his election as a Fellow of the Royal Society of Canada in 1998, the President's Medal from the United Kingdom's Operational Research Society in 1999 and the Jacques Rousseau Award for Interdisciplinary Studies, presented by ACFAS in 1999.

Where will operations research be 10 or 20 years hence? Laporte answers the question first by summarizing OR's relatively short history since it was created by the Americans and the British to solve military logistics problems during the Second World War. After the war, operations research went through two industrial phases: first in manufacturing and refining industries and second, in service industries such as transportation and especially airlines—no major airline can now operate without operations research tools. “The next phase will emphasize service delivery and system responsiveness,” he predicts.

“Our challenge will be to solve problems in real time. We must find ways to modify our solutions while they are running. That means solving problems as they occur, even unforeseen ones.” Laporte turns again to the example of disabled transit. “Passengers now have to reserve 24 to 48 hours in advance. They have little idea when they will be picked up. A real-time problem-solving system

would revolutionize this type of transportation, making it more efficient and above all more human for the disabled.” For such a breakthrough to occur, however, vehicle positioning and computer display technologies must be brought into step with the algorithmic portion of the system.

“The algorithm must be quicker, but perhaps less optimal,” suggests Laporte. “It has to reach the right solution and eliminate the wrong ones quickly. As researchers, we will have to better grasp the mathematical structure of a problem. Though computer speeds will increase exponentially, we will be unable to make breakthroughs if the algorithms do not keep up.”

Some people predict that operations search will focus more on social issues. Laporte also hopes that will be the trend, particularly in satisfying the needs and expectations of users and customers. He cautions, however, that problems become much more complex when human interactions are taken into account.

Teamwork is key to Laporte's research approach. He is an active member of the Centre for Research on Transportation (CRT) and a founding member of the Group for Research on Decision Analysis (GERAD). When it is pointed out that he has been instrumental in earning HEC Montréal its leading international role in operations research, he quickly insists that it has been a collective effort and that credit should also go to the

School's Director. Jean-Marie Toulouse has always encouraged the growth of operations research at HEC Montréal and made tremendous efforts to promote the School on the international scene.

Laporte's teamwork approach is also reflected in his unusual decision to invite Jean-François Cordeau to be an associate of the Canada Research Chair in Distribution Management, established in 2001. “It's the best way to open doors to the next generation of researchers,” he explains. “With two of us, we can produce much more, we can test and share our ideas. It becomes a very creative relationship.”

Professor Laporte has published more than 225 scientific articles, almost always with colleagues both at HEC Montréal and throughout the world. He is editor of *Computers & Operations Research*, past editor of *Transportation Science* (1995-2002), and associate editor or editorial board member of several other operations research journals.

Despite his remarkable research career and commitments, he is still as glad to be in the classroom today as he was when he joined HEC Montréal in 1976. He continues to teach both undergraduate and postgraduate courses. This love of teaching probably explains why the HEC students' association honoured him with its teaching award in 1992 and HEC Montréal presented him with its prestigious Prix de pédagogie in 2001. □

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

PAR ROBIN PHILPOT ET ROSS ROGERS

LE SUCCÈS DU TRANSPORT AÉRIEN À TARIF RÉDUIT NE SE DÉMENT PAS !

Qui aurait cru qu'un transporteur aérien à tarif réduit se hisserait au quatrième rang sur le marché américain ou que les nouveaux transporteurs canadiens, tous fondés depuis moins de dix ans, occuperaient 50% du marché interne au Canada ? En effet, d'après un récent article de Jacques Roy, professeur à HEC Montréal et directeur du Groupe de recherche CHAÎNE, le transport aérien à tarif réduit se porte très bien, merci.

Le modèle du genre, selon un article publié dans le numéro d'avril 2003 de *Gestion logistique*, est le transporteur américain Southwest, qui a trouvé un marché intéressant – et toujours croissant – ainsi que des façons de faire novatrices. Contrairement à ce que l'on a longtemps cru, le marché cible ne se limite pas aux gens qui n'auraient simplement pas voyagé aux tarifs ordinaires, mais s'étend de plus en plus aux voyageurs d'affaires, en particulier sur des trajets relativement courts. Conscients de

la menace, les transporteurs traditionnels essaient d'y faire obstacle en lançant des filiales à tarif réduit, mais non sans difficulté.

S'inspirant de l'exemple de Southwest et d'études récentes sur le sujet, Jacques Roy propose des conditions favorisant la survie des transporteurs à tarif réduit. Parmi celles-ci, signalons : un service ponctuel, fréquent et régulier ; l'accent mis sur les trajets courts et sur les aéroports

secondaires en évitant les plaques tournantes ; une philosophie de réduction des coûts et une simplicité en matière de tarification et de services offerts.

Jacques Roy
M.B.A. (recherche opérationnelle),
Ph. D. (gestion des opérations - économie),
HEC Montréal
jacques.roy@hec.ca

A LOOK AT GAS PRICE FLOORS AND WARS

Retail gasoline prices have long been the subject of fierce public debate, given the importance of this product for consumers and the apparently suspect behaviour of oil companies. In a research paper, "Testing Optimal Punishment Mechanisms Under Price Regulation: the Case of the Retail Market for Gasoline," Robert Gagné, Professor of Applied Economics, and his team bring some of these key pricing issues to light.

Their research analyzes the effects of a price floor on price wars in the retail market for gasoline. Price floors are traditionally introduced to limit the severity of price wars, ostensibly to protect independent retailers from the predatory behaviour of giants.

