

HEC mag

PRINTEMPS 2022 - VOL. 20, N° 2
mag.hec.ca

HEC MONTRÉAL

DOSSIER ENTREPRENEURIAT Le Québec inc. change !

- Repreneuriat
- Écoresponsabilité
- Relève féminine
et ethnoculturelle

Entrevue
FRANTZ SAINTELLEMY
D'entrepreneur improbable
à modèle à suivre

Rencontre
CLAUDIA DÉSILETS
Se démarquer dans
l'industrie agroalimentaire

Carrière 4.0
ROBERT DUTTON
Soutenir et développer
les jeunes talents



propulse

les jeunes
leaders



Rabais de

50%

sur tous nos
abonnements

ABONNEZ-VOUS !

revuegestion.ca/abonnements

Code promo : **DIPLOME50**

Printemps 2022

VOL. 20, N° 2



18

ENTREVUE

FRANTZ SAINTELEMY

D'entrepreneur improbable à modèle à suivre



26

PROFIL

FAIRE DES AFFAIRES AUTREMENT!



29

SAVIEZ-VOUS QUE...
UNE ÉCOLE DE GESTION
créée *par et pour*
les Premières Nations!



32

10 QUESTIONS À...
PIERRE-MAJORIQUE LÉGER

5 NOUVELLES

En direct du campus

11 CARRIÈRE 4.0

ROBERT DUTTON

Soutenir les jeunes pousses

12 EN COULISSE

MANAF BOUCHENTOUF

Le scientifique au service
des entrepreneurs

14 ANECDOTES

Quand votre salle de cours
raconte une histoire...

15 PROSPECTIVE

SUSANA ESPER

La spirale de l'hypocrisie face
aux conflits environnementaux

16 INTERNATIONAL

Profession : diplomate

DOSSIER ENTREPRENEURIAT

18 ENTREVUE

22 RENCONTRE

Repreneuriat familial :
comment se faire un prénom

26 PROFIL

29 SAVIEZ-VOUS QUE...

30 RELÈVE

Vers un renouveau éthique

32 10 QUESTIONS À...

34 TENDANCES

L'apprentissage informel : une
prise de conscience nécessaire ?

36 CAP SUR LE CENTRE-VILLE

Une offre de formation adaptée
à votre réalité !

37 POINT DE VUE

Diversifier l'entrepreneuriat
pour plus d'impact !

38 LA FORCE D'UNE COMMUNAUTÉ

Un gala rassembleur pour mettre
en lumière nos talents!

40 PARCOURS

Qui est rendu où ?

42 INFORMATIONS

À votre agenda

ÉDITRICE

Natalie Roussel

RÉDACTRICE EN CHEF

Liette D'Amours

COMITÉ DE RÉDACTION

Manaf Bouchentouf, Sophie Briand,
Jean-Michel Champagne, Liette D'Amours,
Jean-Marc Gauthier, Marie-Hélène Jobin,
Frédéric Leclerc, Stéphanie Milsé,
Natalie Roussel et Laurent Simon.

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Jean-François Bertholet, Caroline Boily,
Stéphane Champagne, Liette D'Amours,
Stéphane Desjardins, Marie-Claude Gaudet,
Isabelle Giguère, Federico Pasin, Sandrine
Rastello, Alexandre Rousseau et Julie Roy.

RÉVISION

Louise Letendre

CONCEPTION ET PRODUCTION GRAPHIQUE

Studio de design graphique HEC Montréal

IMPRESSION

Accent Impression

HEC Montréal Mag est publié deux fois par année.
Destiné aux 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. Le genre
masculin y est utilisé sans aucune discrimination,
dans le seul but d'alléger le texte.

Dépôt légal : 2^e trimestre 2022
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.*



Le Québec inc. change !



Liette D'Amours
Rédactrice en chef
HEC Mag

Selon l'Indice entrepreneurial québécois dévoilé le 31 mars dernier, le visage de l'entrepreneuriat change au Québec. Cette année, les femmes et les personnes immigrantes seraient même près de deux fois plus nombreuses à se lancer en affaires que tous les autres groupes sociaux. Preuve que les programmes et les mesures destinés à favoriser la diversité commencent à porter leurs fruits et à avoir un impact significatif sur l'évolution du Québec inc.

