

HEC mag

HEC MONTRÉAL

AUTOMNE 2023 - VOL. 22, N° 1
mag.hec.ca

Dossier

TRANSITIONS

Énergétique, numérique
et socioécologique

Par où
commencer ?

Entrevue

GUY CORMIER

Président et chef de la direction
Mouvement Desjardins

Rêver vert!

Carrière 4.0

RÉMI MARCOUX

Insuffler l'esprit entrepreneurial

Relève

DE PÈRE EN FILLE

International

DE RABAT À MONTRÉAL

L'aventure de la famille Tazi



**Pour développer
ta carrière, un
téléphone, c'est
bien; un magazine
de gestion,
c'est mieux!**

**La seule revue francophone
qui fait le pont entre
la recherche universitaire
et le monde des affaires**

ABONNE-TOI

**et profite d'un rabais de 50 %
avec le code promo DIPLOME50
revuegestion.ca**



Automne 2023

VOL. 22, N° 1



16

INTERNATIONAL

De Rabat à Montréal en quatuor!



18

ENTREVUE

GUY CORMIER

Rêver vert!



22

RENCONTRE

Transformation énergétique, numérique ou socioécologique

Un défi pluriel!



30

RELÈVE

De père en fille

5 NOUVELLES

En direct du campus

11 CARRIÈRE 4.0

RÉMI MARCOUX

Insuffler l'esprit entrepreneurial

12 EN COULISSE

JOYCE MC GREGOR

Porteuse d'espoir!

14 ANECDOTES

FAMILLE DESCHAMPS

Véritable dynastie HECienne!

15 PROSPECTIVE

KHAOULA CHEHBOUNI

Démasquer les prédateurs sexuels

16 INTERNATIONAL

DOSSIER

TRANSITIONS

18 ENTREVUE

22 RENCONTRE

26 PROFIL

De la réflexion à l'action!

29 SAVIEZ-VOUS QUE...

Au cœur de l'échiquier IA

30 RELÈVE

32 10 QUESTIONS À...

Céline Bareil

34 TENDANCES

La littératie permettrait-elle une meilleure gestion algorithmique?

36 CAP SUR LE CENTRE-VILLE

De retour au centre-ville!

37 POINT DE VUE

Toujours *la* référence en gestion

38 LA FORCE D'UNE COMMUNAUTÉ

Pleins feux sur une communauté inspirante!

40 PARCOURS

Qui est rendu où?

42 INFORMATIONS

À votre agenda

ÉDITRICE

Natalie Roussel

RÉDACTRICE EN CHEF

Liette D'Amours

COMITÉ DE RÉDACTION

Evelyne Bougues Ouali, Guillaume Campeau,
Jean-Michel Champagne, Liette D'Amours,
Agnès Darmaillacq, Jean-Marc Gauthier,
Éric Lefrançois, Stéphanie Milsé, Natalie Roussel
et Laurent Simon.

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Caroline Boily, Stéphane Champagne,
Liette D'Amours, Stéphane Desjardins,
Marie-Claude Gaudet, Isabelle Giguère,
Linda Grondin, Xavier Parent-Rocheleau,
Federico Pasin, Vincent Pasquier,
Sandrine Rastello et Julie Roy.

RÉVISION

Louise Letendre et Françoise Miquet

CONCEPTION ET PRODUCTION GRAPHIQUE

Studio de design graphique HEC Montréal

IMPRESSION

Accent Impression

HEC Montréal Mag est publié deux fois par année. Destiné aux diplômées et diplômés de HEC Montréal, ce magazine est offert en versions imprimée et électronique. Son contenu peut être reproduit avec l'autorisation écrite de la rédaction.

Dépôt légal : 4^e trimestre 2023
Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 1703-9630

Envoi Poste-publications
Enregistrement n° 40068980



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



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



Passer à l'action!



Liette D'Amours
Rédactrice en chef
HEC Mag

Pluies diluviennes, feux de forêts dévastateurs, vagues de chaleur extrême, crues meurtrières... Non seulement les catastrophes climatiques se multiplient, mais elles ne cessent de gagner en intensité. Face à ces records peu glorieux, une évidence s'impose : il est temps d'agir et de changer nos façons de faire.

Oui, mais par où commencer et comment s'y préparer, se demandent actuellement bon nombre de gestionnaires. Quelle transition privilégier : énergétique, numérique ou socio-écologique? Qu'entend-on concrètement par ces transformations? Quels impacts auront-elles sur leurs organisations et à quels enjeux celles-ci devront-elles faire face?

**Il est temps d'agir et de
changer nos façons de faire.**

C'est justement pour répondre à ces questions qu'HEC Mag y consacre la présente édition. L'idée consiste à départager le vrai du faux pour mieux appuyer la prise de décisions.

Le moment d'agir

Comme la plupart des organisations sont encore à l'étape de la réflexion, nous avons abordé le thème des transitions sous l'angle de la prospective. Ainsi, des chercheurs et chercheuses font d'abord le point sur la situation et dévoilent les plus récentes avancées sur chacune de ces transformations : énergétique, numérique et socioécologique.

Des acteurs de changement présentent ensuite les initiatives les plus prometteuses et novatrices en matière de transformation organisationnelle, de gestion des risques climatiques et d'économie circulaire.

Pour illustrer ce qui se fait sur le terrain, nous avons rencontré Guy Cormier, président et chef de la direction du Mouvement Desjardins, l'une des organisations les plus précurseuses tant en matière de développement durable et de responsabilité sociale que d'EDI (équité, diversité et inclusion). Des fonds verts aux initiatives porteuses comme Rêver l'impossible, il raconte comment la transformation au sein de cette coopérative s'opère tant à l'interne qu'en soutien à sa clientèle et à la société.

Ce numéro fait aussi place aux familles qui, chacune à sa façon, sont appelées à négocier certains virages. Tout d'abord, la transition de trois femmes qui ont repris les rênes d'une entreprise fondée par leur père. Puis, celle d'un quatuor marocain qui a misé sur ses liens familiaux pour découvrir le monde et entreprendre des études à HEC Montréal. Enfin, l'histoire de la famille Deschamps, qui en est à sa troisième génération à avoir choisi l'École pour son premier envol.

Puisse cette édition inspirer le changement et susciter l'action.

Bonne lecture! |

En direct du campus

Ce qu'il y a de nouveau à HEC Montréal



Le président-directeur général de la Fondation HEC Montréal, **Michel Patry**, le directeur de HEC Montréal, **Federico Pasin**, le maire de l'arrondissement du Plateau-Mont-Royal et responsable du développement économique au comité exécutif de la Ville de Montréal, **Luc Rabouin**, la ministre de l'Enseignement supérieur, **Pascale Déry**, le premier ministre du Québec, **François Legault**, la présidente du conseil d'administration de HEC Montréal, **Hélène Desmarais**, l'homme d'affaires et philanthrope **Paul Desmarais**, et la directrice du développement du campus de HEC Montréal, **Loretta Cianci**.

L'édifice Hélène-Desmarais, prêt à vous accueillir!

Le 15 septembre dernier, l'édifice Hélène-Desmarais a été inauguré au cœur du quartier des affaires de Montréal, en présence du premier ministre du Québec, **François Legault**, de la ministre de l'Enseignement supérieur, **Pascale Déry**, et de près de 300 dignitaires, partenaires et membres de la communauté d'affaires.

6 M\$ pour soutenir les start-ups technologiques!

Le gouvernement du Québec a accordé une subvention de 6 M\$ à l'École des dirigeants HEC Montréal pour poursuivre ses deux programmes, Next AI et CDL-Montréal, qui jouent un rôle essentiel dans l'éclosion et la réussite des entreprises technologiques spécialisées en intelligence artificielle (IA). Non seulement ce soutien représente un investissement considérable dans l'avenir de l'innovation en IA, mais il consolide la position de Montréal en tant que leader mondial dans ce domaine.



Dominique Anglade Nouvelle recrue de HEC Montréal

Depuis la rentrée, Dominique Anglade (MBA 2003) est professeure associée et coleader pour faire avancer les actions de HEC Montréal en matière de transition durable. Elle mettra ainsi son expérience et son expertise au profit de la communauté étudiante, pour aider l'École à former des leaders en gestion qui contribuent de manière responsable à la réussite des organisations et au développement durable de la société. Elle participera notamment à l'élaboration de nouveaux cours, programmes et formations portant sur la transition socioécologique.

Ce qu'il y a de nouveau à HEC Montréal

Pour propulser encore plus le coopératisme

Le Mouvement Desjardins poursuit sa collaboration avec l'Institut international des coopératives Alphonse-et-Dorimène-Desjardins, en s'engageant à lui verser un soutien de 1 250 000\$ au cours des cinq prochaines années. Grâce au renouvellement de ce partenariat, l'Institut pourra continuer à aider les coopératives à se développer et à innover.



Michel Patry, PDG de la Fondation HEC Montréal, Guy Cormier, président et chef de la direction du Mouvement Desjardins, et Caroline Aubé, directrice de la recherche et du transfert à HEC Montréal.



Un doctorat honorifique pour Randall Morck

L'École a remis un doctorat *honoris causa* à l'un des plus éminents économistes financiers au Canada : Randall Morck, professeur distingué à l'Alberta School of Business et titulaire de la prestigieuse Chaire en finance Stephen A. Jarislowsky de l'Université de l'Alberta. La pertinence et la portée de ses écrits, combinées aux liens forts que l'École entretient avec lui, font partie des éléments qui ont contribué au décernement de cette distinction.



Renouvellement de l'agrément de l'AACSB

Après un processus des plus rigoureux, l'École a obtenu pour une cinquième fois consécutive le très convoité agrément de l'organisme AACSB International pour la qualité générale de son enseignement universitaire en gestion. Au cours des cinq prochaines années, HEC Montréal pourra donc continuer de figurer parmi les rares écoles de gestion dans le monde à afficher les trois agréments internationaux les plus prestigieux en matière d'enseignement universitaire de la gestion : AACSB International, AMBA et EQUIS. En effet, moins de 1% des écoles détiennent ce triple standard d'excellence.

Près de 4 M\$ pour soutenir l'entrepreneuriat

Le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie a accordé trois financements majeurs à HEC Montréal pour mieux soutenir l'entrepreneuriat au Québec.

Familles en affaires a reçu un soutien de 1,5 M\$ pour renforcer son leadership dans l'accompagnement des familles en affaires, en particulier dans le processus de relève, la préparation au transfert d'entreprises, la gouvernance de l'entreprise familiale et le développement de projets intrapreneuriaux innovants et d'impact.

La base entrepreneuriale HEC Montréal, un hub d'innovation visant à inspirer et à propulser la relève en entrepreneuriat technologique et d'impact, disposera aussi de 1,5 M\$ pour soutenir le développement de projets innovants portés par la relève, en bonifiant l'offre en accompagnement entrepreneurial du **Parcours Rémi-Marcoux** et de l'**Accélérateur Banque Nationale – HEC Montréal**.

Enfin, le **Pôle entrepreneuriat, repreneuriat et familles en affaires** bénéficiera d'un financement de 928 500\$ pour offrir sa certification professionnelle, la **Certif'**. Destiné aux professionnel(le)s de l'accompagnement entrepreneurial, ce programme intensif axé sur les meilleures pratiques du domaine leur permettra d'approfondir leur savoir, leur savoir-faire et leur savoir-être, tout en validant leurs bases de connaissances essentielles.

Des nouvelles des professeur(e)s

Toujours parmi les meilleurs

- Six programmes de maîtrise de l'École brillent au palmarès mondial 2024 de l'organisme britannique **Quacquarelli Symonds (QS)** : MBA, logistique internationale, marketing, finance, affaires internationales ainsi que science des données et analytique d'affaires.
- L'École des dirigeants HEC Montréal figure au 33^e rang mondial du prestigieux palmarès Executive Education 2023 du **Financial Times**. Ainsi, à l'échelle québécoise et canadienne, elle s'est respectivement hissée aux premier et deuxième rangs de ce classement des 75 meilleurs établissements qui proposent des programmes publics de formation pour cadres.
- Unique représentante du Québec, HEC Montréal se retrouve aussi dans le top 100 du palmarès Masters in Management 2023 du **Financial Times** pour sa maîtrise en affaires internationales. Seules trois autres maîtrises offertes dans des universités canadiennes en font partie.
- Pour une troisième année consécutive, le MBA de HEC Montréal figure au troisième rang des meilleures écoles de gestion au Canada, selon le classement Best B-Schools de **Bloomberg Businessweek**.

Création de l'Institut multidisciplinaire en cybersécurité et cyberrésilience

HEC Montréal s'est jointe à Polytechnique Montréal et à l'Université de Montréal pour fonder l'Institut multidisciplinaire en cybersécurité et cyberrésilience (IMC²). Ainsi, l'École mettra à profit son expertise en sciences de la gestion, que ce soit en technologies de l'information, en gouvernance ou en finance, pour contribuer à prévenir les risques en matière de cybersécurité, faire face aux incidents et s'en rétablir.



L'Ordre de l'excellence en éducation du Québec à Michel Patry

Le professeur émérite et actuel PDG de la Fondation HEC Montréal, Michel Patry, a été nommé membre distingué de l'Ordre de l'excellence en éducation du Québec. Ce titre souligne son engagement exceptionnel, ses actions et son expertise au profit de l'éducation québécoise. Rappelons que Michel Patry a dirigé l'École de 2006 à 2019.

Une contribution de taille!

Les professeurs **Viviana Pilato** et **Melanie Robinson** ont été récompensées pour leur contribution à la construction de l'un des dix plus grands ensembles de données pour le Canada, dans le cadre de l'ambitieux projet de recherche international *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE 2020)*. Fruit de plus de 20 ans de travail collaboratif, GLOBE 2020 examine les relations entre la culture sociétale, le leadership et les pratiques organisationnelles. Quelque 425 chercheuses et chercheurs ont participé à cette vaste étude internationale qui couvre 144 pays.



Viviana Pilato, professeure adjointe au Département d'affaires internationales



Melanie Robison, professeure agrégée au Département de management

Meilleur article pour Wietske Van Osch

Un article de transfert corédigé par Wietske Van Osch, professeure agrégée au Département de technologies de l'information, a été désigné article vedette (*media feature piece*) pour le trimestre d'automne 2023 de la *MIT Sloan Management Review*, une revue destinée à la direction d'entreprise et publiée par l'école de gestion du prestigieux Massachusetts Institute of Technology (MIT).



Des nouvelles des professeur(e)s



Caroline Aubé à la tête du comité de recherche du BCI

La professeure titulaire et directrice de la recherche et du transfert à HEC Montréal Caroline Aubé a été nommée présidente du Comité de la recherche du Bureau de coopération interuniversitaire (BCI) pour un mandat de deux ans. À ce titre, elle animera et dirigera les échanges stratégiques liés à la recherche universitaire auprès de l'ensemble des vice-rectorats à la recherche de tous les établissements universitaires québécois.

Encore des distinctions pour Gilbert Laporte!

Pour avoir contribué à l'édification d'une société québécoise créative, innovante et solidaire, le professeur émérite Gilbert Laporte a été nommé chevalier de l'Ordre national du Québec. Il s'agit de la plus haute distinction décernée par le gouvernement québécois. Le Molde University College, en Norvège, lui a aussi remis un doctorat *honoris causa*, son quatrième en carrière.



Un second mandat au GERAD pour Olivier Bahn

Le Groupe d'études et de recherche en analyse des décisions (GERAD) a renouvelé sa confiance envers le professeur titulaire Olivier Bahn en lui accordant un deuxième mandat à titre de directeur. Créé en 1979, le GERAD regroupe plus de 200 scientifiques et plus de 700 étudiant(e)s aux cycles supérieurs issus de plusieurs universités québécoises. Ce groupe est devenu une référence internationale en matière de mathématiques de la décision et de leurs applications dans les grands systèmes.