Gagné and his team built a theoretical model of an "oligopoly super game" where firms initially collude by charging a monopolistic price. Once the companies detect a deviation from this strategy, they switch to a lower price, creating a price war before returning to collusive prices. "Our model gives testable predictions about the

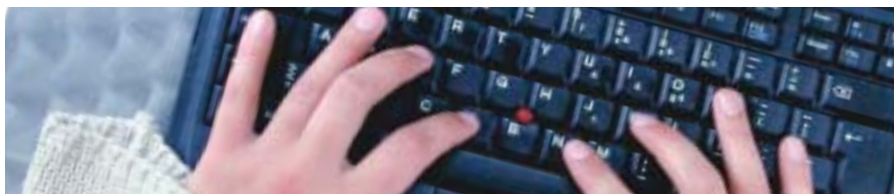


behaviour of prices with and without price floor regulation," says Gagné. The results conclude that the price floor reduces the intensity of price wars but increases their expected duration.

Robert Gagné
M. Sc., Ph. D. (sc.écon.),
Université de Montréal
robert.gagne@hec.ca

LE NIRVANA DU MARKETING GUETTE VOTRE ORDINATEUR

Après avoir lu *Le Nirvana du marketing*, de Jacques Nantel, vous ne regarderez plus votre écran d'ordinateur de la même manière. Et vous saurez d'où viennent toutes ces petites fenêtres multicolores contenant de la publicité non sollicitée. En fait, elles sont générées par un logiciel appelé, non sans raison, « esplogiciel » (*spyware*). Celui-ci est installé sur votre ordinateur, généralement à votre insu, lors du téléchargement de logiciels dits gratuits.



Des recherches menées par la Chaire de commerce électronique RBC Groupe Financier de HEC Montréal, dirigée par Jacques Nantel, ont démontré que lors de l'installation du logiciel Kazaa, qui permet de télécharger gratuitement de la musique, plus de 10 esplogiciels sont également installés sur votre ordinateur. Cela explique d'ailleurs la supposée gratuité de ce logiciel très populaire. Vous ne le saviez pas? Pas surprenant! Vous faites partie de la vaste majorité des internautes (98%) qui

ne lisent pas toutes les conditions liées au téléchargement, lesquelles, dans le cas de Kazaa, prévoient l'installation de seulement deux esplogiciels.

L'esplogiciel espionne le comportement de l'utilisateur afin de lui proposer, en temps réel et sur-le-champ, un produit ou un service apparenté à ce qu'il recherche. Cette méthode de ciblage serait, pour ses partisans, le *Nirvana* du marketing. Mais elle pourrait devenir l'enfer pour le con-

sommateur, selon Jacques Nantel et l'assistant de recherche Abdel Mekki Berrada. Parmi les problèmes soulevés: envahissement de la vie privée, observation par des tiers des moindres gestes de l'utilisateur, ralentissement de l'ordinateur, perte de contrôle sur l'information livrée.

Jacques Nantel
M. Sc. (gestion), HEC Montréal;
D.B.A. (Marketing), Indiana
jacques.nantel@hec.ca

BANNING ADVERTISING OR HINDERING COMPETITION?

In the past 25 years, the effect of advertising on children has been a hotbed of discussion. Many countries around the world have moved to either ban or restrict it.

But as C. Robert Clark suggests in his research on advertising restrictions and competition in the children's breakfast cereal industry, banning advertising directed at children may have an unintended consequence — hindering fair competition.

"An advertising ban could actually help older, more recognized brands. Without the ability to advertise, new brands may not succeed in penetrating the market," Clark writes in his paper.

His model predicts that the effect of prohibiting advertising is to permit established brands to enjoy greater market share at the expense of newer and lesser-known brands. This prediction is supported by data; where advertising is prohibited, better-known brands enjoy increased sales, and the opposite is true for non-established brands.

C. Robert Clark
M.A. (Economics); Ph.D. (Economics),
Western Ontario
robert.clark@hec.ca



CENTRES D'APPELS

Peut-on concilier productivité et qualité du service ?

Face à une concurrence accrue, de nombreuses entreprises exigent de leurs employés qu'ils maximisent à la fois leur productivité et la qualité de leur service à la clientèle. Mais est-il possible de travailler plus vite encore, tout en offrant un service de qualité supérieure ? De nombreux employés sont aux prises avec ce dilemme de façon quotidienne.



C'est le cas, entre autres, des milliers d'agents de centres d'appels qui doivent répondre au plus grand nombre d'appels possible tout en maintenant un niveau élevé de satisfaction chez les clients. Comment gèrent-ils cette pression constante et ce conflit potentiel sur le plan des attentes à leur endroit ?

Alain Gosselin, directeur du Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines, a déjà présenté une communication sur le sujet. Avec des collègues, il a étudié neuf centres d'appels au Québec,

soit au total 585 agents. Les résultats de cette recherche, qui paraîtront sous peu dans un article, démontrent que la pression que s'impose l'agent lui-même et son sentiment d'efficacité personnelle contribuent davantage aux efforts déployés sur le plan de la productivité et de la qualité du service que les pressions exercées par des sources externes telles que le superviseur, le moniteur de qualité et le système informatique. Aussi, contrairement à ce qui était prévisible, cette étude a révélé une absence de compromis entre la productivité et la qualité de service chez les agents.

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

LA M. Sc. EN 2004

L'UNITÉ DANS LA DIVERSITÉ

Les étudiants de la maîtrise ès sciences (M. Sc.) en gestion de HEC Montréal brillent. Cette année, 14 d'entre eux ont décroché une bourse de 17 500 \$ du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) dans le cadre du Programme de bourses d'études supérieures du Canada. Cela sans compter la douzaine d'autres qui ont reçu des bourses de 15 000 \$ d'organismes tels que le Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FORSC) et l'Institut de finance mathématique de Montréal (IFM2). Plusieurs raisons expliquent ce succès.