Dans le présent numéro consacré aux multiples facettes de l'entrepreneuriat, *HEC Mag* vous présente des exemples particulièrement inspirants de cette diversification. À commencer par Frantz Saintelémy qui, des rues d'Haïti à la Silicon Valley, est passé d'entrepreneur improbable à modèle à suivre en devenant l'un des rares entrepreneurs noirs à réussir dans

Dans le présent numéro consacré aux multiples facettes de l'entrepreneuriat, *HEC Mag* vous présente des exemples particulièrement inspirants de cette diversification.

l'industrie des technologies de l'information. Loin de se limiter à sa réussite personnelle, il cofonde, en parallèle, un incubateur destiné à soutenir l'entrepreneuriat chez les immigrants dans un quartier montréalais particulièrement affecté par la pauvreté et par tout ce qu'elle engendre.

Comme en témoigne cette édition printanière, cette diversité grandissante s'exprime de bien d'autres façons, notamment du côté du reprenariat familial, où la relève s'incarne non seulement davantage de père en fille, mais aussi, peu à peu, de mère en fille.

D'autres bâtisseurs ont, pour leur part, décidé de faire des affaires autrement en empruntant la voie d'un entrepreneuriat plus social ou plus engagé. Certains proposent de nouvelles solutions plus éthiques, alors que d'autres misent sur l'économie circulaire.

Chose certaine, que ces femmes ou ces hommes s'activent à créer une « Premières Nations inc. » en sol québécois ou portent le rêve de révolutionner une industrie, ces fiers représentants de la diversité entrepreneuriale se rejoignent indéniablement sur un point : leur détermination à faire une différence. Souhaitons que leurs histoires vous touchent et traduisent avec justesse toute cette passion qui les anime !

Bonne lecture ! |

En direct du campus

Ce qu'il y a de nouveau à HEC Montréal



Faustine Chevet, directrice du BIE, entourée de ses collègues Catherine Turban et Élodie Guéneau.

Rendez-vous à Paris pour célébrer les 20 ans du BIE !

Le Bureau international – Europe (BIE) de HEC Montréal célèbre ses 20 ans cette année. À cette occasion, un événement réseautage se tiendra le 2 juin à Paris et permettra de revenir sur les moments forts du rayonnement de l'École en Europe et de sa communauté de 10 000 diplômés. Seront aussi des festivités Federico Pasin, directeur de l'École, Michel Patry, président-directeur général de la Fondation HEC Montréal, et Marie-Hélène Jobin, directrice des relations et des partenariats internationaux. En plus

de recruter les futurs étudiants de HEC Montréal à l'échelle européenne, le BIE accompagne ces derniers et les diplômés dans la recherche de stages et d'emplois; il entretient aussi des relations avec les entreprises et anime la communauté de diplômés. Depuis l'arrivée de sa directrice, Faustine Chevet, en 2019, le BIE a organisé 22 événements pour anciens étudiants en France, au Royaume-Uni, au Benelux et en Suisse.

hecmontreal.europe@hec.ca

Un don de 1,5 M\$ du Mouvement Desjardins pour soutenir la recherche de pointe

Le Mouvement Desjardins a accordé un important soutien à HEC Montréal pour la poursuite de recherches de pointe dans des domaines en lien avec ses valeurs et sa mission. Ainsi, l'institution financière a alloué 1,25 million de dollars pour la création d'un laboratoire en éducation financière au sein de l'Institut sur la retraite et l'épargne, et pour le *Professorship* de recherche Desjardins en finances personnelles. Une aide de 250 000 \$ sera aussi consentie pour la mise en place d'un *professorship* de recherche en apprentissage entrepreneurial qui visera notamment à mieux comprendre l'espace de création de valeur pour les entrepreneurs et qui s'intéressera aux comportements soutenant leur prise de décision en situation d'incertitude.



Guy Cormier, président et chef de la direction du Mouvement Desjardins.