Le professeur Ari Van Assche supervise le doctorat en affaires internationales de Margaux Maurel.



Un doublé au congrès de l'AIB

Le professeur titulaire **Ari Van Assche** a reçu le Prix du meilleur article théorique pour son texte intitulé *Global Supply Chain Practices and Inequality*, corédigé avec Vivek Soundararajan (Université de Bath), Hari Bapuji (Université de Melbourne) et Gokhan Ertug (Université d'Adélaïde), au congrès annuel de l'Academy of International Business (AIB). Plus tôt cette année, l'AIB lui avait décerné le titre de fellow pour sa contribution exceptionnelle. La doctorante **Margaux Maurel** a remporté le Prix de la meilleure proposition de thèse pour *Civil Society Resistance in the Chinese Belt and Road Initiative's Host Developing Countries: A Qualitative Study*, qui traite de l'initiative chinoise Belt and Road, un important programme de développement économique axé sur les infrastructures.

Guy Paré, fellow de l'IAHSI

Le professeur titulaire Guy Paré a été nommé fellow de l'International Academy of Health Sciences Informatics (IAHSI). Cette organisation a pour mission de reconnaître les réalisations substantielles en informatique médicale, de promouvoir la diffusion des connaissances et des meilleures pratiques, de favoriser de nouvelles idées et d'encourager la collaboration mondiale et le partage d'expertise et de ressources dans ce domaine. Seuls trois Canadiens détiennent ce titre.



Meilleur article pour Bruno Lussier

Le professeur agrégé Bruno Lussier a remporté le Prix du meilleur article remis par l'American Marketing Association pour un texte corédigé avec deux universitaires français, Fanny Poujol et Michel Klein. Intitulé *Investigating French Salespeople's Emotion Management During Non-Virtual Sales Interactions through the Lens of the Gioia Methodology*, l'article primé porte sur la gestion des émotions dans le domaine de la vente.

Un doctorat honorifique pour Suzanne Rivard

L'Université de Lausanne a décerné un doctorat *honoris causa* à la professeure titulaire Suzanne Rivard pour souligner son immense contribution à l'évolution des connaissances scientifiques, sa carrière prolifique, son intégrité personnelle et professionnelle ainsi que son dévouement en tant que professeure universitaire. Première femme au Canada à obtenir un doctorat en systèmes d'information en 1983, elle a tracé le chemin pour maintes autres femmes et chercheuses qui œuvrent aujourd'hui dans les différentes sphères des technologies de l'information.



Étudiant(e)s et diplômé(e)s à l'honneur



Meilleur article pour Alana Pierce!

La doctorante Alana Pierce s'est illustrée en remportant le Prix du meilleur article de transfert lors du Babson College Entrepreneurship Research Conference Doctoral Consortium. Cette conférence met en lumière les meilleurs travaux de recherche menés par des étudiant(e)s au doctorat dans le monde sur le thème de l'entrepreneuriat; l'un des exercices consiste à synthétiser les résultats d'une de leurs recherches en un article court destiné au milieu entrepreneurial.



La directrice de la maîtrise en gestion Sihem Taboubi et Khaoula Chehbouni.

Prix du meilleur mémoire 2022

Khaoula Chehbouni, diplômée de la maîtrise en gestion, Intelligence d'affaires, a remporté le Prix du meilleur mémoire 2022 pour *Mitigating Online Grooming With Federated Learning*, codirigé par Gilles Caporossi et Golnoosh Farnadi. Ce mémoire porte sur la détection des prédateurs sexuels sur les réseaux sociaux, un phénomène qui s'est aggravé de 815 % au cours de la pandémie, selon l'organisme Cyberaide.



Jeanne Bourgault (prix Relève CDPQ), Charlène Hébert (prix Relève Desjardins) et Meriem Mehri (prix Relève Desjardins)

Prix Relève en finance

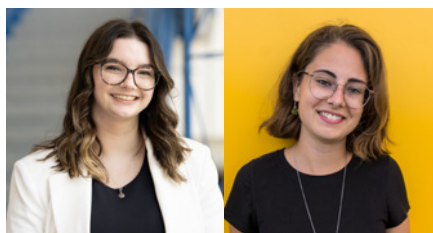
Trois étudiantes issues de parcours en finance – **Jeanne Bourgault** (M. Sc. en ingénierie financière), **Charlène Hébert** (B.A.A. spécialisé en finance) et **Meriem Mehri** (B.A.A. spécialisé en finance et analytique d'affaires) – ont remporté un prix Relève décerné par l'Association des femmes en finance du Québec. Accordée chaque année, cette distinction souligne leur engagement et l'excellence de leurs résultats scolaires dans ce domaine encore majoritairement masculin, tout en leur offrant un stage en milieu de travail.

Des thèses qui se distinguent!

Le Prix de la meilleure thèse pour l'année 2022 a été remis ex aequo à deux étudiantes : **Cansu Alakus**, supervisée par Aurélie Labbe et Denis Larocque, et **Audrey-Anne Cyr**, dirigée par Isabelle Le Breton-Miller. Un Prix pour la meilleure thèse rédigée en français a également été remis à **Alexis Perron-Brault**, dont le doctorat a été supervisé par Danilo Dantas et Renaud Legoux.



Cansu Alakus, le directeur du programme de doctorat, Guy Paré, Audrey-Anne Cyr et Alexis Perron-Brault.



Audrey Bélanger

Audrey Laliberté



Cyrine Mansri

Gabrielle Plourde

Quatre étudiantes reçoivent la Médaille du lieutenant-gouverneur

Audrey Bélanger (Ph. D. en comportement organisationnel et ressources humaines), **Audrey Laliberté** (M. Sc. en gestion, innovation sociale), **Cyrine Mansri** (Microprogramme de deuxième cycle en gestion des organismes culturels) et **Gabrielle Plourde** (M. Sc. en management et développement durable) ont reçu la Médaille du lieutenant-gouverneur pour la jeunesse, une distinction qui reconnaît un engagement bénévole soutenu ou une attitude inspirante ayant des répercussions positives sur la société.

Par Linda Grondin

Rémi Marcoux

Insuffler l'esprit entrepreneurial

Lorsqu'il quitte, à 71 ans, la présidence du CA de TC Transcontinental en 2012, on aurait pu croire que Rémi Marcoux se la coulerait douce, mais cela aurait été bien mal le connaître. Ce grand entrepreneur a choisi de continuer à bâtir, cette fois avec l'objectif de soutenir les architectes du Québec économique de demain.



Ainsi, grâce à un don majeur du fondateur et de sa société, le Parcours entrepreneurial Rémi-Marcoux a vu le jour en 2014. Propulsé par La base entrepreneuriale HEC Montréal, ce programme d'incubation d'entreprises a depuis permis de former plus de 180 entrepreneurs et entrepreneures et d'accompagner plus d'une centaine d'entreprises, dont 90 % sont encore en activité.

«De nombreux jeunes ont les aptitudes et les capacités pour devenir de bons entrepreneurs, mais l'ignorent», souligne Rémi Marcoux. Ce programme leur donne une formation de pointe et vise à développer des savoir-faire et des savoir-être qui ont servi la carrière de l'homme d'affaires. Pensons notamment

à la curiosité, à l'innovation, à la tolérance aux risques et à la compréhension de l'environnement économique, sans oublier le travail d'équipe et la force du réseau.

Trois facteurs de réussite

La réussite de Rémi Marcoux repose principalement sur trois assises. Tout d'abord, le goût de l'entrepreneuriat et l'importance de bien servir la clientèle, un apprentissage hérité de ses parents, qui tenaient un magasin général en Beauce. «Mon père a eu du succès parce qu'il écoutait ses clients, détectait leurs besoins et s'assurait de répondre rapidement à leurs attentes», affirme-t-il. Une inspiration qui suivra le fils tout au long de sa carrière.

Autre élément auquel il attribue sa réussite : ses études universitaires, qu'il entreprend par cours du soir tout en travaillant à plein temps. «J'y ai acquis cette vue d'ensemble de la profession, de la société et du milieu des affaires. Étudier à HEC Montréal aura été un des bons coups de ma vie», soutient le diplômé en sciences comptables 1968, qui a obtenu le titre de CPA quelques années plus tard.

À cette recette, Rémi Marcoux ajoute un troisième ingrédient, pas si secret : le travail. «Pour développer une entreprise, il faut y mettre du temps et accepter d'emblée que les journées seront longues.»

L'évolution de TC Transcontinental

En 1976, Rémi Marcoux fait l'acquisition d'une imprimerie avec deux partenaires,

«De nombreux jeunes ont les aptitudes et les capacités pour devenir de bons entrepreneurs, mais l'ignorent.»

— Rémi Marcoux

Claude Dubois et André Kingsley, respectivement expert en marketing et vendeur très talentueux. «Quand j'ai fondé Transcontinental, j'avais ma boîte à outils HEC Montréal; mes associés et moi connaissions déjà le secteur de l'impression et nous étions très complémentaires», précise-t-il.

L'inscription en bourse en 1985 s'avère une étape charnière. TC Transcontinental, qui a débuté ses activités avec l'impression de circulaires et de journaux, prend de l'expansion. Elle multiplie les acquisitions au Canada et à l'étranger, diversifie et bonifie son offre de services, et propose ainsi un guichet unique à ses clients. Aujourd'hui, l'entreprise est devenue un chef de file de l'emballage souple en Amérique du Nord.

Le message du mentor à la relève entrepreneuriale ? «Toujours miser sur une bonne équipe et des forces complémentaires, tester ses idées et ses produits le plus tôt possible et innover pour répondre aux besoins des clients», conclut-il. |

Par Stéphane Champagne



Joyce Mc Gregor

Porteuse d'espoir !

En racontant son propre parcours aux étudiants dans le doute, la directrice administrative des programmes de certificat de HEC Montréal s'est faite plus d'une fois réconfortante et porteuse d'espoir. Rencontre avec Joyce Mc Gregor, qui fait preuve de bienveillance depuis plus de 30 ans.

La volonté d'aider son prochain se manifeste dans un contexte très animé pour Joyce Mc Gregor. La gestionnaire dirige une équipe de huit personnes tout aussi dévouées dont la mission, chaque trimestre, consiste à accompagner quelque 5 000 étudiants inscrits aux programmes de certificat ou à l'un des microprogrammes de premier cycle.

Ces personnes, qui étudient pour la plupart à temps partiel, ont en moyenne 35 ans et viennent de 90 pays différents. Alors qu'environ 50 % d'entre elles détiennent déjà un diplôme d'études universitaires, les autres tablent sur leur expérience professionnelle pour intégrer HEC Montréal. Bref, il s'agit d'une clientèle très diversifiée.

L'exemple parfait du possible

Bien sûr, Joyce Mc Gregor ne rencontre pas tous ces étudiants. « Je le fais selon le contexte et les enjeux », précise-t-elle. Car s'il y a une personne qui comprend la réalité d'un retour aux études impliquant une conciliation famille-travail, c'est bien elle.

À la mi-vingtaine, elle quitte le milieu de l'hôtellerie pour « essayer quelque chose d'autre », dit-elle. En acceptant un poste d'agente de bureau à HEC Montréal, elle ne se doute toutefois pas de l'heureux parcours qui l'attend.

Dès son arrivée à l'École, elle s'inscrit à un premier certificat et, au fur et à mesure qu'elle gravit les échelons, elle en ajoute un deuxième, puis un troisième. Tout cela dans un contexte de monoparentalité. Si bien qu'en 2005, après 15 ans de persévérance, elle obtient un baccalauréat ès sciences.

Inspiration et bienveillance

Au fil des ans, son histoire a inspiré tant les étudiantes et étudiants de passage dans son bureau que ceux rencontrés lors d'événements publics, de conférences ou d'ateliers qu'elle a animés. « Plusieurs personnes semblent se reconnaître dans mon histoire », admet-elle.

Geneviève Gélinas, registraire adjointe à HEC Montréal, côtoie Joyce Mc Gregor depuis près de 20 ans. « Chaque fois que Joyce se consacre à un dossier, elle l'étudie à fond, dans le respect et la rigueur, souligne-t-elle. Elle fait toujours le maximum pour aider les étudiants. Malgré un emploi du temps chargé, elle se rend toujours disponible. Son côté humain est très apprécié. »

De toute évidence, HEC Montréal et la communauté étudiante des programmes de certificat sont résolument au cœur des priorités de cette gestionnaire chevronnée. |

L'histoire de Joyce Mc Gregor a inspiré tant les étudiantes et étudiants de passage dans son bureau que ceux rencontrés lors d'événements publics, de conférences ou d'ateliers qu'elle a animés.

Par Julie Roy



Pour les Deschamps, fréquenter HEC Montréal s'inscrit dans la tradition depuis 1947. Dix membres de la famille y ont étudié, dont **Pascale**, représentante de la troisième génération, **Jean**, par qui tout a commencé, et sa fille **Elizabeth**, qui y a même enseigné!

Famille Deschamps Véritable dynastie HECienne!

La famille Deschamps éprouve un réel sentiment d'appartenance à l'égard de HEC Montréal. Et pour cause : trois générations s'y sont succédé, soit dix membres de la lignée. Certains y ont même enseigné!

Cette histoire débute avec Jean Deschamps. Après s'être classé premier à un concours destiné aux étudiants des collèges classiques de la province, il reçoit une bourse pour étudier à HEC Montréal. Il devient ainsi le premier de sa famille à aller à l'université.

Diplôme en main, il entame une carrière à l'École en 1947. Il y sera notamment professeur titulaire, fondateur et chef du Département des sciences administratives et directeur des cours de perfectionnement en administration pour les chefs d'entreprise. En 1963, il quitte l'enseignement pour devenir sous-ministre de l'Industrie et du Commerce. Il poursuit ensuite son ascension dans la fonction publique, où on lui confie des postes comme PDG de la Société générale de financement (1966), délégué général du Québec à Bruxelles (1973) et à Paris (1977), et bien d'autres hautes responsabilités.

Une école incontournable

L'histoire ne s'arrête pas là. Parents de huit enfants, Jean Deschamps et sa conjointe, Gisèle Gagnon, ont toujours prôné l'importance de l'éducation. « À la maison, il n'y avait pas de différence entre les garçons et les filles. Aller à l'université allait de soi », se souvient leur fille, Elizabeth Deschamps (B.A.A. 1982), chargée de cours à l'École pendant six ans. Les huit enfants ont donc fait des études supérieures, dont quatre à HEC Montréal.

« L'École des Hautes Études Commerciales était la place où étudier; je n'aurais jamais pensé aller ailleurs », renchérit sa sœur, Anne Deschamps, diplômée au certificat en comptabilité financière en 1996.

Des enseignants, mais aussi des agents d'influence

Elizabeth Deschamps se souvient que même si la voie avait été tracée par son père, puis par ses frères – Benoit

(MBA 1974), professeur à HEC Montréal (1974-1988) et André (B.A.A. 1979) –, sa route a été parsemée d'embûches. « J'ai dû composer avec un sentiment d'imposteur; mes notes étaient loin d'être excellentes. C'est grâce à des enseignants comme Robert Desormeaux que ma passion pour le marketing est née. De fil en aiguille, la réussite scolaire et mon intérêt pour l'enseignement ont pris le dessus. »

Une troisième génération rejoint les rangs

Au fil du temps, plusieurs membres de la troisième génération ont poursuivi la tradition. C'est le cas de François (B.A.A. 2008, fils de Michel), Pascale (B.A.A. 2007, fille de Benoit), Laurent (DESS en comptabilité professionnelle 2019, fils d'André) et Jean-Philippe (fils d'Anne), qui s'est joint à la première cohorte du B.A.A. trilingue en 2008. Marie-Ève St-Louis a pour sa part complété trois programmes, dont un DESS en gestion des organismes culturels en 2010. « La reconnaissance et la polyvalence des diplômes sont indéniablement des plus-values qui m'ont incitée à choisir l'École. Sans parler du fait que mon grand-père a été membre fondateur de la Coop étudiante, ce qui renforce d'autant plus mon sentiment d'appartenance », conclut-elle en riant. |

«L'École des Hautes Études Commerciales était la place où étudier; je n'aurais jamais pensé aller ailleurs.»