ANN LANGLEY

sont réduites et regroupent généralement de 10 à 20 étudiants seulement. Un fort esprit de corps est créé au sein de chaque option. Et les professeurs font souvent appel à des étudiants, dans leur discipline, comme assistants de recherche. Ces derniers acquièrent ainsi une excellente expérience pertinente en cours d'études.

La M. Sc. de l'École a beaucoup évolué depuis sa création, en 1976. D'une part, le nombre d'étudiants est passé pendant cette période de 100 à 650. D'autre part, elle compte aujourd'hui 14 options, comparativement à cinq au moment de sa création. Et comme l'un de ses objectifs est de former des conseillers, des analystes, des gestionnaires et des chercheurs capables de produire et d'utiliser l'information nécessaire à la prise de décisions, elle a su s'adapter aux besoins des entreprises, comme le celui de l'interdisciplinarité.

Les dernières options créées en sont l'illustration. La gestion internationale réunit l'économie, la finance, le marketing, le management et la gestion des ressources humaines. La logistique, pour sa part, fait appel à des connaissances en gestion des opérations (GOP) et en méthodes quantitatives (MQ). L'intelligence d'affaires a recours aux technologies de l'information (TI), à la statistique et au marketing. L'économie financière, on l'aura deviné... Quant à l'ingénierie financière – option figurant au classement *Global Quantitative Finance Masters Program Rankings* réalisé

par *Global Derivatives* –, elle exige des connaissances poussées en MQ et en finance.

«Si la multidisciplinarité est l'une des forces du programme, la diversité des formations de base des étudiants en est l'une des richesses», poursuit Mme Langley. En effet, la M. Sc. n'est plus réservée aux seuls bacheliers en administration des affaires. On y retrouve, par exemple, de plus en plus de bacheliers en génie dans les options logistique, GOP, TI et ingénierie financière; ou encore, des bacheliers en sciences politiques qui choisissent l'option management ou l'option gestion internationale. Par ailleurs, autant de femmes que d'hommes sont inscrits à la M. Sc.

La diversité de provenances des étudiants est synonyme de réputation internationale. Le programme accueille en effet plus de 20% d'étudiants étrangers (30%, si l'on compte les résidents permanents) en provenance de plus de 20 pays. C'est dire qu'aujourd'hui, des diplômés de la M. Sc. de HEC Montréal se retrouvent partout dans le monde.

«Nous avons réussi à réaliser l'unité dans la diversité», poursuit Mme Langley. Cohérent, notre programme comprend 14 options bien définies, chacune relevant d'un responsable d'option. Et, par-dessus tout, il mène ses diplômés à des carrières stimulantes, comme nous le rapportent très souvent nos diplômés.» □



Sur le plan de la recherche appliquée, la M. Sc. en gestion offre une formation exceptionnelle, c'est-à-dire comportant la rédaction d'un mémoire valant 21 crédits», affirme la directrice du programme, Ann Langley. Cette forte orientation de recherche qu'a conservée l'École est l'une des caractéristiques distinctives de ce programme de deux ans. Une force, selon Mme Langley, qui la voit à la fois comme un exercice très formateur et une excellente carte de visite pour les étudiants: «Lorsqu'ils arrivent sur le marché du travail, ils ont un produit concret – leur mémoire – à présenter et celui-ci est très souvent pertinent pour l'entreprise.» À preuve: le taux de placement des diplômés qui avoisine les 100%, année après année.

De plus, la proximité entre les étudiants et les professeurs à la M. Sc. pourrait faire l'envie de certains! En effet, les classes

SYLVAIN VINCENT (B.A.A. 1979), NOUVEAU PRÉSIDENT DU RÉSEAU HEC MONTRÉAL

RETOUR VERS LE FUTUR

En juin prochain, Sylvain Vincent deviendra président du Réseau HEC Montréal. Déjà, il a déterminé les défis et les enjeux auxquels il fera face ainsi que les solutions qu'il entend mettre en œuvre afin d'atteindre ses objectifs.

PAR FRANÇOIS PERREAULT

Même s'il y a 25 ans qu'il est diplômé en administration des affaires de HEC Montréal, Sylvain Vincent a toujours gardé une place dans son cœur pour l'École qui l'a formé. On ne s'étonnera donc pas que figure, parmi ses principaux objectifs à titre de nouveau président du Réseau HEC, celui de réintégrer les « anciens » diplômés dans l'association. Le but ainsi visé est de faire du Réseau un regroupement véritablement représentatif de tous les groupes d'âges et de jeter des ponts avec les plus jeunes membres, tout en s'assurant que chacun y trouve son compte. Pour cet associé de la firme comptable Ernst & Young, la relance du Réseau HEC passe par le renforcement du sentiment d'appartenance.

HEC MONTRÉAL MAG : Pour quelle raison avez-vous choisi d'assumer la présidence du Réseau HEC durant l'exercice 2004-2005?

SYLVAIN VINCENT : En fait, on m'a en quelque sorte jeté dans la fosse aux lions! Je ne faisais partie d'aucun comité lorsque, l'an dernier, on m'a demandé de joindre le Conseil d'administration du Réseau en 2004. Au fil des 25 années qui ont suivi l'obtention de mon diplôme, j'avoue avoir été un membre plus ou moins assidu aux activités du Réseau. On m'a recruté justement parce que j'étais représentatif de plusieurs membres moins actifs et de « non membres à convaincre » et que j'avais suffisamment de recul pour porter un regard objectif sur la raison d'être du Réseau, sur ses activités et sur les services aux membres. Du sang neuf, quoi! Quant à la présidence, elle est arrivée un ou deux ans plus tôt que prévu... mais cela m'aide, je crois, à préserver ce recul nécessaire.