Déjà 1 G\$ en création de valeur pour CDL-Montréal

CDL-Montréal, le programme d'accompagnement et de valorisation de *start-ups* technologiques de l'École des dirigeants HEC Montréal, vient de franchir le cap du milliard de dollars en création de valeur, soit le double de

l'objectif visé pour ses cinq premières années d'existence. Ce montant représente la valeur totale des entreprises qui ont complété le programme depuis sa création, en 2017. Déployé par la Rotman School of Management de l'Université de Toronto, le réseau CDL est présent dans dix universités à travers le monde, chacune misant sur

des expertises dans lesquelles elles sont reconnues. Ainsi, les entreprises soutenues par CDL-Montréal se spécialisent en intelligence artificielle (IA) et en IA appliquée aux chaînes d'approvisionnement, deux domaines dans lesquels HEC Montréal se distingue.

Ce qu'il y a de nouveau à HEC Montréal

2,4 M\$ pour de la recherche stratégique en IA

L'Institut de valorisation des données (IVADO) a octroyé deux subventions de 1,2 million de dollars à des programmes de recherche stratégique en intelligence artificielle (IA) dirigés par des professeurs de HEC Montréal. Ces fonds sont destinés à relever des défis scientifiques majeurs en IA.



Pierre-Majorique Léger et Sylvain Sénécal se pencheront sur le thème « L'IA centrée sur l'humain : du développement des algorithmes responsables à l'adoption de l'IA ».



Erick Delage et Yossiri Adulyasak feront avancer les connaissances sur le thème « Apprentissage automatique et optimisation intégrés pour la prise de décision en incertitude – Vers des chaînes d'approvisionnement robustes et durables ».



Un premier MOOC en espagnol

HEC Montréal vient de lancer son tout premier MOOC – ou cours en ligne ouvert massivement – en espagnol : *Introducción a la gestión de energía con RETScreen*. Il s'agit d'une adaptation du cours *Introduction à la gestion énergétique avec RETScreen* déjà offert en français et en anglais sur la plateforme numérique d'apprentissage edX et qui a connu un succès retentissant : en neuf mois, il a enregistré plus de 3 800 inscriptions à travers le monde ! Un marché très prometteur, puisque RETScreen compte quelque 750 000 utilisateurs hispanophones à l'échelle internationale. Cette formation vise à aider les entreprises à lutter contre les changements climatiques par une gestion efficace de l'énergie. Inscription : edx.org

Un parcours international d'excellence au MBA

Trois nouveaux partenariats ont été conclus pour permettre à des étudiants internationaux de terminer leurs études de MBA à HEC Montréal et d'obtenir ainsi deux diplômes : celui de notre École et celui de leur établissement d'origine (**emlyon business school**, en France, **ESAN**, au Pérou et **ESIC**, en Espagne). Une première pour le MBA de HEC Montréal !



Lise Birikundavyi, directrice du fonds de capital de risque Black Innovation Capital.

Favoriser l'entrepreneuriat dans la communauté noire

La base entrepreneuriale HEC Montréal et la société de capital de risque canadienne Black Innovation Capital ont conclu un premier partenariat de trois ans pour soutenir les *start-ups* technologiques québécoises fondées par des entrepreneures et des entrepreneurs de la communauté noire. Comptant sur leurs valeurs communes en matière d'inclusion, d'impact social et d'innovation, ces deux acteurs uniront leurs forces pour faciliter l'accès au financement en phase de démarrage.

Des nouvelles des professeurs



Toujours parmi les meilleurs au monde!

- Le MBA de HEC Montréal se démarque une fois de plus au palmarès 2022 du **CEO Magazine**. Selon ce classement, l'École figure dans le premier tiers des meilleures écoles au monde à offrir ce programme en Amérique du Nord, aux côtés de seulement quatre autres universités canadiennes et une québécoise.
- HEC Montréal a obtenu cinq palmes d'excellence au palmarès international des meilleures écoles de gestion produit par l'organisme **Eduniversal**. Il s'agit de la meilleure cote à atteindre, ce qui place l'École parmi les 100 établissements ayant la plus forte influence à l'échelle internationale. Au Canada, HEC Montréal se classe au deuxième rang, toujours selon ce palmarès.



Georges Zaccour



Yossiri Adulyasak



Raf Jans



Narges Sereshti

Deux Best Paper Award décernés par la revue *Omega*

Les professeurs **Georges Zaccour**, **Yossiri Adulyasak** et **Raf Jans**, ainsi que l'étudiante au doctorat **Narges Sereshti**, sont au nombre des chercheurs récompensés cette année d'un Best Paper Award par la revue *Omega – The International Journal of Management Science*. Georges Zaccour reçoit ce prix pour son article intitulé « Optimal dynamic management of a charity under imperfect altruism », corédigé avec Bertrand Crettez et Naila Hayek, de l'Université Panthéon-Assas, Paris II. Narges Sereshti, Yossiri Adulyasak et Raf Jans ont obtenu cette distinction pour leur article « The value of aggregate service levels in stochastic lot sizing problems ».