— Anne Deschamps

Par Stéphane Desjardins

Khaoula Chehbouni

Démasquer les prédateurs sexuels

Outre les 4,5 millions de cas d'exploitation sexuelle qui ont été rapportés à la centrale Cyberaide.ca entre 2014 et 2020, les signalements de leurre informatique d'enfants à des fins sexuelles ont explosé au cours des cinq dernières années – en hausse de 815% – et les cas de sextorsion envers les ados ont augmenté de 150% depuis six mois. Sensible à ce fléau, Khaoula Chehbouni a décidé de s'y attaquer au cours de sa maîtrise.

L'élément déclencheur : des conversations entre des cyberprédateurs et des bénévoles de Perverted-Justice. Ce groupe piège des pédophiles en se faisant passer pour des enfants et publie ces échanges sur le Web dans le but de les faire arrêter par la police. En 2012, ces conversations ont été colligées dans une base de données que l'étudiante a eu l'idée d'exploiter dans le cadre de sa maîtrise en intelligence d'affaires.

Combattre ce fléau

En misant sur l'intelligence artificielle (IA), Khaoula Chehbouni a développé une approche de détection préventive du pédopiéage qui vise à assurer la sécurité des enfants tout en respectant leur vie privée. Une première! «Pour ce faire, nous utilisons un modèle d'apprentissage fédéré qui tient compte du contexte des conversations, explique-t-elle. Chaque utilisateur peut entraîner son propre modèle préalablement installé sur son téléphone ou sur son ordinateur et qui communique avec un serveur chargé des mises à jour.»

Cette approche fait appel à un modèle éprouvé de langage pré-entraîné (BERT) à partir de contenus en ligne. La chercheuse a ensuite

réentraîné les réseaux de neurones pour reconnaître les stratégies de communication des prédateurs. La «méthode Chehbouni» distingue les messages de pédopiéage des échanges normaux à l'aide d'indices linguistiques obtenus par l'entraînement.

Ce modèle de détection peut être utilisé sur des réseaux sociaux comme Instagram, Facebook et Snapchat, ainsi que sur des forums comme Discord.

Éviter les méprises

«En plus de protéger la confidentialité des données puisqu'elles ne quittent jamais les appareils des utilisateurs, mon modèle réduit le nombre de faux positifs», précise-t-elle. Cette façon de faire pourrait notamment

éviter d'accuser des personnes à tort, comme ce père qui avait envoyé des photos des organes génitaux de son bébé à son médecin pour un suivi médical et qui a fait l'objet d'une enquête policière à la suite d'un signalement de l'IA de Google.

«Bien que les technologies nous permettent de grandes avancées, il y aura toujours à faire, car l'évolution est constante», conclut Khaoula Chehbouni, dont les travaux lui ont valu le Prix du meilleur mémoire 2022 de HEC Montréal.

Intitulé *Mitigating Online Grooming With Federated Learning*, ce mémoire a été codirigé par les membres du corps professoral Gilles Caporossi et Golnoosh Farnadi. |

En misant sur l'intelligence artificielle (IA), Khaoula Chehbouni a développé une approche de détection préventive du pédopiéage. Une première!



De Rabat à Montréal en quatuor!

Loin de leur Maroc natal, quatre cousins et cousines – Leïla, Mya, Malik et Jad – choisissent HEC Montréal pour poursuivre leurs études universitaires. Quatre membres d'une famille tissée serré qui adoptent une école, une ville, puis un pays et qui... préservent ainsi leurs liens familiaux.

Par un bel avant-midi d'été, quatre membres de la famille Tazi entrent au café Velours pour y rencontrer *HEC Mag*. Mya et son frère Jad sont accompagnés de leur cousine Leïla et de leur plus jeune sœur en vacances à Montréal. Le frère de Leïla, Malik, qui vient de terminer une maîtrise en relations internationales à Paris et qui y vit toujours, se joindra en ligne à la réunion.

Une fois les thés commandés, Leïla raconte comment elle a choisi la ville et HEC Montréal. Première du groupe à s'établir dans la métropole québécoise en 2009, elle hésitait à poursuivre ses études en France après le lycée. « Dans l'intervalle, je suis venue en visite à Montréal et j'ai eu un véritable coup de cœur pour la ville, précise-t-elle. Je m'y sentais à l'aise, sa taille était humaine pour une grande cité et c'était facile d'y trouver ses repères. »

Après avoir fréquenté un lycée du système français, la trajectoire typique aurait pourtant été de poursuivre ses études dans l'Hexagone. « Toutefois, pour entrer dans une grande école de commerce en France, il faut passer par deux années de classes préparatoires, et cela ne garantit pas d'y être admise », précise Leïla. En plus de son attirance pour Montréal, le fait que l'année préparatoire à HEC Montréal soit intégrée au baccalauréat la rassure donc. « Mais plus que tout, j'avais envie de découvrir le monde. J'ai donc

choisi le parcours trilingue du B.A.A. pour apprendre l'espagnol et profiter du programme d'échange international. » Un choix qui l'a ensuite menée à suivre le programme de maîtrise Computer Science & Business Technology de l'IE University à Madrid, avant de revenir à Montréal.

« Malgré tous ces avantages, il n'a pas été évident de convaincre mes parents. Ça a été beaucoup plus simple pour Mya, Jad et Malik », concède celle qui a tracé la voie.

En 2014, c'est au tour de Mya de choisir HEC Montréal. « À 15 ans, j'avais passé les vacances de Noël avec Leïla à Montréal. J'avais rencontré ses amis, j'avais vu comment elle vivait et dès lors, j'ai su que je voulais y poursuivre mes études universitaires, raconte-t-elle. Ensuite, ça a été facile, mes parents étaient rassurés par le fait que Leïla soit déjà établie. Ça fait vraiment une différence d'avoir quelqu'un qui sait déjà comment le pays fonctionne et sur qui on peut compter. »

« Comme je suis arrivée en premier, je sentais une certaine responsabilité à les aider à s'intégrer : préparer leur arrivée, trouver un appartement... » admet Leïla.

En 2017, Jad et Malik arrivent en tandem à Montréal. Ils ne seront toutefois pas les seuls de leur cohorte à opter pour HEC Montréal. « Un ancien de HEC Montréal, lui aussi diplômé de notre lycée à Rabat, était venu dans nos classes pour nous parler du B.A.A.

Le groupe souligne que s'installer à l'étranger au cours de ses études facilite grandement l'intégration à un pays par la suite, avec ou sans la famille.

de l'École. Il a été tellement convaincant que nous avons été plusieurs à choisir d'y faire nos études », se rappelle Jad en riant.

Un cocon familial

Jad et Malik font ainsi l'année préparatoire ensemble, puis choisissent des spécialisations différentes au cours du B.A.A. S'ils passent moins de temps ensemble à l'École, la vie de famille continue d'occuper une grande place. Les garçons partagent un appartement et le quatuor se réunit les fins de semaine.

« Nous étions déjà proches avant d'arriver à Montréal et nous avons continué à reproduire nos habitudes familiales, souligne Malik. J'ai trouvé les hivers difficiles et, en plus, c'est une saison où la vie sociale a tendance à ralentir. J'étais donc très content d'avoir ma famille à proximité pour pouvoir passer du temps ensemble, partager un bon dîner ou encore aller au cinéma. » Mya renchérit : « Nous avons recréé un cocon familial qui ressemble



Les cousins Tazi devant l'oeuvre d'art de Ludovic Boney dans le tout nouvel édifice Hélène-Desmarais : Malik (debout), puis dans l'ordre habituel, Mya, Jad et Leïla.

à celui que nous avons au Maroc. Tous les samedis, nous allions manger chez notre grand-mère à Rabat, et nous avons poursuivi la tradition ici. D'ailleurs, chaque fois que l'un d'entre nous parle à notre grand-mère, elle nous demande systématiquement si nous nous voyons toujours! Ça la rassure que nous préservions ces liens.»

Rester à Montréal

Des quatre, trois vivent toujours à Montréal. Leïla, qui vient de recevoir sa citoyenneté canadienne, travaille pour la firme-conseil Slalom. Diplômé

en 2021, Jad évolue depuis en sécurité de l'information chez Desjardins. Il a récemment déposé sa demande de résidence permanente et habite aujourd'hui avec sa sœur Mya, qui, après avoir travaillé dans le secteur bancaire, est retournée à HEC Montréal pour entreprendre une maîtrise en économie financière appliquée. Aspirant à s'établir au pays, elle a récemment déposé une demande de citoyenneté canadienne.

Le groupe souligne que s'installer à l'étranger au cours de ses études facilite grandement l'intégration à un pays

par la suite, avec ou sans la famille. «Nous avons eu le temps de nous faire des amis, de savoir si le milieu correspondait ou non à nos aspirations, mentionne Leïla. Certaines personnes rencontrées au cours de mon année préparatoire sont même devenues une deuxième famille.»

Les trois jeunes s'entendent aussi sur les bonnes perspectives d'emploi que leur offre la ville. «En matière de travail, Montréal est un véritable vivier. Je ne peux donc qu'être d'accord avec Mya et Leïla à ce chapitre : les possibilités y sont nombreuses», conclut Jad. |

Par Sandrine Rastello

Photographes : Martin Girard et Jean-François Lemire, Shoot Studio

Rêver vert!

Guy Cormier



De par son histoire, sa taille et son poids dans notre économie, le Mouvement Desjardins occupe une place privilégiée pour façonner le Québec de demain. Guy Cormier, président et chef de la direction, l'a bien compris. Laboratoires d'économie circulaire, accompagnement dans la lutte contre les changements climatiques, financement de logements abordables... Sous son leadership, le groupe coopératif est sur tous les fronts. Sans oublier une priorité qui lui tient à cœur : la jeunesse.

Lorsqu'en 2016, il devient, à 46 ans, le plus jeune président de l'histoire de Desjardins, Guy Cormier s'aperçoit que cette particularité incite de nombreuses personnes à le solliciter pour exprimer leurs attentes.

« On m'a dit : "Il faut que la voix des jeunes soit davantage exprimée. Nous avons de grands défis à relever, de grands enjeux de transformation numérique et écologique à affronter", se rappelle-t-il. Un discours émergeait aussi sur les dommages collatéraux du capitalisme des 30-40 dernières années, sur notre impact environnemental et sur les inégalités. Pour moi, il est alors devenu clair que je devais m'engager dans ces avenues et jouer un rôle plus actif dans la société par rapport à ces virages à prendre. »

Un rôle d'influenceur

Guy Cormier a fait toute sa carrière chez Desjardins. Il connaît donc très bien le terrain. Au quotidien, il scrute la performance, gère les risques et suit la satisfaction des membres et des clients. Il est aussi très conscient du pouvoir d'influence d'une organisation qui fait affaire avec 7,5 millions de personnes et d'entreprises partout au Canada.

En montrant l'exemple, en prenant la parole ou en incitant les entreprises à prendre un virage environnemental et social, Desjardins apporte sa pierre à une décennie de transitions, explique Guy Cormier, qui se dit enthousiasmé

« Je souhaite qu'on puisse continuer à susciter le débat et à travailler sur des solutions durables ensemble. »

par l'ébullition actuelle des idées au Québec et par la réflexion, autant individuelle que collective, sur le climat et la posture énergétique à adopter.

« Je souhaite qu'on puisse continuer à susciter le débat et à travailler ensemble sur des solutions durables, dit-il. J'espère aussi voir une divulgation des activités des entreprises plus précise et transparente. »

Au contact du large échantillon que constituent ses membres et ses clients, le dirigeant peut aussi voir le chemin parcouru. « De plus en plus d'entreprises me disent que si elles veulent continuer d'être fournisseurs de certaines grandes sociétés ou encore que leurs employés soient fiers de leur organisation, elles doivent embrasser la lutte contre les changements climatiques, rapporte Guy Cormier. Toutefois, pour bon nombre de petites et moyennes entreprises, ce constat est souvent suivi de questions, ajoute-t-il : Par où commencer, que faire en premier, comment structurer ces transitions ? »

Les accompagner dans cette démarche est aujourd'hui une priorité pour Desjardins. Et pour cause : après avoir atteint la carboneutralité

de ses propres opérations en 2017, le Mouvement poursuit l'objectif de zéro émission nette de gaz à effet de serre dans un périmètre plus large, incluant ses activités de financement et d'investissement en énergie, en transport et en immobilier, d'ici 2040.

Intervenir à tous les niveaux

Pour faciliter les premiers pas de ces entreprises vers une économie plus sobre en carbone, Desjardins crée des partenariats avec des laboratoires de recherche ou des organisations qui proposent des formations et des outils, comme Québec Net Positif ou Écotech Québec. Son équipe de développement durable contribue

MINIBIO

Guy Cormier
(MBA 2000), 54 ans
Président et chef de la direction,
Desjardins

Chevalier de la Légion d'honneur
française (2016)

Doctorat honorifique décerné par
la John Molson School of Business
de l'Université Concordia (2022)

« Les jeunes aspirent à d'autres modèles, comme les coopératives d'habitation. Depuis quelque temps, nous explorons donc différentes avenues, car ils nous disent que ce modèle de collaboration, d'entraide et de coopération correspond à leurs valeurs. »

DESJARDINS EN BREF

- Siège social : Lévis
- Nombre d'employés (au 30 juin) : 59 389
- Actif total (au 30 juin) : 409,6 G\$
- Membres et clients : 7,5 millions
- Conseil d'administration paritaire (9 femmes, 10 hommes)
- Engagement local : 114,6 M\$ octroyés en dons et commandites (2022)
- Nommé au classement Corporate Knights 2023 des 50 meilleures entreprises citoyennes au Canada pour la 10^e année consécutive (31^e rang)

également à mettre les entreprises en lien avec les bonnes personnes.

Le groupe coopératif est aussi particulièrement impliqué dans l'économie circulaire, un modèle qui reconnaît la limite des ressources de la planète. Avec l'École de technologie supérieure, il a investi 2,1 M\$ pour développer des laboratoires d'expérimentation dans des secteurs au fort potentiel de recyclage, comme la construction (voir notre article *Profil* en page 26). Il a également soutenu une tournée de sensibilisation des entreprises à travers le Québec.

« Nombre de gestionnaires explorent actuellement cette idée d'économie circulaire, rapporte Guy Cormier.

Plusieurs se demandent si certains résidus produits par des entreprises de leur région pourraient devenir des intrants pour eux. Il faut creuser ce concept qui permettrait de réduire la chaîne d'approvisionnement. »

Du côté financier, le groupe multiplie les partenariats. Notamment, en mettant 350 M\$ à la disposition de municipalités désireuses de construire et exploiter des parcs éoliens¹. Il s'est aussi associé² à Exportation et développement Canada pour financer jusqu'à 1 G\$ de projets visant à réduire les émissions de carbone dans les moyennes et grandes entreprises (telle l'adoption de technologies propres). Enfin, il a créé une « remise verte »³ pour récompenser les entreprises montrant des résultats en matière de critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance).