HEC MONTRÉAL MAG : Pourquoi cette remise en question?

SYLVAIN VINCENT : Soyons précis: le Réseau compte plus de 7000 membres actifs, ce qui en fait l'une des associations de diplômés les plus dynamiques en Amérique du Nord. Cependant, plusieurs diplômés ne sont pas membres et, en tant qu'organisation, nous devons nous demander pourquoi. Est-ce à cause de la mission,

des activités, des services? Le message ou la communication sont-ils déficients? À titre d'exemple, je n'ai appris que lorsque l'on m'a sollicité pour un poste au C.A. que le Réseau avait créé une Fondation qui distribue annuellement plus de 100 000 \$ en bourses aux étudiants de l'École! Comme diplômé, je suis touché par cette réalisation, j'en suis fier, et cela justifie mon adhésion au Réseau. Autre exemple: saviez-vous que le Réseau aide les étudiants en les mettant en contact avec des « parrains » diplômés qui les font bénéficier de leur expérience pratique du marché du travail? Chaque diplômé, quels que soient son âge et son statut professionnel et familial, devrait pouvoir se reconnaître dans la mission du Réseau, dans ses activités et dans ses services. C'est une réflexion que je désire approfondir au cours de mon mandat, une réflexion qui aboutira à un plan d'action.

HEC MONTRÉAL MAG : Quels diplômés sont ciblés par cette réflexion?

SYLVAIN VINCENT : Tous! Une association de diplômés doit s'adresser à tous les diplômés. De façon spécifique, nous devons, par exemple, déceler les besoins communs aux membres d'un groupe d'âges donné. Une étude pilotée par le Réseau nous a montré, par exemple, que les jeunes diplômés recherchent des activités leur permettant d'élargir leur réseau de contacts ainsi que des activités à caractère social représentant en quelque sorte un prolongement de leur vie étudiante. La même étude nous indique que les diplômés qui sont travailleurs autonomes ont, quant à eux, des besoins de soutien au démarrage de leur entreprise et de formation. Les diplômés qui envisagent un retour sur le marché du travail nous ont pour leur part indiqué qu'ils aimeraient que le Réseau offre des activités ou des services facilitant leurs démarches. Pour des diplômés de ma génération, la possibilité d'aider les plus jeunes et d'avoir ainsi le sentiment de redonner à l'École peut les convaincre de soutenir le Réseau HEC Montréal.



SYLVAIN VINCENT

HEC MONTRÉAL MAG : En fonction de quelles valeurs désirez-vous structurer ces projets ?

SYLVAIN VINCENT : Je souhaite fortement tabler sur deux dénominateurs communs à toutes les générations: la fierté et la valeur du diplôme.

Quand je parle de fierté, je m'inspire principalement de ce qui se produit dans le milieu anglophone. Ce groupe a la particularité de rester très attaché aux établissements d'enseignement. Par exemple, chaque année, de façon traditionnelle, les anglophones contribuent financièrement en grand nombre à des fondations proches de leur université d'attache. Cette attitude est moins ancrée chez les francophones, leur attachement est moins profond. Je désire donc, entre autres choses, faire – ou refaire – prendre conscience aux diplômés plus âgés de ce que l'École a fait pour eux. Selon moi, il est capital qu'à leur tour, ils redonnent à leur *alma mater*. Une École soutenue financièrement par ses diplômés est une garantie de préservation de la qualité de son enseignement et de ses programmes. La reconnaissance de cette qualité se reflète ensuite dans la capacité de l'École à attirer de nouveaux étudiants de talent qui, à leur tour, par leur réussite professionnelle, contribueront à préserver, voire à hausser, la valeur du diplôme, source de fierté pour tous les diplômés.

La contribution souhaitée des diplômés n'est pas seulement financière. Je pense à un engagement accru de la part des diplômés d'il y a quelques décennies à l'endroit des diplômés plus récents afin, par exemple, d'aider ces derniers dans leur début de carrière. J'aimerais qu'ils soient plus engagés dans la vie des étudiants actuels.

HEC MONTRÉAL MAG : Concrètement, de quelle façon souhaitez-vous que les diplômés de votre époque s'engagent au sein du Réseau HEC Montréal ?

SYLVAIN VINCENT : Leur participation peut prendre diverses formes: parrainage, organisation d'une table ronde, présentation d'une conférence thématique, participation au sein d'un comité ou au sein du conseil d'administration, etc. Ce qu'il faut, c'est accentuer l'engagement de ces personnes qui ont souvent atteint un stade enviable dans leur carrière et qui apportent une expérience de valeur au Réseau. Leur engagement est aussi une source de fierté et un modèle pour les autres diplômés. Il faut aussi s'assurer d'une bonne représentativité de notre *membership* dans les activités du Réseau. Puisque l'on désire conserver un membre pendant tout son cycle de vie, il faut que la composition des comités et du conseil d'administration le reflète. En définitive, je ne souhaite un simple gonflement des effectifs; je veux que chaque membre y trouve son compte.

HEC MONTRÉAL MAG : Quelles sont les activités les plus populaires auprès des membres ?

SYLVAIN VINCENT : Il y en a plusieurs, à commencer par l'Assemblée générale annuelle, qui a lieu en septembre et qui est devenue une occasion privilégiée de retrouvailles. En mars, le Prix relève d'excellence pour les diplômés de 35 ans et moins est également très populaire. Notre tournoi de golf annuel attire un grand nombre de diplômés, année après année. Nos Entrevues, au nombre de sept cette année, obtiennent également un grand succès. Finalement, le Gala du commerce est sans contredit notre événement annuel ayant le plus d'envergure, celui-ci étant reconnu comme l'un des plus prestigieux du genre au Québec.