Un prestigieux prix pour le Tech3Lab

Une équipe de recherche du Tech3Lab a remporté le Prix du meilleur article lors de la plus récente conférence de l'Association for Information Systems Special Interest Group on Human Computer Interaction. Intitulé *Evaluating User Experience in Multisensory Meditative Virtual Reality : A Pilot Study*, cet article présente les résultats d'une étude visant à démontrer la faisabilité et le potentiel de différentes méthodes pour évaluer la richesse de l'expérience utilisateur dans un contexte de réalité virtuelle et d'ainsi mieux comprendre les états émotionnels et cognitifs des participants.



Réal Labelle nommé professeur émérite

HEC Montréal a décerné le titre de professeur émérite à Réal Labelle, professeur retraité du Département de sciences comptables, soulignant ainsi sa contribution remarquable à l'enseignement, à la recherche, au développement et au rayonnement de l'École. Cette distinction lui a été remise pour son apport incontestable en comptabilité financière, gouvernance et juricomptabilité qui a permis à l'École de renforcer son positionnement stratégique dans ces domaines.

Des nouvelles des professeurs

Grands Prix de pédagogie et de recherche

Claude Laurin, professeur titulaire au Département de sciences comptables et **Georges Zaccour**, professeur titulaire au Département de sciences de la décision, ont respectivement remporté le Grand Prix de pédagogie Jean-Guertin et le Grand Prix de la recherche Pierre-Laurin. Décernés chaque année par HEC Montréal, ces prix couronnent la carrière particulièrement riche d'individus qui se sont attirés le plus grand respect de leurs pairs.



Claude Laurin



Georges Zaccour



Jean-François Harvey s'illustre à la conférence d'INGRoup

Une étude présentée par le professeur agrégé Jean-François Harvey, du Département d'entrepreneuriat et innovation, a remporté le titre de *Best Conference Paper* de l'Interdisciplinary Network for Group Research (INGRoup). Cet événement annuel d'envergure internationale regroupe des chercheurs de partout dans le monde qui s'intéressent au travail de groupe ou aux équipes de travail. Corédigé avec Johnathan R. Cromwell de l'Université de San Francisco, cet article porte sur les facteurs qui amènent des équipes de travail à compléter avec succès des projets d'innovation au sein d'une organisation.



Jean-Marie Toulouse reçoit l'Ordre du Canada

Professeur émérite et ancien directeur (1995-2006) de HEC Montréal, Jean-Marie Toulouse a été nommé Membre de l'Ordre du Canada. Cet honneur est l'un des plus grands pouvant être octroyés à un civil au pays. Il lui a été décerné pour son rôle de premier plan dans la croissance de HEC Montréal et pour ses recherches novatrices dans les domaines des affaires et de l'entrepreneuriat.

Sébastien Arcand Dans le top 100 des experts en administration publique

Le professeur titulaire et directeur du Département de management Sébastien Arcand se classe parmi les 100 universitaires les plus influents au monde pour leur recherche portant sur l'administration publique (*Government*), selon Apolitical. Cet organisme britannique a procédé par sondage auprès d'employés de la fonction publique, afin d'identifier les scientifiques ayant le plus contribué à améliorer le travail des gouvernements.



Étudiants et diplômés à l'honneur



Gabriel Drapeau-Zgoralski, Cassandra Desroches, Jean-François St-Pierre (entraîneur), Alexis Garneau et Anne-Sophie Desforges.

Un podium international en Floride !

Quatre étudiants au B.A.A. ont remporté le concours de cas Heavener International Case Competition qui s'est récemment tenu à l'Université de Floride. À cette occasion, la délégation de HEC Montréal a devancé 13 autres universités, permettant ainsi à l'École d'accéder à sa première victoire à l'international depuis 2017.