Savoir dire non

Ces gestes s'accompagnent d'une fermeté assumée envers les entreprises qui n'intègrent pas ou qui intègrent trop peu les facteurs ESG dans leur gestion des risques ou leur orientation d'affaires, souligne Guy Cormier. « Dans certains cas, nous nous retirons du financement ou de l'investissement, si nous ne sentons pas que l'organisation prend suffisamment ces critères au sérieux, explique-t-il. Dans d'autres, nous intervenons directement et demandons des ajustements. »

Car le Mouvement, deuxième assureur de dommages au Canada, suit de près l'évolution climatique et collabore même avec des spécialistes à l'échelle mondiale pour évaluer les risques des prochaines années.

« Le principal risque à surveiller actuellement, ce sont les inondations, estime le dirigeant. Comment peut-on mieux protéger les propriétés en zones inondables, comment atténuer ce risque ? »

À la rencontre des jeunes

Au-delà de ses discussions avec les entreprises, Guy Cormier est particulièrement attaché au dialogue avec les jeunes, dont il a fait un des piliers de sa présidence. Après les avoir rencontrés dans plusieurs universités, il a organisé à Montréal, en juin dernier, l'événement « Rêver l'impossible » afin d'aborder les enjeux qui les préoccupent.

Parmi les sujets abordés figuraient l'emploi ainsi que l'accès au logement et à la propriété, des questions sociales chères à Desjardins, qui s'est d'ailleurs engagé auprès du gouvernement à rendre plus de 1 500 logements abordables disponibles d'ici la fin de 2025.

« Les jeunes aspirent à d'autres modèles, comme les coopératives d'habitation, relaie-t-il. Depuis quelque temps, nous explorons donc différentes avenues, car ils nous disent que ce modèle de collaboration, d'entraide et de coopération correspond à leurs valeurs. »

Guy Cormier a aussi entendu la déception des jeunes face à leurs conditions de travail, y compris le manque de mentors, alors qu'on leur fait miroiter des perspectives professionnelles alléchantes. « Ce constat m'a beaucoup fait réfléchir : comment mieux les accompagner lorsqu'on les recrute chez Desjardins, ou encore comment peut-on aider les entreprises à mieux saisir cette dimension ? »

¹<https://www.desjardins.com/qc/fr/nouvelles/desjardins-construction-parcs-eoliens.html>

²<https://www.desjardins.com/qc/fr/nouvelles/desjardins-octroiera-jusqu-a-1-g-pour-soutenir-les-projets-vert.html>

³<https://www.desjardins.com/qc/fr/nouvelles/desjardins-remise-verte.html>



Les leçons d'une crise

Les projets ne manquent donc pas pour Guy Cormier d'ici la fin de son mandat, prévue au plus tard pour 2026, alors que Desjardins prépare la séparation des fonctions de président du conseil d'administration et de président et chef de la direction.

Une décennie qui aura mis à l'épreuve son leadership, après la fuite de rensei-

gnements personnels de 2019. Guy Cormier a alors compris qu'il se devait d'assumer cette crise. « Donner l'heure juste, ne pas me défilier ou encore envoyer des porte-paroles à ma place. Comme leader, je devais être au-devant, que ce soit à une commission parlementaire, une conférence de presse ou encore à des rencontres d'employés », se souvient-il.

Quatre ans plus tard, il est fier que Desjardins ait traversé cette tempête tout en continuant de croître. « Nous avons continué d'investir en sécurité. Les gens ont maintenu leur confiance envers nous, et je leur en serai toujours reconnaissant », conclut-il. |



Transformation énergétique, numérique ou socioécologique Un défi pluriel!

Traquer les portes mal isolées de ses bâtiments. Se fournir auprès d'entreprises qui réduisent leurs émissions de carbone. Utiliser des matériaux plus durables pour ses produits. Simples ou ambitieuses, ces mesures contribuent à une nécessaire transition, que celle-ci soit énergétique, numérique ou socioécologique. Mais, face à des objectifs multiples et parfois contradictoires, les organisations peuvent se sentir dépassées. Par où commencer ? Jusqu'où aller ? Trois spécialistes démystifient la démarche.

Transition ou révolution numérique ?

Pour Camille Grange, (M. Sc. Gestion des technologies de l'information 2006), professeure agrégée à HEC Montréal, les mots ont leur importance. L'organisation souhaite-t-elle faire une *transition* numérique, qui évoque un passage graduel d'un état à un autre ? Est-elle prête à une *transformation*, qui implique un changement plus profond ? Ou a-t-elle besoin d'une *révolution*, plus brutale, mais parfois nécessaire à sa survie ?

«L'ampleur du virage sera dictée par l'orientation que l'entreprise souhaite prendre», explique la titulaire du Professorship de recherche en adoption et diffusion responsable des TI.

Les technologies fondamentales (câbles sous-marins, centres de données, processeurs, etc.) continuent de progresser à grande vitesse, offrant une infrastructure toujours plus performante pour soutenir la création de nouveaux produits et processus. Si les entreprises

dites «traditionnelles» n'exploitent pas ces possibilités, elles risquent l'obsolescence face à de jeunes pousses innovantes qui en ont fait leur modèle d'affaires. La pandémie n'a fait qu'accélérer cette tendance.

«Les menaces et les forces perturbatrices varient selon l'industrie dans laquelle les organisations évoluent, explique l'experte. D'où l'importance de se poser des questions comme : qui suis-je comme entreprise, quel est mon marché,

« On ne peut pas viser la lune si on ne parvient pas à faire démarrer la fusée. » — Camille Grange

comment tirer profit du numérique pour offrir une plus grande valeur ajoutée, et en ai-je les capacités?»

À cette étape du diagnostic, une organisation devrait évaluer son degré de préparation à la transformation numérique. «De nombreuses firmes de consultation offrent de tels outils», ajoute Camille Grange. Celui de l'Institute for Digital Transformation, aux États-Unis¹, mesure notamment la stabilité opérationnelle et la capacité à mettre en œuvre des réformes, car la résistance au changement peut faire dérailler le plus prometteur des projets.

« On ne peut pas viser la lune si on ne parvient pas à faire démarrer la fusée », illustre-t-elle.

Puis, vient le moment de s'engager face à un objectif, ce qui implique de prioriser certaines pratiques et d'en délaisser d'autres. C'est d'ailleurs ce qu'a fait *La Presse* en 2016 : en devenant le premier quotidien imprimé au monde² à passer entièrement au numérique, abandonnant ainsi son modèle historique qui reposait sur le papier.

La mise en œuvre comporte aussi son lot de défis. L'organisation doit



Camille Grange
Professeure agrégée à HEC Montréal, spécialisée en transformation numérique des organisations

recourir à de nouvelles compétences, parfois rares et coûteuses. Elle doit minimiser les risques autour du projet, tout en l'intégrant à sa culture. Le tout sans sous-estimer la lassitude ou la méfiance des équipes envers des changements technologiques successifs, y compris des outils d'intelligence artificielle comme ChatGPT.

Malgré ces obstacles, la transformation est palpable. «Les entreprises s'équipent de plus en plus; elles développent leurs compétences numériques», souligne Camille Grange. Elles font tout ce qu'elles peuvent, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre.»

Transition énergétique : revoir sa consommation

L'abandon des énergies fossiles au profit d'énergies renouvelables jouera un rôle crucial dans la lutte contre les changements climatiques. «Mais la tendance actuelle à vouloir tout électrifier pour profiter de notre hydroélectricité coûtera cher et ne permettra pas, à elle seule, d'atteindre l'objectif de carboneutralité du Québec», soutient Pierre-Olivier Pineau (Ph. D. Administration 2000), professeur titulaire au Département de sciences de la décision et responsable de la Chaire de gestion du secteur de l'énergie.

«L'électricité sera de plus en plus précieuse, poursuit-il. Même si elle est renouvelable, il faudra minimiser notre consommation, car les besoins ne cesseront de croître.»

Comme le montre *l'État de l'énergie au Québec*, un rapport³ publié chaque année par la chaire que dirige Pierre-Olivier Pineau, les ventes de camions⁴ dans la province depuis 2015 dépassent celles des voitures. Sur les routes d'Amérique du Nord, de plus en plus de camions circulent, partiellement vides, pour répondre à des délais de livraison serrés.

«Aujourd'hui, on parle encore trop de substitution énergétique, alors qu'il faudrait aller beaucoup plus loin», souligne-t-il. Le problème, ce n'est pas seulement le pétrole, mais aussi la surconsommation.»

À long terme, les entreprises seront contraintes d'abandonner les produits dont le coût écologique est aberrant, estime-t-il. Mais avant d'en arriver là, elles peuvent prendre toute une série de mesures.

«Dans un premier temps, il faut comprendre d'où vient la consommation

¹<https://www.institutfordigitaltransformation.org/readiness-framework>

²<https://www.lapresse.ca/debats/mot-de-lediteur/201509/16/O1-4901051-la-presse-papier-sera-remplacee-par-la-presse-du-lundi-au-vendredi-des-le-1er-janvier.php>

³https://energie.hec.ca/wp-content/uploads/2023/05/EEQ2023_WEB.pdf

⁴Cette catégorie comprend les VUS, dont même les modèles électriques sont très énergivores.

«Même si l'électricité est renouvelable, il faudra minimiser notre consommation, car les besoins ne cesseront de croître.»

— Pierre-Olivier Pineau



Pierre-Olivier Pineau
Professeur titulaire au Département de sciences de la décision et responsable de la Chaire de gestion du secteur de l'énergie

d'énergie, recommande-t-il. Cet exercice oblige les organisations à se pencher sur tous leurs processus et donc, à vérifier s'il n'y a pas d'inefficacités qui minent la productivité.»

L'analyse peut ainsi mettre au jour de petites anomalies (une fuite d'air au sous-sol) ou inciter une entreprise à

optimiser sa logistique, notamment en cherchant des partenaires avec qui partager les livraisons. Au-delà des économies, cette approche est valorisante pour les équipes et favorise généralement la rétention.

Pour passer au niveau supérieur, il vaut mieux se doter d'un plan de

décarbonation sur 10 ans, ajoute-t-il. Ce type de plan permet, par exemple, de prévoir l'électrification d'un parc de véhicules ou de s'attaquer aux émissions de gaz à effet de serre (GES) dans sa chaîne de valeur, connues sous l'appellation «scope 3».

Cette catégorie d'émissions englobe l'empreinte carbone de multiples produits et services décrits comme indirects : les voyages d'affaires en avion, les matériaux de fabrication ou encore le traitement des produits vendus arrivés en fin de vie. En 2021, le géant américain Kraft Heinz révélait⁵ que 62% de ses émissions de type «scope 3» provenaient de ses ingrédients et 12% des emballages, et s'engageait à apporter des correctifs à sa chaîne d'approvisionnement pour les minimiser.

«Les questionnements des organisations ne doivent pas se limiter à leurs seules empreintes. L'exercice n'est pas toujours facile pour les petites entreprises, convient Pierre-Olivier Pineau, mais le but est d'essayer de faire le plus possible affaire avec des fournisseurs qui ont entrepris des démarches de carboneutralité.»

Transition socioécologique : vers un autre modèle d'affaires

La transition socioécologique, dont la transition énergétique est une composante importante, nous invite, pour sa part, à évaluer notre impact en incluant des critères souvent relégués au second plan, tels que la biodiversité et la justice sociale. «Elle implique un réel changement d'attitude, ce qui suppose un changement dans les comportements sociaux pour relever les défis écologiques», souligne Luciano Barin Cruz, directeur de la transition durable à HEC Montréal.

«C'est à la fois reconnaître l'accélération du changement climatique, l'atteinte

des limites planétaires et la responsabilité liée à nos comportements, pour effectuer une transition vers une nouvelle économie et une nouvelle façon de faire», résume-t-il.

Notre attention est-elle trop fixée sur les émissions de CO₂? «Cette question soulève, en effet, des débats, souligne le directeur. Il faut aussi penser aux conséquences sociales liées à la décarbonation de l'économie. Cependant, si une entreprise peut travailler sur sa transition énergétique et établir une feuille de route de décarbonation, c'est déjà un très bon point de départ.»

Pour que les entreprises amorcent une véritable transition socioécologique, il faudrait aussi intégrer aux standards des indicateurs extrafinanciers comme les critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance). Une proposition actuellement étudiée tant du côté de l'International Sustainability Standard Board (ISSB) que de l'Union européenne.

Chose certaine, ces nouvelles aspirations remettent en question l'approche traditionnelle de maximisation des profits. «Elles laissent toutefois de la place à d'autres modèles, comme l'économie circulaire», précise Luciano Barin Cruz.

⁵ <https://news.kraftheinzcompany.com/press-releases-details/2021/Kraft-Heinz-Cements-Climate-Ambition-Commits-to-Carbon-Neutrality-by-2050/default.aspx>

«La transition socioécologique, c'est une réforme du système capitaliste, une adaptation du modèle d'affaires.»

— Luciano Barin Cruz

«La transition socioécologique ne suppose pas nécessairement une rupture; c'est une réforme du système capitaliste, une adaptation du modèle d'affaires», poursuit-il.

«Les organisations commencent à intégrer des objectifs de transition socio-écologique à leurs stratégies d'affaires. Le grand défi consiste à s'assurer que cette transition ne soit pas juste perçue comme un *nice to have* à l'interne, mais fasse partie intégrante de la stratégie», ajoute-t-il. Quelques leaders ont déjà emboîté le pas. Notamment Patagonia, le fabricant californien de vêtements et d'accessoires de plein air : cette entreprise a réduit sa consommation d'énergie, utilise des matériaux durables pour produire moins de déchets et offre même une deuxième vie à ses vêtements usagés. Son fondateur a d'ailleurs récemment fait don⁶ de son entreprise... pour protéger l'environnement! Au Québec, nous pouvons aussi penser à un pionnier comme Loop Mission, qui s'inscrit dans une démarche d'économie circulaire en rescapant fruits, légumes et aliments imparfaits.»

Concilier les objectifs

Même s'il est impossible d'ignorer les changements climatiques, peu d'entreprises ont aujourd'hui vraiment planifié leur transition énergétique, les obligations réglementaires en matière d'achat de crédits carbone ou de divulgation ne concernant à ce stade qu'une infime partie d'entre elles. «La très grande majorité sont encore à l'étape de la réflexion», estime Pierre-Olivier Pineau.

Encore faut-il savoir vers qui se tourner pour obtenir de l'aide. Un écosystème de la transition est actuellement en train de voir le jour, mais la multiplication des programmes (gouvernement du Québec, gouvernement fédéral, Hydro-Québec, etc.) peut décourager, d'autant plus que la pression d'agir n'est pas toujours au rendez-vous,



Luciano Barin Cruz
Directeur de la transition durable et professeur titulaire
au Département de management de HEC Montréal

déplore-t-il. «Ce n'est pas facile de s'y retrouver. On n'a pas encore développé cette culture et les bons mécanismes pour accompagner tant les organisations que les individus, reconnaît-il. Bien que de plus en plus de consultants se spécialisent dans ce créneau, il faut être en mesure de formuler la demande, et surtout, de payer la facture.»

À l'inverse, les technologies de l'information (TI) ont depuis longtemps trouvé leur place dans les organisations. La numérisation des processus, le passage vers l'infonuagique et l'optimisation des données font désormais partie de leur quotidien. «En termes d'ampleur, les transitions socio-écologique et énergétique sont plus importantes, car il y va de notre survie. Toutefois, du point de vue opérationnel, la transition numérique pourrait servir de tremplin à la transition socio-écologique, car elle est beaucoup plus présente dans les organisations», ajoute Luciano Barin Cruz.

Pour compliquer le tout, l'une semble aller à l'encontre de l'autre. L'intelligence artificielle permettra peut-être un jour de trouver des solutions techniques pour sauver la planète, mais en attendant, les centres de données

avidés d'électricité se multiplient pour satisfaire nos besoins.