HEC MONTRÉAL MAG : Justement, à quoi peut-on s'attendre lors de la prochaine édition du Gala ?

SYLVAIN VINCENT : C'est confirmé depuis peu : l'événement se déroulera sous la présidence d'honneur de Réal Raymond, président et chef de la direction de la Banque Nationale. Quant au style de la soirée, je ne peux pas vous dévoiler de secrets, mais je vous dirai à titre indicatif que nous avons reçu plusieurs commentaires positifs sur le Gala de 2003, qui était sous la présidence de Guy Laliberté, fondateur et chef de la direction du Cirque du Soleil. À cette occasion, l'équipe du Cirque a collaboré à l'organisation du Gala, ce qui a donné un événement haut en couleur et très différent de ce à quoi l'on s'attend habituellement, ce qui, par exemple, a fait dire à Mme Denise Verreault, présidente du Groupe Maritime Verreault, que c'était « le Gala de prestige le moins guindé en ville! ». Sans répéter la formule de l'an dernier, nous souhaiterions cette année conserver une touche d'originalité afin que continue de se démarquer des autres. □

THE ART OF THE DEAL

Continued from p. 23



The role of the derivatives market

Lalancette points to the emerging complex derivatives market as a key factor in the increased need for risk management. "It is far more common to see financial engineering teams in the market with institutions that have trading desks and trading books of derivatives, securities or fixed income securities," he says. "They need to have people controlling the risk of those instruments, and that requires two broad categories of skills—the ability to adequately price the instruments that are in the book, and the ability to use statistical tools to adequately specify the probability of extreme events."

The emergence of derivative products that allow for the purchase and sale of futures, options, and, more generally, structured transactions, has created a demand for personnel who specialize in quantitative methods. "We are seeing the emergence of small hedge funds that are trading into some very sophisticated instruments," says Lalancette. "Financial engineers are required in order to trade profitably and to maximize the return per unit of risk."

A typical derivative product can result from a structured deal negotiated between an investment banker and a large corporation. Arriving at a negotiated price for securities is left in the hands of financial

engineers. "Investment bankers will generally have their own financial engineering group to adequately price and hedge these types of securities," says Lalancette. "That's why investment bankers make money."

According to Lalancette, for the past couple of years there has been a saturation of financial engineers in every area of the markets except one—credit risk. Credit risk occurs when a company is unable to meet its contractual or debtor obligations. Investing in corporate bonds exposes an investor to this type of risk, since the probability that the company will be able to meet its financial obligations is tied directly to its overall performance. While financial engineering can't eliminate the associated risk, it can assess and analyze the investor's exposure to that risk by simulating the conceivable probabilities. "We don't provide certainties, but merely quantify the risks and provide tools to help make decisions," says Gauthier. "We create mathematical models that ask 'if we apply this model in the future, what impact will it have on a portfolio?' We can then tell the financial manager what the probabilities will be."

"It's a question of whether or not a client will default," says Lalancette. "For banks, institutional clients and counterparties are a very big side of the business, so you can imagine that credit risk is a very big issue."

Lalancette offers an example of credit risk, pointing out that this type of exposure has led to another derivatives market—credit derivatives, which are fundamentally credit-risk transfer instruments. "Imagine that you are the bank with a portfolio of

bonds from various issuers," he says. "At some point in time you will need to consider the risk that the issuers won't be around in 20 years to pay you. Financial engineering assesses that risk."

Financial engineering has also gained momentum as a result of regulations imposed by the Bank for International Settlements, such that banks need to have specialized teams to evaluate risk. There are international accords in place that aim to safeguard against bankruptcies by ensuring that risk is managed conservatively. That's where a good financial engineering team comes into play, using sophisticated risk management mechanisms that not only safeguard against disaster, but ultimately increase bank profits at the same time.

Lalancette adds an interesting observation that helps demonstrate the correlation between financial engineering and greater complexity in the markets. "Strangely enough, capital markets 20 years ago were far less volatile than today," he says. "Coincidentally, with the emergence of financial engineering, all financial markets became substantially more volatile. That would suggest that while there was still risk exposure to deal with, the method of managing that exposure was not comparable to what we see today."

"Never forecasting, always simulating," says Lalancette. "In finance, we can hardly forecast anything. We simulate situations and accumulate all of the possible data to try to get a global picture that allows us to make a diagnosis." □

SEMER POUR MIEUX RÉCOLTER

Suite de la page 27

employés bien supérieure à la moyenne. « Les entreprises familiales sont très sélectives dans leur recrutement, dit Isabelle Le Breton. Elles embauchent des gens dont les valeurs sont similaires à celles de l'entreprise et elles investissent

énormément dans leurs employés, qu'il s'agisse de formation ou d'avantages sociaux. »

Les résultats de la recherche de Danny Miller et d'Isabelle Le Breton portant sur 24 des 50 entreprises familiales

scrutées devraient être rendus publics vers la fin de l'année dans un ouvrage intitulé *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, à paraître chez Harvard Business School Press. □

PAR JEAN-FRANÇOIS ST-PIERRE

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



Comment la comptabilité de management s'exerce-t-elle aujourd'hui? Entièrement revue et actualisée, la 3^e édition de *La comptabilité de management* est le reflet des pratiques en émergence en ce domaine dans les entreprises canadiennes les plus dynamiques. En s'ouvrant sur la présentation d'une entreprise – comme, par exemple, Axa Canada, CN, Alcan et Sobeys –, chacun des 17 chapitres plonge le lecteur au cœur du contexte socioéconomique du 21^e siècle.

La variété des pratiques et des types d'organisations présentés dans cet ouvrage fait ressortir les défis auxquels font face les entreprises manufacturières, commerciales et de services. Calcul et gestion des coûts, planification et contrôle stratégiques, et gestion de la performance et de la valeur y sont présentés avec rigueur et clarté.

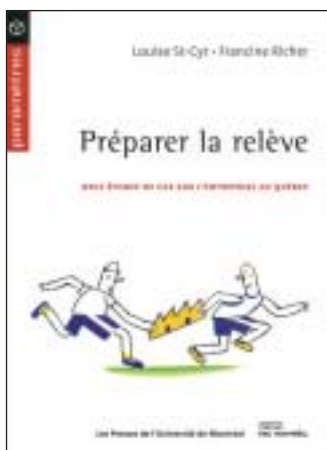
Ce livre, dont les redevances sont entièrement versées à la Chaire internationale CMA d'étude des processus d'affaires, offre en complément du matériel pédagogique en ligne.

Boisvert, Hugues, Laurin, Claude
et Mersereau, Alexander

*La comptabilité de management.
Prise de décision et contrôle.*

3^e édition. Édition du Renouveau
pédagogique, Montréal, 2004, 540 pages.

72,95 \$



En Amérique du Nord, un dirigeant d'entreprise sur deux prendra sa retraite d'ici cinq à dix ans. Malheureusement, peu d'entre eux planifient leur succession. Devant cette situation préoccupante qui touche de très nombreuses entreprises familiales, une question se pose : comment prépare-t-on adéquatement sa relève ?

Pour aider les dirigeants, les auteures cernent d'abord les grands enjeux liés à la succession d'une entreprise familiale. Elles dévoilent ensuite les secrets d'une succession réussie en présentant de façon simple les étapes du processus de relève et de sa planification. Enfin, elles donnent la parole à des entrepreneurs qui témoignent de leur expérience personnelle : obstacles, éléments clés de réussite, passage de la 1^{re} à la 2^e ou à la 3^e génération, voire à une relève non familiale... Parmi les cas présentés : Laboratoire médical Biron, Le Groupe Germain et Boulangeries Première Moisson.

St-Cyr, Louise et Richer, Francine

*Préparer la relève.
Neuf études de cas sur
l'entreprise au Québec.*

Les Presses de l'Université de Montréal
et Les Presses HEC Montréal, Montréal,
2003, 219 pages.

27,95 \$

Commandez les ouvrages présentés dans cette page à la librairie Coop HEC Montréal, par téléphone, au (514) 340-6400, ou par le site de commerce électronique www.coophec.com. Jusqu'au 30 juin 2004, obtenez 15 % de rabais sur les prix ordinaires ainsi que la livraison sans frais. Coop HEC Montréal, la plus grande librairie de gestion au Québec.

DONNONS À NOS GRANDES ÉCOLES DE GESTION LES MOYENS FINANCIERS INDISPENSABLES À LEUR MISSION

Conscients de l'importance de l'enjeu que représente le sous-financement des universités québécoises, sept leaders du monde des affaires ont accepté, à la demande de HEC Montréal, de signer la lettre d'opinion que nous reproduisons ci-dessous. Celle-ci a été publiée dans le quotidien *La Presse* du 15 avril dernier.

Nicole Beaudoin, présidente, Réseau des femmes d'affaires du Québec; Robert Dutton, président et chef de la direction, RONA; Jean-Marc Eustache, président du conseil, président et directeur général, Transat A.T. inc.; Claude Garcia, président, opérations canadiennes, Standard Life; Rémi Marcoux, président exécutif du conseil d'administration, Transcontinental inc.; L. Jacques Ménard, O.C., président du conseil d'administration, BMO Nesbitt Burns et président, BMO Groupe financier, Québec; Robert Parizeau, président du conseil, Aon Parizeau inc.; Louis L. Roquet, président-directeur général, Société des alcools du Québec; Serge Saucier, président du conseil, Raymond Chabot Grant Thornton.

Le Gouvernement du Québec est engagé dans une réflexion sur la qualité de l'enseignement et le financement des établissements universitaires. Nous tenons à l'en féliciter, car le sous-financement récurrent des établissements d'enseignement supérieur met leur mission et leur réputation en péril.

Société ouverte par excellence, le Québec est une nation qui participe activement aux échanges commerciaux internationaux puisqu'il exporte environ 60% de sa production. À ce titre, il doit répondre aux besoins de nos entreprises qui font face à une vive concurrence et qui mettent tout en œuvre pour s'assurer une relève compétente, notamment en gestion, capable de faire face aux nouveaux enjeux liés à la mondialisation.

L'importance de la formation dans la compétitivité des États et des entreprises a été soulignée à de nombreuses reprises.

Le comité conseil *Montréal, ville de savoir*, mis sur pied à la suite du Sommet de Montréal, a fait l'inventaire des défis à relever pour bénéficier des occasions de développement qui permettront au Québec de se maintenir, au cours des prochaines décennies, parmi les sociétés les plus dynamiques et les plus développées de la planète.

L'une des conclusions de cette étude est que le Québec doit porter une attention particulière aux établissements qui jouent un rôle majeur dans le développement du savoir et dans la formation d'une main-d'œuvre capable de relever ces défis.

Parmi ces établissements, nos écoles de gestion occupent une place prépondérante. Il faut par conséquent les assurer de moyens financiers à la hauteur du rôle qu'elles doivent tenir et des défis que devront relever nos entreprises.

HEC Montréal a souligné, dans le mémoire qu'elle a soumis à la Commission parlementaire sur la qualité, l'accessibilité et le financement des universités, qu'il est primordial de continuer à former des gestionnaires de haut niveau, d'un calibre égal à celui des gestionnaires formés dans les grandes universités de l'Est des États-Unis et de l'Ontario.