«Un site Web ne coûte pas rien sur le plan écologique, rappelle Camille Grange. En tant qu'organisation, vous pouvez faire des choix. Où hébergez-vous vos données? Quelles sont les pratiques d'utilisation énergétique là où sont hébergés vos serveurs?»

Il existe aussi un mouvement d'éco-design encore assez isolé qui s'engage à construire des pages plus légères à télécharger, ajoute la professeure. Enfin, il faut continuer d'éduquer le public : sur le site⁷ de HEC Montréal consacré au numérique, un compteur en bas de page nous apprend que chaque vue émet 0,18 gramme de CO₂.

La majorité des petites et moyennes organisations n'ont pas encore créé de poste consacré aux questions environnementales. Le mandat de ces futures recrues sera déterminant dans la gestion de la tension entre les transitions énergétique et numérique. «Il faudra veiller à éviter les silos, prévient Luciano Barin Cruz. Le numérique touche tout le monde, mais la transition durable, encore plus, conclut-il. Les deux devront probablement avoir un rôle transversal.» |

⁶ <https://www.patagonia.ca/ownership>

⁷ <https://digital.hec.ca>



De la réflexion à l'action!

Face aux défis numérique et climatique, les organisations cherchent des guides sur qui s'appuyer. Un soutien devenu une mission pour Olivier Laquinte, Daria Hobeika et Daniel Normandin.

Anticiper les besoins de demain

Olivier Laquinte (B.A.A. 1998) est idéalement placé pour prendre le pouls du monde des affaires. Lorsqu'il fonde Talsom, en 2010, cet ancien de CGI et d'Accenture se concentre sur la gestion de projets numériques. Mais, au fil des contrats, les entreprises lui font part de besoins plus grands, l'incitant à enrichir son offre de services.

Treize ans plus tard, Talsom les accompagne dans leur transformation – gestion du changement, élaboration

de stratégies technologiques et définition d'objectifs –, « car il faut savoir *pourquoi* on souhaite se transformer », souligne l'entrepreneur. En parallèle, la firme-conseil se prépare pour la prochaine phase.

« Au cours des dernières années, la transformation numérique a surtout émané du besoin de créer une expérience client, explique le PDG. Dans les années à venir, l'expérience client va demeurer un élément déclencheur, mais vont s'y ajouter, selon nous, l'expérience employés et la lutte contre les changements climatiques. Les

organisations, dans toutes les industries, devront s'adapter. »

Depuis 2018, Talsom se penche sur la place des critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) dans son marché en développant expertise et partenariats. La firme sensibilise aussi sa communauté d'affaires en montrant l'exemple : depuis 2019, elle possède la certification B Corp, une distinction exigeante qui reconnaît les efforts consentis pour agir dans l'intérêt général.

Mais, pour l'heure, mis à part les efforts en matière de diversité et d'inclusion,

« Il faut savoir pourquoi on souhaite se transformer. » — Olivier Laquinte



Olivier Laquinte
Président de Talsom

les enjeux ESG n'arrivent pas encore en tête des priorités pour les entreprises nord-américaines, reconnaît Olivier Laquinte. « Je n'observe pas une urgence ESG, mais plutôt une pression à y réfléchir : les entreprises essaient de se situer, de comprendre ce que cela implique et ce qu'elles doivent faire. Nous en sommes au même stade où se trouvait la transformation numérique il y a 10 ans », fait-il remarquer.

« À l'inverse, capitaliser sur les nouvelles technologies demeure la priorité, ajoute-t-il. Les avancées en intelligence artificielle générative (de type ChatGPT), très visibles, ont remis à

l'avant-plan l'importance de ne pas se retrouver à la traîne. »

Quel que soit le projet dans les organisations, les employés s'attendent beaucoup plus qu'autrefois à être consultés, soutient Olivier Laquinte. Les leaders à l'origine de la transformation doivent aussi se montrer très accessibles et faire preuve de transparence, y compris au sujet des difficultés potentielles. « Si on arrive à créer un climat de confiance, ces projets deviennent très inspirants pour les équipes, et le changement se gère plus facilement », conclut-il.

Chiffrer le risque climatique

Si les organisations communiquent volontiers sur leur engagement à minimiser leur impact sur la planète, elles se font toutefois discrètes sur la façon dont elles pourraient être affectées par les changements climatiques. Sans doute plus pour longtemps, car cette information est en voie de devenir un critère d'investissement à part entière, de plus en plus encadré¹.

« Dans plusieurs États, notamment au Canada, des projets de réglementation sont en cours pour forcer la divulgation climatique. »

— Daria Hobeika

« Dans plusieurs États, notamment au Canada, des projets de réglementation sont en cours pour forcer la divulgation climatique, explique Daria Hobeika (EMBA 2019), cofondatrice et directrice des affaires juridiques du cabinet-conseil Clearsum. Au début du processus, les entreprises peuvent se permettre des discours plus flous, mais avec les années, elles doivent être de plus en plus précises – et c'est là que nous intervenons. »

Clearsum, dont la clientèle est composée d'entreprises et de fonds d'investissement, aide ces organisations à chiffrer la valeur des risques et des opportunités climatiques, selon leur modèle d'affaires ou leur portefeuille.

Certains marchés sont déjà affectés : l'intensification des feux de forêt et des tempêtes a convaincu certaines compagnies d'assurance de se retirer² de la Californie et de la Floride. « On sent une forte croissance de la demande pour ce type de service qui, bien qu'encore méconnu, deviendra de plus en plus courant », prédit Daria



Daria Hobeika
Cofondatrice et directrice des affaires juridiques de la firme-conseil Clearsum

Hobeika, qui a débuté sa carrière en politiques publiques.

Une expérience précieuse, car Clearsum évalue les risques de transition, tels que les changements réglementaires et légaux (par exemple, l'interdiction de prendre l'avion pour de courtes

¹ ifrs.org/news-and-events/news/2023/06/issb-issues-ifrs-sl-ifrs-s2

² <http://www.lapresse.ca/actualites/environnement/2023-06-05/changements-climatiques/une-partie-des-etats-unis-rendue-inassurable.php>

distances) ou encore l'augmentation du coût de certains matériaux.

La firme a aussi agrégé des bases de données qui permettent à ses clients de mieux envisager les catastrophes qui pourraient se produire dans un lieu donné sur un horizon de plusieurs décennies et selon divers scénarios climatiques. « À titre d'exemple, vous êtes

propriétaire d'un hôtel là où des inondations risquent de survenir ou à proximité d'un parc national qui en fait le succès, mais où des incendies peuvent faire rage, illustre Daria Hobeika. Si le parc est détruit, il n'y aura plus de clients, et les revenus en souffriront. »

Cet exercice permet de prendre conscience de l'ampleur du risque

climatique, encore mal compris par les organisations, note-t-elle. « C'est pourquoi il est indispensable que nos conclusions soient directement communiquées aux décideurs, afin qu'ils puissent tenir compte de cette analyse de risque dans leurs stratégies futures », conclut la spécialiste.

Pas de durabilité sans économie circulaire

Après la crise financière mondiale de 2008, Daniel Normandin (MBA 1993) se sent désabusé : de nombreuses entreprises ont suspendu, voire abandonné leurs projets de développement durable, freinant le mouvement de réforme qui se dessinait.

Il reprend espoir en 2013, à la lecture d'un rapport de la Fondation Ellen MacArthur. Cette navigatrice et entrepreneuse sociale britannique y prône l'économie circulaire, un modèle qui propose de consommer moins de ressources et d'optimiser leur utilisation pour respecter les limites de la planète.

« Comme il ne se passait encore rien à ce chapitre en Amérique du Nord, j'y ai vu l'occasion de créer quelque chose », se souvient le directeur du Centre d'études et de recherches intersectorielles en économie circulaire (CERIEC). Dix ans plus tard, ses efforts ont contribué à l'essor d'un écosystème au Québec, véritable figure de proue sur un continent en retard sur l'Europe ou la Chine.

En témoignent les quelque 300 initiatives répertoriées sur la plateforme Québec Circulaire³, la croissance du CERIEC et la mise sur pied du Réseau de recherche en économie circulaire du Québec⁴, le plus vaste au monde, qui compte environ 230 membres. Bibliothèque d'outils, reconditionnement de meubles ou d'appareils électroniques, revalorisation d'aliments rejetés... Les nouvelles pratiques touchent tous les domaines.

« Personne ne possède encore la baguette magique pour circulariser l'économie, tempère Daniel Normandin. Nous tentons de retenir les leçons gagnantes et de les transmettre au plus grand nombre. » La tâche est toutefois colossale. Les ressources réintégrées dans la production économique mondiale à la fin de leur cycle de vie ne représentent que 7,2% du total⁵, une proportion qui a même décliné depuis les dernières années, alors que l'extraction de matières premières s'intensifie.

Mais l'intérêt à cet égard est palpable. D'octobre 2021 à mars 2022, des ateliers virtuels⁶ organisés notamment par la Fédération des chambres de commerce du Québec et le CERIEC ont permis à 700 gestionnaires d'envisager de nouvelles pratiques, d'esquisser des projets de symbiose industrielle ou d'en apprendre davantage sur les possibilités d'accompagnement.

Depuis 2021, le CERIEC a aussi ouvert des laboratoires d'accélération sectoriels dans lesquels spécialistes de recherche et de terrain s'associent. Daniel Normandin y voit un potentiel d'accélération du mouvement. « Ensemble, on se donne une vision de ce qu'un secteur devrait être en



Daniel Normandin

Directeur du Centre d'études et de recherches intersectorielles en économie circulaire (CERIEC)

2040, on identifie les obstacles et on construit des solutions pour concrétiser cette projection, explique-t-il. On lance ensuite des projets d'expérimentation. Cette façon de faire permet de faire participer tous les acteurs du milieu, qui deviennent eux-mêmes des acteurs de changement. » Après le succès du volet construction, les prochains laboratoires se pencheront, notamment, sur les systèmes alimentaires et sur l'industrie textile. |

« Personne ne possède encore la baguette magique pour circulariser l'économie. Nous tentons de retenir les leçons gagnantes et de les transmettre au plus grand nombre. »

— Daniel Normandin

³ quebeccirculaire.org

⁴ rrecq.ca

⁵ circularity-gap.world/2023

⁶ tournée-economiecirculaire.fccq.ca

Par Stéphane Champagne

Au cœur de l'échiquier IA

Le projet IAR³, qui vise à développer une intelligence artificielle (IA) responsable, robuste et raisonnante, pourrait bien faire du Québec un acteur qui s'impose encore plus dans ce domaine en pleine effervescence. Survol d'une initiative dont le chercheur Jean-François Cordeau n'hésite pas à qualifier l'envergure de « sans précédent ».

Propulsé par l'Institut de valorisation des données (IVADO), ce projet implique plus de 1 000 chercheurs et chercheuses issus de cinq établissements universitaires québécois : l'Université de Montréal, Polytechnique Montréal, HEC Montréal, l'Université Laval et l'Université McGill. Il est soutenu par le gouvernement fédéral, qui lui a accordé une subvention de 124,5 millions de dollars par le biais de son Fonds d'excellence en recherche Apogée Canada.

« Cette subvention mènera non seulement à la création de bourses étudiantes et d'une cinquantaine de postes de professeurs dans le réseau IVADO, mais aussi à la mise sur pied de chaires de recherche, précise le professeur titulaire au Département de gestion des opérations et de la logistique. Les retombées seront énormes. Rares sont les projets d'une telle ampleur au pays ! »

Se tailler une place

« Tout en ayant un effet très structurant, cette initiative permettra de cimenter et de pérenniser l'écosystème d'intelligence artificielle au Québec », poursuit le chercheur. Le Canada est déjà un leader mondial en IA, rappelle-t-il, tout juste derrière les États-Unis, le Royaume-Uni et la Chine. « En comptant l'ensemble des investissements publics et privés, c'est près de 500 M\$ qui auront été injectés dans IVADO pour les sept prochaines années », note-t-il.

Dans un premier temps, quatre secteurs seront priorités : la découverte de nouvelles molécules pour la transition énergétique et la santé, la remédiation aux urgences environnementales, l'instauration de systèmes de santé apprenants et la gestion des chaînes d'approvisionnement en contexte d'incertitude. Comme bon nombre de nos chercheurs et chercheuses sont en lien avec ces secteurs, l'École se retrouve donc au cœur de différents projets de recherche en IA.

Tous dans la course !

Les chaînes d'approvisionnement sont d'ailleurs l'un des sujets de prédilection de Jean-François Cordeau. « En nous appuyant sur l'IA, nous cherchons à développer des algorithmes et des systèmes capables de concevoir des chaînes plus robustes et de réagir adéquatement en cas de crises comme la pandémie ou la guerre en Ukraine, mais aussi d'anticiper d'autres formes de perturbations et d'en minimiser les effets. »

En parallèle, par le biais, notamment, du Tech3Lab et de plusieurs autres centres et chaires de recherche, le corps professoral et la communauté étudiante de HEC Montréal plancheront sur des travaux combinant l'apprentissage automatique, la recherche opérationnelle, la statistique et les neurosciences. « Bref, l'aventure s'annonce plutôt grisante », déclare avec enthousiasme le chercheur. |

De père en fille



Reprendre l'entreprise familiale est un processus à la fois enthousiasmant et périlleux où la gestion des émotions domine. Voici le portrait de trois femmes qui, chacune à leur façon, ont relevé le défi de faire prospérer une entreprise fondée par leur père.



Laurence Vincent
MBA 2008
Présidente, Prével

Succession par étapes

Dans la jeune vingtaine, Laurence Vincent ne s'imaginait pas à la tête de l'entreprise cofondée par son père. Après un baccalauréat en histoire, elle rêvait plutôt de travailler pour des organisations humanitaires interna-

tionales. C'est d'ailleurs dans l'optique d'une carrière dans ce domaine qu'elle s'inscrit au MBA. « Je l'avoue, j'avais des préjugés contre le monde des affaires, mais ce passage à HEC Montréal m'a fait changer d'avis. J'y ai rencontré des gens de tous horizons et j'y ai eu tellement de plaisir! »

Si bien que ce MBA a été un tournant dans sa vie et l'a fait cheminer vers la présidence de Prével, un des plus importants concepteurs de projets de développement urbain à Montréal. « En 2024, ça fera 20 ans que j'évolue dans l'entreprise. J'ai travaillé sur les chantiers, aux ventes et au service après-vente. Mais j'ai surtout découvert que l'entrepreneuriat est un muscle qui se développe. »

Comment s'est passée la reprise de l'entreprise familiale? Par étapes, sur plusieurs années et avec l'aide d'une agence spécialisée en repreneuriat.

Au fil des ans, Laurence Vincent suit son père en tant qu'observatrice et se familiarise avec toutes les facettes de l'entreprise. En 2018, elle devient coprésidente de Prével avec l'associé de son père, puis présidente à part entière en 2021. « Mon père m'a laissé une immense place. Il m'a dit : "Quand la relève a la flamme, il ne faut surtout pas l'éteindre." On a toujours eu une grande complicité. C'est exceptionnel de connaître son parent sous l'angle professionnel. Très peu d'enfants vivent cette expérience. »

Au cours des 40 dernières années, Prével a construit plus de 12 000 unités résidentielles, notamment des condos, des maisons de ville et des résidences pour personnes âgées. « Je fais un métier extraordinaire : conceptualiser et construire des pans de ville où les gens choisissent de s'établir. L'habitation, surtout dans le contexte actuel, c'est à la fois fondamental et complexe. »



Alexandra Oberson
B.A.A. 2000
Présidente, Oberson Sports

Transition stratégique

Oberson, une entreprise spécialisée en équipements de ski, de planche à neige et de vélo, a célébré ses 60 ans en 2023. « Mon père, qui a immigré de Suisse à 20 ans, a ouvert son premier magasin à Cowansville en 1963 », précise Alexandra Oberson. Bien qu'elle ait grandi dans l'entreprise familiale, elle ne prévoyait pas la diriger un jour. Mais, en 2001, la nouvelle filiale à Brossard se retrouve sans direction. Alexandra prend alors le relais au pied levé. Elle n'est jamais repartie.