Le développement économique et la prospérité du Québec sont intimement liés à la capacité des entreprises d'ici de concurrencer les entreprises du monde entier. Dans une économie basée sur le savoir et les technologies, les jeunes et les adultes du Québec doivent avoir accès, chez eux, à une formation en gestion de calibre mondial.

Les étudiants de talent, les professeurs et les chercheurs de calibre, les employeurs, les donateurs, les entreprises, les grands organismes de recherche et les universités étrangères veulent tous s'associer à des établissements universitaires dont la notoriété dépasse leurs frontières. Il faut assurer la région métropolitaine et le Québec d'établissements de ce niveau. C'est

bien sûr l'intérêt premier des étudiants, qui veulent se doter d'un diplôme reconnu partout dans le monde. Mais c'est aussi celui des entreprises d'ici et de celles qui souhaitent s'implanter au Québec, car elles recherchent une relève compétente bénéficiant d'une solide formation.

HEC Montréal a décidé, voilà quelques années, de se mesurer au reste du monde en postulant des agréments reconnus internationalement. Ses efforts lui ont permis de récolter les trois agréments les plus réputés en enseignement de la gestion, une première nord-américaine. Pourtant, comme les gens d'entreprise le savent bien, en éducation comme en affaires, rien n'est jamais acquis et un sceau d'excellence doit se gagner année après année. Il faut donc y mettre les moyens. Si elle n'investit pas dans son développement, une entreprise est condamnée à être déclassée rapidement, même dans son propre marché. Il en va de même pour un établissement universitaire.

Voilà pourquoi le Québec doit réinvestir dans ses universités et dans ses écoles de gestion comme HEC Montréal. Cette dernière, qui compte à son actif plus de 40 000 gestionnaires formés depuis ses débuts, s'est donné pour mission de préparer nos gestionnaires à l'exercice de leur métier en contexte international, que leur entreprise soit installée ici ou à l'étranger. Pour y parvenir, l'École a besoin de 17,4 millions de dollars supplémentaires pour se maintenir à un niveau concurrentiel face aux autres écoles de gestion canadiennes, sans parler des écoles étrangères.

On ne peut remettre à plus tard la décision de réinvestir dans nos universités. L'engagement du gouvernement du Québec envers l'enseignement universitaire doit être manifeste, concret, à la hauteur des défis qui attendent non seulement nos milieux d'affaires, mais le Québec dans son ensemble. □



A PROSPEROUS SOCIETY IS ROOTED IN COMPETITIVE UNIVERSITIES

In a letter published in *La Presse* on March 11, 2004, the Chair of the HEC Montréal Board of Directors, Hélène Desmarais, reminded readers to what extent our companies are forced to constantly innovate, in both technological and organizational terms. She also emphasized that education cannot lag behind these constant efforts to adapt to an economy in which only the best products, best companies and best economic environments remain in the forefront.

“In this context,” she noted, “training, research and development become vitally important. We are entering a highly competitive era in which cities, companies and institutions of higher education must join forces if we want Quebec to retain its enviable place as an economically strong and innovative society.”

Yet despite extraordinary efforts in recent months by business leaders and various organizations, and by bodies such as the Conference of rectors and principals of Quebec (CRÉPUQ), it is disappointing to see that the budget brought down by the Quebec government did not respond to the pressing demands from all sides for an immediate solution to the budgetary dilemma facing our universities.

The amounts allocated this year are merely enough to cover the increase in enrolment and do nothing to solve universities’ chronic underfunding. Faced with an annual shortfall of \$375 million, unable to count in the short term on a substantial injection of funds by the government or a gradual increase in tuition, universities will have to continue striving to perform little and not-so-little miracles every day, while hoping not to lose too much ground on the international stage.

When the School appeared before the National Assembly commission on the quality, accessibility and funding of Quebec universities, on March 16, I reminded the MNAs present that students, professors, employers and even donors—it has already started—are increasingly looking for quality “labels” before investing in a university. The rankings and distinctions the School has obtained in recent years meet this need. I am convinced that in the medium to long term, only those universities that have managed to earn such “ISO” certifications in their disciplines are destined for success.

As we know, in all movements to impose standards, be they in the business world or elsewhere, the strictest standards are always applied. We have no choice but to aim for excellence. Otherwise we risk being quickly marginalized in comparison with the most developed societies in our hemisphere. A prosperous society simply cannot afford to have universities that are considered marginal by the rest of the planet. And marginal universities, of course, produce marginal graduates.

With this in mind, I have emphasized that a school like HEC Montréal must continue to serve as a centre of excellence in management teaching and research, and

this role must be backed up by adequate funding. This support is essential if HEC Montréal is to maintain its place as one of the few international schools to have earned key recognition. The distinctions earned by the School in recent years, these “ISO” certifications for business schools, are *EQUIS* and *AMBA* in Europe and *AACSB International* in the United States.

We must all remind Quebec government authorities that a prosperous society is rooted in competitive universities. We cannot wait until the next budget before re-opening the discussion on this fundamental question. For HEC Montréal, as for other Quebec universities, Quebec really cannot afford not to reinvest, as soon as possible, in higher education. Our collective future depends on it.

Jean-Marie Toulouse

Director
HEC Montréal

UNE SOCIÉTÉ PROSPÈRE PREND SES RACINES DANS DES UNIVERSITÉS CONCURRENTIELLES



JEAN-MARIE TOULOUSE

Dans une lettre publiée le 11 mars 2004 dans le quotidien *La Presse*, la présidente du conseil d'administration de l'École, madame Hélène Desmarais, rappelait combien nos entreprises sont condamnées à l'innovation continue, tant sur le plan technologique que sur le plan organisationnel. Elle insistait de surcroît sur le fait que l'éducation ne peut être en reste de ces efforts constants de s'adapter à une économie où seulement les meilleurs—meilleurs produits, meilleures entreprises, meilleurs environnements économiques—se démarqueront.

« Dans ce contexte, soutenait-elle, la formation, la recherche et le développement prennent une importance prépondérante. Nous entrons dans une ère très compétitive où villes, entreprises et institutions de haut savoir doivent unir leurs forces si l'on veut que le Québec garde une place enviable au sein des sociétés fortes économiquement et innovantes. »

Pourtant, malgré des efforts extraordinaires déployés depuis quelques mois par des leaders d'entreprises et d'organisations diverses, ou par des instances comme la Conférence des recteurs et des principaux

du Québec (CRÉPUQ), il est décevant de constater, à la suite du dépôt du budget du gouvernement du Québec, que l'on n'a pu souscrire aux demandes insistantes de tous visant le déblocage immédiat de l'impasse budgétaire dans laquelle se trouvent nos universités.

Les sommes consenties cette année ne couvrent que l'augmentation des clientèles et ne constituent pas une réponse au sous-financement chronique des universités. Faisant face à un manque à gagner annuel de 375 millions de dollars, ne pouvant compter à court terme ni sur une injection de fonds importante du gouvernement ni sur un dégel progressif des frais de scolarité, les universités devront continuer à faire de petits et grands miracles quotidiennement, en espérant ne pas perdre trop de terrain sur le plan mondial.

Lors du passage de l'École devant la Commission parlementaire sur la qualité, l'accessibilité et le financement des universités québécoises, le 16 mars 2004, j'ai moi-même rappelé aux députés présents que les étudiants, les professeurs, les employeurs et même les donateurs—c'est déjà le cas—recherchent de plus en plus des attestations ou « *labels* » de qualité avant d'investir dans un milieu universitaire. Les classements et les agréments obtenus par HEC Montréal depuis quelques années répondent à cette exigence. Je suis convaincu qu'à plus ou moins long terme, ne brilleront que les universités ayant réussi à obtenir ces « ISO » des disciplines concernées.

Or, comme on le sait, dans tous les mouvements de normalisation imposés, dans les entreprises comme ailleurs, ce sont toujours les normes les plus strictes qui sont appliquées. Nous sommes donc condamnés à viser l'excellence. Sans cela, nous nous exposons à nous marginaliser

rapidement par rapport aux sociétés les mieux développées de notre hémisphère. On ne saurait imaginer une société qui soit prospère et qui abrite en même temps des universités jugées marginales par le reste de la planète. Et qui dit universités marginales, dit diplômés marginaux.

J'ai donc insisté sur le fait qu'une École comme HEC Montréal doit pouvoir continuer d'être un pôle d'excellence en enseignement et en recherche en gestion, rôle qu'un financement adéquat doit reconnaître. Ce soutien est nécessaire si elle veut maintenir sa place au sein des rares écoles internationales qui ont obtenu des agréments importants. Ces agréments récoltés ces dernières années par l'École—les « ISO » du monde des écoles de commerce—sont *EQUIS* et *AMBA*, en Europe, et *AACSB International*, aux États-Unis.

Nous devons tous rappeler aux dirigeants du gouvernement du Québec qu'une société prospère prend ses racines dans des universités concurrentielles. On ne peut attendre un prochain exercice budgétaire pour rouvrir le dialogue sur cette question fondamentale. Pour HEC Montréal, comme pour les autres établissements universitaires québécois, le Québec n'a plus vraiment le loisir de retarder un investissement qui se fait urgent dans l'éducation supérieure. Il en va de notre avenir collectif.

Jean-Marie Toulouse

Directeur
HEC Montréal

La passion de bien faire



**On peut vous aider
à aller plus loin**

La valeur de votre entreprise vous tient à cœur. La nôtre aussi. C'est pourquoi nos experts-comptables et nos conseillers en administration assurent la qualité de nos services et le maintien de normes professionnelles élevées. Ils visent un seul objectif: que notre souci d'excellence soit le gage de votre réussite.

Pour savoir où se trouve le bureau le plus près de chez vous, consultez la section Réseau de notre site Web à www.rcgt.com.

Raymond Chabot
Grant Thornton 

« Un grand groupe de gens auquel j'ai accès pour me ressourcer, selon le besoin ou selon l'évolution de ma carrière... qui me permet d'évoluer dans mon rôle de propriétaire de PME. [...] Je suis fière d'appartenir à ce réseau qui me connecte au vaste monde québécois des affaires. »

ISABELLE HALLÉ, HEC Montréal 1998

Fondatrice et présidente,
MedPlan Communications



Le Réseau HEC Montréal constitue le plus important réseau de décideurs et de contacts d'affaires au Québec. Il a pour but de contribuer au développement socioprofessionnel de ses membres en favorisant les contacts des diplômés entre eux et aussi avec l'École. Pour ce faire, le Réseau HEC Montréal organise un grand nombre d'activités afin de répondre aux besoins professionnels de ses membres.

Qui fait partie du Réseau HEC Montréal ? Diplômés, étudiants, professeurs et personnel de HEC Montréal.

Adhérer au Réseau HEC Montréal c'est votre privilège !

Le Réseau HEC Montréal 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, bureau RJ-210, Montréal (Québec) H3T 2A7
téléphone : (514) 340-6042 | sans frais : 1 888 861-2222 | www.reseauhec.qc.ca

LeRéseau
HEC MONTRÉAL