Au fil du temps, l'idée de reprendre le flambeau s'impose. En 2016, elle commence à racheter les parts de son père avec son partenaire d'affaires, Daniel L'Écuyer. « Daniel était déjà le bras droit de mon père et on s'était toujours bien entendus; on a donc fait une proposition de rachat en duo. » Le transfert s'est

échelonné sur plusieurs années, une décision qui permet une saine transition, mais qui comporte aussi son lot de défis. « Comme futurs propriétaires, nous voulons faire les choses à notre façon, ce qui est plus compliqué quand on ne contrôle pas encore une entreprise. En parallèle, mon père devait aussi apprendre à laisser aller son bébé. En mettant chacun de l'eau dans notre vin, nous y sommes parvenus. »

Une des clés du succès, selon Alexandra Oberson : le recours à des experts indépendants qui soutiennent chacune des deux parties. « Ça nous a permis de nous sentir en confiance tout au long du processus et de prendre le temps qu'il fallait pour préserver l'harmonie familiale. » Depuis 2020, la femme d'affaires prend grand plaisir à faire évoluer à son image une entreprise qu'elle connaît depuis toujours.

« Une des clés du succès : le recours à des experts indépendants qui soutiennent chacune des deux parties. » — Alexandra Oberson



Véronique Tougas
B.A.A. 2003, CPA
Présidente, Groupe Cambli

Force et persévérance

Bien que Véronique Tougas représente la deuxième génération à la tête du Groupe Cambli, elle fait en réalité partie de la troisième génération à évoluer dans la fabrication de véhicules blindés. « Le transfert entre mon grand-père et mon père s'étant conclu par un échec, mon père a dû redé-

marrer l'entreprise familiale et créer le Groupe Cambli en 1993. Dès le premier jour, nous avons eu des discussions sur la succession. J'ai donc toujours su que j'allais prendre la relève quand il serait prêt à quitter l'entreprise. »

Véronique Tougas n'a que 33 ans lorsqu'elle accède à la présidence, une façon pour son père de lui témoigner toute sa confiance. Toutefois, quelques années plus tard, l'entreprise connaît des difficultés financières. « Mon père a eu envie de revenir, mais je m'y suis opposée, car je devais faire ma place. »

Bien que Groupe Cambli soit aujourd'hui prospère, le transfert n'a pas été facile pour autant. « Nous y sommes arrivés parce que nous voulions que ça fonctionne, ce qui a exigé certains ajustements. Par exemple, au départ, mon frère devait s'impliquer dans le Groupe, mais il a plutôt démarré sa propre entreprise et est devenu un de nos fournisseurs. »

Établi à Saint-Jean-sur-Richelieu, Groupe Cambli fabrique des véhicules blindés pour le transport de valeurs et pour les forces de l'ordre. « Depuis mon arrivée, nous avons ajouté la production de véhicules destinés aux interventions dangereuses. Dans la dernière décennie, j'ai aussi concentré mes efforts sur le développement de liens commerciaux à l'extérieur de l'Amérique du Nord, en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique. »

Et si c'était à refaire? Véronique Tougas se ferait accompagner par un expert en repreneuriat, notamment pour mieux gérer les attentes et les émotions de chacun. « On ne va pas se le cacher, une reprise familiale, c'est 80% émotionnel et 20% financier. Aujourd'hui, je suis vraiment à ma place, mais mon apprentissage aurait pu se faire un peu moins à la dure. Groupe Cambli est devenu mon entreprise, avec ma signature, mais l'esprit de mon père y est encore bien présent, ce qui me donne le sentiment que nous avons bien réussi cette transition. » |

10 questions que vous n'avez jamais osé poser à...

Céline Bareil

Autrice de plusieurs best-sellers sur la gestion du changement, Céline Bareil s'est forgé une solide réputation dans le domaine. La direction de HEC Montréal lui a d'ailleurs confié le mandat de faciliter et d'encadrer la transition des équipes de travail dans son tout nouvel édifice du centre-ville. Mais, au-delà de son approche en transformation organisationnelle qui a fait sa renommée, Céline Bareil est d'abord et avant tout une femme de cœur et de famille.

01 **Enfant, qu'est-ce qui vous passionnait ?**

« Jouer à l'école ! Ce n'est pas très original, mais l'enseignement a fait partie de mon univers bien avant que ne germe l'idée d'en faire une carrière. Dès l'âge de quatre ans, je m'inventais des classes imaginaires avec de vieux cahiers que je disposais par terre pour symboliser chacun de mes élèves à leur pupitre. Debout devant un tableau, je leur déversais ensuite mon *grand* savoir et chicanais au détour les plus tannants. (Rires.) Ce jeu a duré des années ! Puis, il s'est transformé en aide aux devoirs pour mes amis qui avaient moins de facilité. Il faut croire que j'ai toujours eu cette passion dans le sang. »

03 **Pourquoi avoir d'abord étudié en psychologie du travail plutôt qu'en enseignement ?**

« Au secondaire, on me disait qu'il n'y aurait aucun avenir en enseignement. Ma mère m'a donc fait rencontrer un conseiller en orientation pour m'aider à faire le meilleur choix en fonction de mes forces et de mes aspirations. Après m'avoir fait passer une batterie de tests pendant toute une journée, il m'a fait découvrir la psychologie industrielle. Plus il me parlait de développement organisationnel, de gestion du changement, de formation des travailleurs, plus je m'y voyais. Il m'avait vraiment bien cernée. La recherche universitaire n'était pas encore dans les plans, mais la passion pour ces champs d'intérêt sommeillait déjà. »

05 **Un événement qui a marqué votre carrière ?**

« Quelque temps avant que je décide d'entreprendre un doctorat, un vice-président chez Johnson & Johnson m'a soumis une question qui a été déterminante pour le reste de ma carrière. Il se demandait quelles étaient les réactions humaines habituelles face aux changements organisationnels, mis à part la résistance. Il avait l'impression qu'il y avait des phases, des étapes à franchir, mais qu'on ne les connaissait pas suffisamment pour bien intervenir. Sans le savoir, ce dirigeant a soulevé en moi des questionnements qui non seulement m'ont incitée à entreprendre un doctorat, mais qui sont devenus mon sujet de thèse sur les phases de préoccupations et mes champs d'intérêt pour la recherche. »

02 **Une figure marquante dans votre vie ?**

« Ma mère, une femme féministe et avant-gardiste qui aurait aimé vivre à notre époque. Elle s'est mariée à 34 ans, ce qui était rare, et m'a eue quatre ans plus tard. Elle a d'ailleurs beaucoup souffert des inégalités homme-femme. Elle trouvait notamment très injuste de n'avoir pu accéder aux mêmes postes que ses frères dans l'entreprise familiale et qu'on la relègue aux tâches ménagères. Elle a donc quitté la Mauricie pour aller étudier la haute couture à Montréal chez Angelina di Bello, la référence d'alors. Toute sa vie, elle s'est impliquée dans des organisations à vocation féministe et m'a encouragée à poursuivre des études supérieures. »

04 **Comment êtes-vous passée du terrain à la recherche ?**

« Après ma maîtrise, j'ai travaillé pendant 10 ans en développement organisationnel pour différentes organisations, dans des milieux majoritairement masculins. Je me souviens d'ailleurs encore de mon arrivée dans les garages de la Société de transport de Montréal. (Rires.) Inutile de dire qu'il y avait du chemin à faire sur le plan de l'équité dans cette organisation, dirigée à l'époque par Louise Roy, une femme extraordinaire pour ses idées novatrices et l'avancement des femmes. Puis, après un passage chez Dominion Textile pour implanter l'amélioration continue dans les usines, un chasseur de têtes m'a recrutée pour un poste chez Johnson & Johnson. Ces expériences de terrain ont suscité ma réflexion sur les changements organisationnels. »

06 **Les types de lectures qui vous passionnent ?**

« J'aime lire des biographies de femmes qui se sont démarquées, de leaders qui ont réussi en affaires malgré les difficultés rencontrées, comme Danièle Henkel et Carly Fiorina; de politiciennes qui sont parvenues au sommet malgré les défis à surmonter, comme Kamala Harris; ou encore de femmes qui ont contribué au succès de grands dirigeants, comme Michelle Obama. J'ai particulièrement aimé lire l'histoire de Justine Lacoste-Beaubien, cofondatrice de l'Hôpital Sainte-Justine, une organisation où j'ai mené bon nombre de travaux de recherche et dont la cause me tient particulièrement à cœur. J'ai beaucoup d'admiration pour les femmes qui pavent la voie pour leurs semblables. »



07 Des gens que vous aimeriez réunir à votre table, morts ou vivants?

«Mes parents, décédés trop tôt pour voir grandir ma fille. Elle n'avait que 18 mois au décès de ma mère et cinq ans quand mon père nous a quittés. J'aimerais qu'ils voient la femme qu'elle est devenue et qu'ils rencontrent leur arrière-petite-fille, dont nous sommes très fiers. Chacun dirait ce qu'il pense, perçoit et ressent... Ce serait génial de pouvoir partager les grands moments de notre vie! Ma mère n'a jamais su que j'ai fait un doctorat et que je suis devenue professeure d'université. Je profiterais aussi de l'occasion pour leur exprimer toute ma gratitude pour l'amour et le soutien qu'ils m'ont donnés.»

08 Que serait-on surpris d'apprendre à votre sujet?

«Plusieurs choses. J'ai notamment été la reine du carnaval de mon école primaire en sixième année. (Rires.) J'ai aussi été hôtesse-placière pour le Club de hockey junior de Montréal. Après deux parties, ils m'ont promue à la galerie de presse pour accueillir les journalistes sportifs, ce que j'ai bien aimé. Au cours de mes études, j'ai aussi travaillé durant l'été comme secrétaire dans différentes organisations, recommandée par une agence de placement temporaire. Mon objectif était de découvrir divers milieux de travail et d'en comparer les cultures organisationnelles. Je m'amusais déjà à identifier ce qui les distinguait les unes des autres.»

09 Vos vacances idéales?

«Il y a des traditions que je prends plaisir à perpétuer. Chaque année, nous louons un chalet de pêche dans une pourvoirie où il n'y a ni réseau cellulaire ni Internet, et encore moins de télévision. J'adore lire au bout du quai ou jouer avec ma petite-fille pendant que mon mari pêche à la mouche. Le soir venu, il nous prépare de bonnes petites truites et nous prenons de bons repas en famille. C'est l'occasion de nous retrouver ensemble dans la nature. Cette coupure totale avec le travail me permet de décompresser et de refaire le plein d'énergie.»

10 Les organisations ont-elles changé depuis que vous les observez?

«Il y a 20 ans, les organisations menaient rarement plusieurs changements organisationnels à la fois. Aujourd'hui, c'est différent : les changements sont plus nombreux, simultanés et rapides. On a réalisé certains progrès, notamment sur le plan des conditions de travail, de la qualité de vie, de l'intégration des technologies et de la gestion. Toutefois, les défis actuels demeurent importants, accentués par l'intelligence artificielle, le numérique, le développement durable, l'EDI (équité, diversité, inclusion) et l'éthique, mais aussi, par toute la transformation du travail. Par ailleurs, il s'agit d'une fort belle occasion de rendre les organisations plus saines et plus performantes, tout en mettant l'humain au cœur de ces transformations.»

MINIBIO

- Professeure titulaire au Département de management de HEC Montréal et directrice, gestion du changement, pour le projet de construction de l'édifice Hélène-Desmarais
- Née à Shawinigan ; a grandi à Tracy
- Cadette d'une famille de deux enfants (un frère)
- Mariée depuis 1984
- Mère d'une fille et mamie d'une petite-fille de 4 ans
- **Formation** : doctorat et maîtrise en psychologie du travail et des organisations de l'Université de Montréal
- **Champs d'intérêt** : transformation des organisations, gestion du changement, psychologie du travail et développement organisationnel
- **Distinctions** :
 - Prix du livre d'affaires en gestion des ressources humaines et prix du livre pédagogique Roger-Charbonneau pour le best-seller *Gérer le volet humain du changement* (2005)
 - Prix du livre pédagogique Roger-Charbonneau pour le best-seller *Voyage au cœur d'une transformation organisationnelle*, coécrit avec Sylvie Charbonneau et Aline Baron (2016)
 - Prix du Mérite professionnel de la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations (2014)

La littératie permettrait-elle une meilleure gestion algorithmique ?



Il ne nous viendrait jamais à l'idée de confier le volant à une personne qui n'a pas son permis de conduire et qui n'a jamais pris la route. Mais, de manière surprenante, peu de gens sont choqués par le fait que l'on confie des algorithmes de gestion à des travailleurs et des gestionnaires qui ne savent pas vraiment comment les utiliser !

Marie-Claude Gaudet est professeure agrégée, Xavier Parent-Rochelleau, professeur adjoint et Vincent Pasquier, professeur adjoint au Département de gestion des ressources humaines de HEC Montréal.

Les algorithmes sont omniprésents dans nos vies connectées. Analysant des mégadonnées à une vitesse phénoménale, ils peuvent, par exemple, sélectionner les informations qui nous sont présentées sur les moteurs de recherche ou personnaliser les publicités diffusées sur les médias sociaux. Les algorithmes exercent donc une influence parfois décisive sur nos vies numériques, par le biais des produits que nous achetons, des films et de la musique qui nous divertissent, des photos et des publications que nous partageons ou des potentiels partenaires amoureux que nous « glissons à droite » !

Ce phénomène s'étend aussi à notre vie au travail, sous le vocable de « gestion algorithmique ». En effet, les entreprises confient de plus en plus de fonctions de gestion à des systèmes algorithmiques pour scruter la productivité des télétravailleurs, surveiller leurs communications, trier et présélectionner des CV, fournir de la rétroaction en temps réel et calculer les primes ou les augmentations de salaires, etc. Les systèmes algorithmiques se résument de moins en moins à de simples outils et deviennent des partenaires de travail ou carrément des superviseurs.

Ainsi, les algorithmes influent de plus en plus sur les processus organisationnels

et sur les décisions prises au sein des entreprises. Malgré cela, nous connaissons encore très peu ces « partenaires » ou « superviseurs » algorithmiques. En serait-il de même si ces derniers étaient humains ? Sommes-nous suffisamment renseignés et compétents pour interagir avec eux de manière efficace et responsable ?

Réduire l'opacité de la gestion algorithmique

Bien qu'ils présentent des avantages indéniables, les systèmes de gestion algorithmique font également peser certains risques sur les organisations et sur les travailleurs : décisions biaisées et discriminatoires, anxiété des utilisateurs, perception d'injustice, sentiment de déshumanisation. Bref, selon les recherches universitaires, « gestion algorithmisée » rime souvent avec travail intensifié et qualité de vie au travail dégradée.

Le problème est que ces systèmes sont souvent tellement opaques et complexes qu'il devient difficile de poser un regard critique sur leur fonctionnement ou de contester leurs décisions, même lorsqu'elles semblent insensées, déraisonnables ou tout simplement incompréhensibles. On peut encore moins proposer des améliorations aux processus et aux modèles de traite-

ment des données. Il devient donc impératif, tant pour les travailleurs que pour les gestionnaires, de démystifier un tant soit peu le fonctionnement de ces systèmes.

Des chercheurs se sont alors intéressés à la notion de transparence, car cette dernière peut contribuer à réduire les effets délétères de la gestion algorithmique et favoriser son acceptation par les utilisateurs. La notion de **transparence algorithmique** fait référence au niveau d'informations qu'une organisation partage avec ses travailleurs pour ce qui est des systèmes algorithmiques. Pourquoi choisir et implanter ce système de surveillance des télétravailleurs ? Quelles données sont utilisées dans le calcul des primes ? Comment le système est-il parvenu au choix de cette candidate ? Voilà quelques exemples de questions qui pourront trouver une réponse dans le cadre d'une démarche transparente. Cette transmission d'informations doit permettre essentiellement d'expliquer *pourquoi* on implante un système et *comment* celui-ci fonctionne.

Une étude récente menée auprès de travailleurs dans l'industrie du transport routier montre par ailleurs que la transparence de la gestion algorithmique est associée à une réduction de leurs perceptions d'injustice et de

Bien qu'ils présentent des avantages indéniables, les systèmes de gestion algorithmiques font également peser certains risques sur les organisations et sur les travailleurs.

leur intention de quitter leur employeur. Mais attention : ce n'est pas parce que les systèmes algorithmiques sont explicables et expliqués qu'ils sont nécessairement compris et maîtrisés par les employés et les gestionnaires. Pour tirer pleinement profit de la transparence, on doit surtout s'assurer que tous ont une réelle compréhension des systèmes, sans quoi les initiatives de communication peuvent rapidement devenir source de confusion et de surcharge cognitive.

La littératie algorithmique comme alliée

Pour pallier les risques que présente la gestion algorithmique, des chercheurs de divers horizons insistent sur l'importance de la littératie algorithmique. Celle-ci ne signifie pas que l'on devienne un expert en programmation d'algorithmes ou en analyse de données. La **littératie algorithmique**² réfère plutôt à la capacité d'identifier, d'utiliser, d'expliquer et d'évaluer les systèmes algorithmiques, afin de pouvoir composer de manière efficace et responsable avec ces systèmes. Concrètement, il s'agit de comprendre le fonctionnement des algorithmes, de savoir comment ils sont conçus et de connaître la provenance des données sur lesquelles ils reposent.

Les personnes qui ont un haut niveau de littératie dans ce domaine peuvent ainsi influencer les algorithmes par leur comportement numérique. Prudence, toutefois, car ceux qui passent le plus de temps sur la route ne sont pas toujours les meilleurs conducteurs. Utiliser souvent des algorithmes ne veut donc pas nécessairement dire qu'on les utilise correctement, ni même qu'on les connaît bien.

Deux autres formes de compétences sont étroitement associées à la littératie algorithmique : la littératie numérique et la littératie de l'intelligence

artificielle (IA). La première réfère à la capacité de gérer l'information de manière adéquate et éthique à l'aide d'outils numériques. On parle ici de savoir communiquer par messagerie, de faire des achats en ligne de façon sécuritaire, de publier sur les réseaux sociaux, d'être à l'aise avec les recherches sur le Web et les plateformes de collaboration, etc. Il s'agit d'une compétence de base, considérée par le gouvernement du Canada comme une aptitude essentielle que tout citoyen doit détenir pour apprendre, vivre et travailler.

Les compétences numériques sont un préalable de la littératie de l'IA qui, elle, se définit comme la capacité de déterminer, d'utiliser et d'évaluer adéquatement les produits et les applications liés à l'IA en respectant les standards éthiques. De nombreux systèmes de gestion algorithmique sont propulsés par l'IA.

Les avantages d'un capital-compétence algorithmique

Les études des bienfaits de la littératie algorithmique en sont encore à leurs balbutiements. Les recherches sur la littératie de l'IA et sur la littératie numérique permettent néanmoins d'entrevoir des retombées positives. De manière générale, cela pourrait avoir des effets bénéfiques non négligeables sur les interactions humains-algorithmes qui sont désormais monnaie courante et qui, parfois, se développent à l'insu même des travailleurs.

Combiné à une plus grande transparence, le développement de la littératie algorithmique des travailleurs et des gestionnaires pourrait également accroître l'autonomie, l'autonomisation (*empowerment*), le sentiment de contrôle et l'engagement des individus et des équipes. Un haut niveau de littératie algorithmique dans une

organisation pourrait ainsi contribuer globalement à réduire les effets indésirables d'une gestion algorithmisée sur les travailleurs. Cela faciliterait également l'engagement des gestionnaires et des professionnels en gestion des ressources humaines dans le développement et l'implantation des systèmes algorithmiques dans leur organisation.

Comblant les écarts de compétences

Voici quelques activités cruciales pour relever le niveau de littératie algorithmique dans les organisations :

- Investir dans le développement des compétences numériques, de l'IA et algorithmiques;
- Diagnostiquer l'état de la situation afin de déceler les besoins en matière d'apprentissage;
- Promouvoir, soutenir et offrir les ressources nécessaires à l'apprentissage continu des gestionnaires et des travailleurs, que celui-ci soit formel ou informel;
- Collaborer avec les différentes parties prenantes dans une démarche transparente entourant la gestion algorithmique.

Dans un monde du travail de plus en plus numérisé, les employeurs devront mettre les bouchées doubles pour combler les écarts de compétences des travailleurs et des gestionnaires, afin d'assurer une gestion algorithmique efficace et responsable, faute de quoi les bolides que sont les systèmes de gestion algorithmiques pourraient laisser les organisations au point mort... Ou, pire, les faire rouler dans le champ! Car la transparence algorithmique sans littératie devient vite un cul-de-sac! |

1. Certains algorithmes évoluent de manière autonome. Ils apprennent à prendre des décisions par eux-mêmes en s'entraînant à partir de données. Cet apprentissage automatique complique grandement les algorithmes, qui deviennent opaques même pour les programmeurs.

2. La chercheuse Leyla Dogruel et ses collègues ont défini en 2022 la littératie algorithmique comme « le fait d'être conscient de l'utilisation des algorithmes dans les applications, plateformes et services en ligne, de comprendre leur fonctionnement, d'être en mesure d'évaluer de manière critique la prise de décision algorithmique et de posséder les habiletés requises pour gérer, voire influencer, les opérations algorithmiques » (traduction libre).



Photo : Erna Peter



Photo : Erna Peter

En plus de ses 27 salles de cours, le nouvel édifice compte plusieurs espaces pouvant accueillir divers types d'événements, dont l'amphithéâtre Rachelle et Alain-Paris, qui peut regrouper quelque 300 personnes.

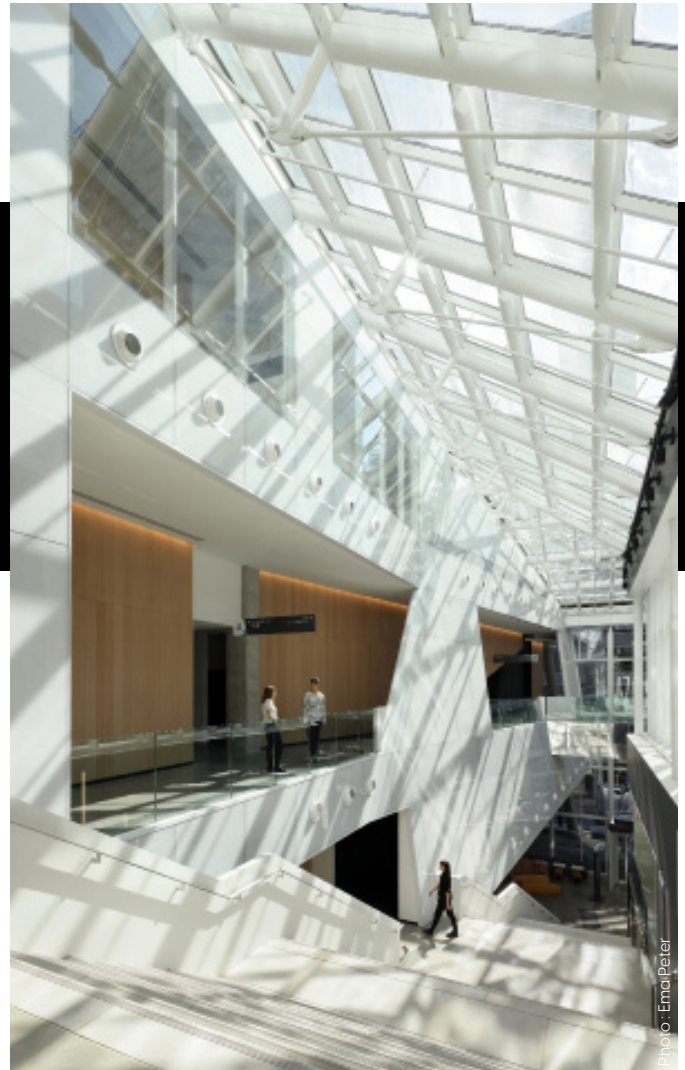


Photo : Erna Peter

Situé au 501, rue De La Gauchetière Ouest, l'édifice Hélène-Desmarais marque le retour de HEC Montréal dans le quartier des affaires qui l'a vu naître. De 1910 à 1970, l'École avait pignon sur rue au carré Viger.

De retour au centre-ville!

De la première pelletée de terre à ses particularités architecturales en passant par sa raison d'être, nous vous avons raconté, depuis 2018, les différentes étapes qui ont conduit à la construction d'une nouvelle antenne de HEC Montréal au centre-ville de Montréal. Le moment est venu de vous y convier!



Photo : Sylviane Robini

Théâtralité contextuelle, de l'artiste sculpteur Ludovic Boney, originaire de Wendake, est l'une des deux œuvres d'art contemporain qui prennent place au sein de l'édifice. Composée de tubes d'aluminium colorés et métallisés, cette sculpture monumentale suspendue dans l'atrium se déploie sur quatre niveaux.

Sous des verrières qui font de la lumière naturelle l'ADN du bâtiment, de spectaculaires escaliers témoignent du fort dénivelé du quadrilatère tout en apportant une touche artistique.

Toujours LA référence en gestion

Dire que la dernière année a été plutôt active relève de l'euphémisme. Tout d'abord, 2023 aura été marquée par la concrétisation d'un rêve porté depuis de nombreuses années par notre communauté : le grand retour de HEC Montréal au centre-ville de Montréal. En août dernier, c'est avec une grande fierté que nous avons enfin pu dire « Mission accomplie ! ».

Depuis la rentrée, l'École répond donc à un souhait maintes fois exprimé par les gestionnaires montréalais : pouvoir accéder à une formation en gestion en français à proximité de leur lieu de travail. Cette offre est d'autant plus pertinente alors que la société et l'économie font face à une transformation sans précédent. Ces transitions qui se manifestent tant sur le plan énergétique, numérique que socioécologique bouleversent à ce point les façons de faire que nous avons décidé d'y consacrer le présent numéro de *HEC Mag*.

La meilleure cote

Dans la foulée du renouvellement de notre image de marque, un sondage a été mené dans la grande région de Montréal afin de mesurer la perception de l'École auprès de trois groupes populationnels : les gestionnaires, les futurs étudiants et étudiantes, et le grand public.

Côté notoriété, les résultats ne peuvent être plus réjouissants. Non seulement HEC Montréal se classe en tête de liste des établissements universitaires qui proposent des programmes en gestion au Québec, mais les curriculums vitae qui mentionnent notre établissement ont grandement la cote auprès des recruteurs. Près des deux-tiers des gestionnaires se disent susceptibles

« Près des deux-tiers des gestionnaires se disent susceptibles d'être influencés positivement lorsqu'un candidat ou une candidate détient un diplôme de notre École. »

d'être influencés positivement lorsqu'un candidat ou une candidate détient un diplôme de notre École. Les taux de placement de nos finissants, qui avoisinent les 98 %, parlent d'eux-mêmes.

Et quels sont les attributs que l'on associe spontanément à notre École ? En premier lieu : l'avant-gardisme, l'excellence et l'innovation. Ainsi, HEC Montréal est à la fois reconnue pour se maintenir à la fine pointe de la technologie et des dernières tendances en gestion et en administration des affaires et réputée pour sa capacité à tisser des liens étroits avec la communauté des affaires.

En témoignent les nombreuses initiatives récemment mises de l'avant pour aider les organisations à mieux anticiper les enjeux à venir : création de quatre nouvelles chaires dans des domaines en pleine effervescence comme la finance durable, la prise de décision du consommateur, la dynamique des relations de travail, de la rémunération et des avantages sociaux, et les politiques économiques. Et ce, sans parler du Centre Pierre-Péladeau – Leadership et Management et du Laboratoire en éducation financière – respectivement soutenus par Québecor et le Mouvement Desjardins – et de notre contribution à la mise sur pied de l'Institut multidisciplinaire en cybersécurité et cyberrésilience (IMC²) en partenariat avec l'Université de Montréal et Polytechnique Montréal.

Autres atouts mentionnés : la qualité et la pertinence de notre enseignement. Cette riche expertise dépasse d'ailleurs largement notre campus et nos frontières. Non seulement notre corps professoral est très souvent appelé à intervenir dans les médias, mais de prestigieuses instances comme la Banque du Canada, le Réseau québécois de la santé ou encore le Conseil consultatif canadien de la statistique les convient régulièrement à leurs comités décisionnels.

Miser sur l'entrepreneuriat

Enfin, HEC Montréal se distingue aussi par sa capacité à former la relève entrepreneuriale. Les efforts consentis au cours des dernières années pour propulser le futur Québec inc. ont donc porté leurs fruits. Un solide écosystème



Federico Pasin
Directeur, HEC Montréal

a été mis en place pour que l'École se démarque dans les créneaux les plus prometteurs. Nous n'avons qu'à penser à Next AI qui, chaque année, soutient une centaine de projets des plus innovants en intelligence artificielle, ou encore à CDL-Montréal, qui a accompagné en 2022 près de 300 start-ups technologiques à fort potentiel, dont 140 en provenance de l'international.

La base entrepreneuriale, Familles en affaires et le Pôle entrepreneuriat, entrepreneuriat et familles en affaires ont aussi fait un travail remarquable, au point où le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie du Québec leur a accordé un financement de près de 4 millions de dollars pour continuer à soutenir leurs activités.

Depuis la création de HEC Montréal en 1907, le monde de la gestion a traversé bien des tempêtes et saisi plus d'une occasion. Chaque fois, notre École a su négocier ces nouveaux virages et faire preuve de leadership pour maintenir sa longueur d'avance. Cette nouvelle page que nous tournons avec l'ouverture de l'édifice Hélène-Desmarais porte la même promesse envers notre communauté. |

Pleins feux sur une communauté inspirante!

Le 15 novembre dernier, le Gala Luminescence a une fois de plus dirigé ses projecteurs vers des diplômés et des diplômées remarquables. Cocktail, remise de prix et visites exclusives attendaient les convives de cette troisième édition qui a eu lieu là où tout a commencé pour HEC Montréal, au cœur du centre-ville de Montréal, mais cette fois, dans le tout nouvel édifice Hélène-Desmarais.

Lors de cette soirée particulièrement animée, six personnes ont reçu les honneurs pour souligner leurs parcours dignes de mention.

Diplômée émérite

En hommage à sa carrière exemplaire, à son intégrité et à son engagement, **Nathalie Fagnan** (B.A.A. 1987), présidente et chef de la direction d'Héma-Québec, a été nommée **diplômée émérite**.

Depuis son arrivée à Héma-Québec en 2019, cette leader d'exception a su transformer cette organisation par sa détermination, sa rigueur et son authenticité. Elle se dévoue tout autant au sein des conseils d'administration auxquels elle siège, notamment ceux du Groupe de la Veillée (Théâtre Prospero) et de *La Presse*. En 2021, elle figure au Palmarès des 100 femmes les plus influentes du Canada dans la catégorie Femmes



Nathalie Fagnan

de courage et reçoit la médaille de l'Assemblée nationale. L'année suivante, elle récolte le prix Mercuriades dans la catégorie Leadership, femmes d'exception – Grande entreprise. Cette comptable professionnelle agréée a amorcé sa carrière chez KPMG pour ensuite gravir les échelons chez Publicis jusqu'à la vice-présidence du territoire nord-américain à New York, une ascension ponctuée d'un passage chez Raymond Chabot Grant Thornton à titre de vice-présidente exécutive et chef des opérations.

Croissance et performance – Grandes entreprises

Guy Cormier

(B.A.A. 1991 et MBA 2000)
Président et chef de la direction
Mouvement Desjardins

À la barre du Mouvement Desjardins depuis 2016, Guy Cormier a grandement démontré depuis sa capacité à mener cette organisation vers une croissance soutenue. À l'emploi de cette coopérative depuis plus de 30 ans, ce gestionnaire de proximité a accédé à la haute direction en 2012.

Plaçant l'humain au cœur de ses décisions, il insuffle une culture d'entreprise axée sur l'intérêt des membres et des clients. Soucieux de la relève, il devient mentor pour Academos et pour La Gouvernance au Féminin,



Guy Cormier

en plus de s'impliquer dans plusieurs comités philanthropiques, notamment pour Centraide et Jeunesse, j'écoute. Chevalier de la Légion d'honneur française, il compte parmi ses nombreuses distinctions son classement dans le Top des leaders de l'industrie financière 2022 et le prix Alter Ego du Gala Les Talentueuses 2022.

Croissance et performance – Petites et moyennes entreprises

Caroline Ménard

(M. Sc. en management 2002)
Présidente, Brio

Depuis ses débuts au Centre d'études en transformation des organisations de HEC Montréal, Caroline Ménard a poursuivi son ascension, tout en conservant rigueur et sensibilité. En 2006, elle se joint à Brio pour en devenir 10 ans plus tard la présidente, avec pour objectifs d'élargir l'offre de



Caroline Ménard

services et de propulser la renommée de cette pépite managériale.

Cette leader bienveillante peut dire «Mission accomplie!», puisque l'entreprise connaît une croissance soutenue et prospère à l'international depuis son implantation à Paris.

Blogueuse à la revue *Gestion*, elle s'investit dans la transformation de la société et auprès de diverses associations. Nommée parmi les 100 entrepreneures qui changent le monde par Femmessor en 2021, elle est aussi lauréate du prix Femmes d'affaires du Québec 2017 dans la catégorie Entrepreneur, Grande entreprise et du prix Entrepreneuriat, relève et transfert d'entreprise et leadership aux Mercuriades 2018. Sous sa gouverne, Brio se hisse en 2023 au sommet du Palmarès des entreprises au féminin au Québec et obtient la distinction 2022-2023 du Groupe entreprises en santé et Great Place To Work.

Entrepreneuriat

Olivier Laquinte (B.A.A. 1998)
Président, Talsom

En 2010, Olivier Laquinte fonde Talsom, une firme-conseil spécialisée en transformation numérique, avec comme mission de créer un



Olivier Laquinte

impact positif en misant sur l'humain, l'innovation et la technologie. Depuis, il inspire les autres par son engagement et son leadership, en plus de jouer un rôle important dans le dynamisme de son secteur d'activité.

Éditeur de la publication annuelle *Radar technologique*, il est également chroniqueur au journal *Les Affaires*, porte-parole et cofondateur de Services professionnels d'ici et membre des C.A. du Centre de recherche informatique de Montréal, du Groupe 3737 et de MR-63. Il a reçu les prix Carrière MGP au Concours élixir 2019 du PMI-Montréal et Bâtisseur 2022 de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM pour son rayonnement, son implication et ses réalisations qui reflètent les valeurs de créativité et de responsabilité sociale.

Impact social

Indu Krishnamurthy (EMBA 2015)
Directrice générale
Microcrédit Montréal



Indu Krishnamurthy

Inclusivité et prospérité sont au cœur du quotidien d'Indu Krishnamurthy. Mettant à profit sa solide expérience en finance, gestion, relations d'affaires et planification stratégique, elle joint Microcrédit Montréal en 2008 comme conseillère et en devient la directrice générale en 2017.

Avec son équipe, elle veille à créer une incidence positive et durable sur la société en offrant des prêts et de l'accompagnement à celles et ceux qui ne peuvent accéder au financement traditionnel. En 2022, Microcrédit Montréal reçoit le prix Femmes d'affaires du Québec 2022 dans la catégorie Organisation engagée dans une économie plus inclusive –

Impact féminin. Elle siège actuellement aux C.A. de PME-MTL Centre-Ville, du réseau MicroEntreprendre et de la Fédération des femmes du Québec, en plus d'être membre des comités consultatifs Femmes en philanthropie de HEC Montréal et du Barry F. Lorenzetti Centre for Women Entrepreneurship and Leadership de l'Université Concordia.

Rayonnement international

Justine Hutteau
(B.A.A. 2016 et M. Sc. en marketing 2018)
Cofondatrice, Respire



Justine Hutteau

Deux ans seulement après sa création, l'entreprise Respire, cofondée par Justine Hutteau en 2018, dépasse déjà les trois millions de produits d'hygiène écologiques vendus à l'échelle mondiale! Le tout a pourtant débuté par une épreuve difficile, après un diagnostic de tumeur bénigne au sein. Cherchant en vain sur le marché un déodorant naturel, biologique et efficace, la jeune femme décide de démarrer Respire avec Thomas Meheut.

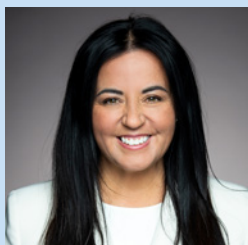
Recherche d'un laboratoire, tests de produits et campagne de financement ont mené les deux acolytes au lancement de leur premier produit, qui a connu un mégasuccès. Respire fabrique aujourd'hui plusieurs déodorants, mais aussi des shampoings, dentifrices et crèmes qui respectent l'environnement. En 2021, Justine Hutteau rafle les titres d'Entrepreneure française la plus influente de *Forbes France* et d'Entrepreneure de l'année lors des CEO Awards organisés par le magazine *Chef d'entreprise*.

Pour en savoir plus

gala-luminescence.hec.ca |

Qui est rendu où ?

NOMINATIONS



Soraya Martinez Ferrada
Baccalauréat ès sciences 2002
Ministre du Tourisme et ministre responsable de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec
Gouvernement du Canada



Ben Marc Diendéré
DESS en gestion d'organismes culturels 1998
Observateur permanent auprès de l'Union africaine Affaires mondiales Canada



Julie Desharnais
EMBA 2019
Présidente-directrice générale
Fondation de l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont



Dominique Anglade
MBA 2003
Professeure associée et coleader à la Direction de la transition durable
HEC Montréal



Normand Bélanger
Certificat en gestion financière 1995
Président-directeur général
Fonds de solidarité FTQ Bioénergie

Faites-nous part de vos bons coups, qu'il s'agisse d'une nomination, d'un nouvel emploi ou encore d'un prix ou d'une distinction, en nous écrivant à :

diplomes.fondation@hec.ca

NOMINATIONS



Philippine Dunan
DESS en administration et gestion des affaires 2016
Cheffe de cabinet
Mouvement des entreprises de France



Maxime Aucoin
B.A.A. 2000
Vice-président exécutif, Stratégies et finances
Hydro-Québec



Nancy Paquet
MBA 2001
Première vice-présidente, Particuliers
Banque Nationale du Canada
Fellow de l'Institut québécois de planification financière



Nazim Benhadid
MBA 2011
Premier vice-président, Construction du réseau et opérations, TELUS
Prix Stratégie de développement durable Grande entreprise, Les Mercuriades 2023



Marly Emmanuelle Bernard
DESS en comptabilité publique 2008
Associée, Groupe Pur
Prix Femme Entrepreneure, Gala de reconnaissance des entrepreneur.e.s noir.e.s du Québec du Fonds Afro-Entrepreneurs

DISTINCTIONS



Karine Courtemanche
DESS en communication-marketing 2003
VP exécutive
Plus Compagnie Canada et présidente du groupe média au Canada



Jacques Farcy
EMBA 2021
Président et chef de la direction
Société des alcools du Québec



Danièle Sauvageau
Certificat en ressources humaines 1999
Directrice générale
Équipe de Montréal, Ligue professionnelle de hockey féminin



Sophie Provencher
EMBA 2021
Présidente et cheffe de la direction
Groupe Legault



Darcy Ferron
EMBA 2012
Vice-président, Affaires stratégiques et externes
Musée canadien de la nature

Toutes nos félicitations!

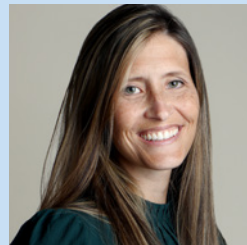
COMITÉS ET C. A.



Jose Mafra
EMBA 2020
Vice-président, Développement de franchises, EagleYard Canada
Prix Coup de cœur du jury, Prix RelèveON du Club canadien de Toronto



René Dallaire
B.A.A. 1977
Fondateur de l'Association québécoise de voile adaptée
Chevalier de l'Ordre de Montréal



Geneviève Ayotte
DESS en comptabilité publique 2008
Cheffe de la direction financière d'Arianne Phosphate
Présidente du comité d'audit et de gestion des risques et membre du C.A. de Métaux Précieux Québec



Louis-Edgar Jean-François
DESS en comptabilité publique 2005
PDG, Groupe 3737
Président du conseil d'administration de la Chambre de commerce de l'Est de Montréal



Pascal Lépine
EMBA 2012
Président-fondateur, Agence Atypic
Président du conseil d'administration d'Imagine Canada

À votre agenda

Voici un aperçu des activités à venir au cours des prochains mois.



Conférences, séminaires et autres événements

Séminaires et webinaires du Groupe d'études et de recherche en analyse des décisions (GERAD)

Tous les séminaires se tiendront en format hybride.

Endroit : Campus de l'Université de Montréal
Info : gerad.ca/fr/events ou info@gerad.ca

«Assessing the Impact of Payments for Environmental Services on a Bioeconomic Supply Chain Equilibrium»

Le 16 novembre 2023, de 11h à 12h

Webinaire présenté par Arnaud Z. Dragicevic de la Chulalongkorn University (Thaïlande).

«Tight Bounds for the Price of Fairness»

Le 22 novembre 2023, de 11h à 12h

Séminaire présenté par Yichuan Daniel Ding, de la Faculté de gestion Desautels de l'Université McGill.

«Environmental Regulation under Sequential Competition»

Le 30 novembre 2023, de 11h à 12h

Webinaire présenté par Ana Espinola-Arredondo, de la Washington State University (États-Unis).

«OCP Optimizes Its Supply Chain for Africa»

Le 6 décembre 2023, de 11h à 12h

Séminaire présenté par les chercheurs El Mehdi Er Raqabi, de Polytechnique Montréal, et Ahmed Beljadid, de HEC Montréal.

«Data-Driven Computational Design of Engineered Material Systems»

Le 12 décembre 2023, de 11h à 12h

Séminaire présenté par Wei Chen, de la Northwestern University (États-Unis).

«Equilibria in Centralized Insurance Markets: Monopolistic vs. Competitive Pricing»

Le 20 décembre 2023, de 11h à 12h

Séminaire présenté par Mario Ghossoub, de l'Université de Waterloo.

Webinaires du Pôle santé HEC Montréal

«Le concours Dans l'œil du tigre : encourager l'innovation du terrain, de l'idée au projet pilote en un bond»

Le 28 novembre 2023, de 12h à 13h 15

Webinaire présenté par Natalia Tourbina, adjointe à la directrice générale, adjointe au soutien administration et performance (DGA-SAP) et dirigeante du Bureau de l'innovation au CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal.

«La transformation des systèmes de santé : rapports publiés par le CSBE»

Le 14 décembre 2023, de 12h à 13h 15

Webinaire présenté par Jean-Louis Denis, professeur titulaire à l'Université de Montréal et chercheur au CRCHUM, et Joanne Castonguay (M. Sc.), commissaire à la santé et au bien-être (CSBE).

Info et inscription : polesante.hec.ca/transfert

Congrès Team Development Conference de UNICON

Les 29, 30 novembre et 1^{er} décembre 2023

Organisé par l'École des dirigeants HEC Montréal, cet événement annuel réunit des écoles de gestion de partout dans le monde, membres du consortium UNICON. Deux cents personnes sont attendues.

Endroit : HEC Montréal, édifice HD

Info : ecoledesdirigeants@hec.ca

École d'hiver en français et affaires

Du 29 janvier au 16 février 2024

Des cours de français intensifs pour atteindre vos objectifs linguistiques, tout en faisant la découverte de la saison hivernale au Canada.

Endroit : HEC Montréal, édifice CSC

Info et inscription : francais-hiver-immersion.hec.ca

Symposium sur l'intelligence numérique au service de la transition vers l'économie circulaire

Mars 2024 (date à confirmer)

Ce symposium, qui réunit tant la communauté de la recherche que les parties prenantes, met l'accent sur les données et sur les outils nécessaires pour guider la transition vers l'économie circulaire. Inscription obligatoire (à venir).

Endroit : HEC Montréal, édifice CSC

Info : info@gerad.ca

Grande finale de la Dictée P.G.L. de la Francophonie

Le 22 mars 2024

La finale de cette troisième édition du volet compétitif pour adultes de la Dictée P.G.L. de la Francophonie est organisée dans le cadre de la Semaine du français de HEC Montréal et se tient en marge de la Journée québécoise de la francophonie canadienne. Finalistes, membres de la communauté d'affaires et dignitaires sont invités à célébrer la richesse de la langue française sur le thème de l'intelligence artificielle.

Endroit : HEC Montréal, édifice HD

Info : fondationpgl.ca/dictee-pgl/la-dictee-pgl-de-la-francophonie

Journées de l'optimisation 2024

Du 6 au 8 mai 2024

Les thèmes de ces journées portent sur les théories, les méthodes numériques et les applications de l'optimisation. Elles permettent aux personnes faisant de la recherche dans ces domaines de se rencontrer, d'échanger et de collaborer. Cet événement annuel international

est organisé en alternance par le GERAD et le CIRRELT. Inscription obligatoire (à venir).

Endroit : HEC Montréal, édifice CSC

Info : info@gerad.ca



Portes ouvertes

Le 28 janvier 2024

Prenez part à la journée portes ouvertes pour découvrir toute la richesse de notre offre de programmes.

Endroit : HEC Montréal, édifice CSC

Info et inscription : hec.ca/portesouvertes



Activités de la Fondation HEC Montréal et des relations avec les diplômés

Consultez les activités à venir dans la section Événements du site de la Fondation et des relations avec les diplômés.

Info : hec.ca/diplomes-fondation/evenements



Formations de l'École des dirigeants

Info : hec.ca/ecole-des-dirigeants/formations



Séances d'information sur les programmes d'études

Séances en personne ou virtuelles. Venez nous visiter ou parlez de nous à vos collègues qui s'intéressent à des études en gestion.

Info : hec.ca/seances-info

POUR EN SAVOIR PLUS

mag.hec.ca/agenda-23a



Laissez votre marque

Affichez votre appartenance à HEC Montréal
et faites partie de l'histoire du tout nouvel édifice
Hélène-Desmarais au centre-ville de Montréal,
un pilier pour l'avenir économique du Québec.

**+ Diplômés
Fondation**
HEC MONTRÉAL

Immortalisez
votre nom dans
l'amphithéâtre principal

**SIGNEZ
VOTRE SIÈGE**

**NOMMEZ
VOTRE CASIER**

Pour plus d'informations : hec.ca/laissez-votre-marque




HEC
MONTREAL

Là où
les possibilités
se créent.



**HEC Montréal
arrive au
centre-ville.**

 Square-Victoria-OACI

hec.ca/centre-ville