Une équipe du MBA se distingue en développement durable

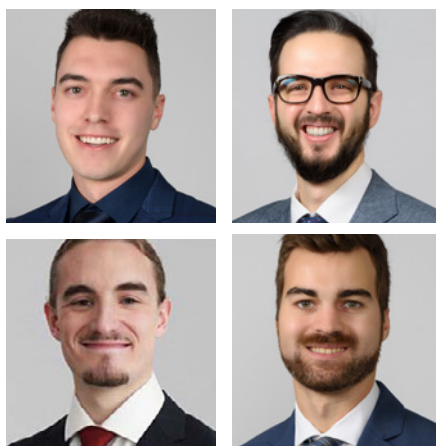
Quatre étudiants au MBA ont terminé en troisième position lors de l'Accounting for Sustainability International Case Competition. Organisé par la Rotman School of Management de l'Université de Toronto, ce concours regroupait des représentants d'universités provenant de partout dans le monde. Les équipes étaient appelées à concevoir un modèle financier et d'affaires qui contribuerait à la décarbonisation de l'économie.



Steven Caine, Samantha Streater, Shubham Chowdhury et Ricardo Jordan.

Une victoire au CFA Institute Research Challenge 2022

Cinq étudiants au B.A.A. – **Maxime Amyot, Olivier Benoit, Mathieu Hinse, Charles-Olivier Matton et Maya Pelletier** – ont triomphé lors du volet québécois du Research Challenge 2022, un concours d'analyse financière chapeauté par le CFA Institute. L'équipe gagnante s'est démarquée par la qualité de ses recherches et de sa présentation, a souligné le jury.



Les gagnants Jonathan Bolduc, Thomas Lachance, Julien Laberge et Hugo Joemets-Painchaud.

Une deuxième place au McGill International Portfolio Challenge

Grâce à leur performance brillante, quatre étudiants à la maîtrise en gestion ont terminé au deuxième rang du dernier McGill International Portfolio Challenge. Ce concours en finance réunissait plus de 100 équipes d'étudiants universitaires de partout dans le monde. Leur défi : restructurer un fonds de pension fictif aux Pays-Bas, afin d'assurer une meilleure distribution du risque intergénérationnel à la suite d'une réforme.

Une troisième position au Concours KGP

Quatre étudiants au B.A.A. – **Maïté Larouche, Antoine Lévesque, Rayane Oularbi et Laurent Talbot-Durivage** – ont terminé en troisième place lors de la 12^e édition du Concours KGP de résolution et de présentation de cas en gestion de projet. L'exercice consistait à faire des recommandations à une nouvelle gestionnaire d'une entreprise fictive, afin que son équipe puisse mener à bien un projet, tout en respectant les délais et le budget alloué.

Étudiants et diplômés à l'honneur

Un podium bien mérité au Concours Ted Rogers

Quatre étudiants au B.A.A. ont remporté la deuxième place au Ted Rogers Ethical Leadership Case Competition. Organisé par la Ted Rogers School of Management de l'Université Ryerson, à Toronto, ce concours en éthique des affaires est le plus important au pays.



L'équipe gagnante, composée de Ru-Jing Li, Catherine Deveau, Victor Geana et Cynthia Chabot.



Un triomphe de plus au Happening Marketing 2022!

Cette année encore, la délégation de HEC Montréal a remporté la première place au classement général du Happening Marketing. Une cinquième victoire en six ans! Tenue à l'Université de Sherbrooke, la 28^e édition du plus important concours interuniversitaire en marketing de l'est du Canada réunissait cette année plus de 450 étudiantes et étudiants issus de dix universités canadiennes.



La délégation 2022 de HEC Montréal à l'Omnium financier

Brillante performance à l'Omnium financier

La délégation de HEC Montréal a réalisé une performance remarquable lors de l'Omnium financier 2022, terminant au deuxième rang du classement général. La plus importante compétition interuniversitaire en finance et en comptabilité à l'échelle du pays était organisée cette année par l'École des sciences de la gestion de l'UQAM. L'événement regroupait quelque 350 participantes et participants issus de 10 universités canadiennes.

Une deuxième place aux Jeux du commerce 2022

Composée de 84 étudiants au B.A.A., l'équipe de HEC Montréal s'est démarquée lors des 34^e Jeux du commerce en terminant au deuxième rang du classement général et en cumulant pas moins de 14 podiums en équipe. Organisé cette année par l'Université Laval, l'événement, qui s'est déroulé en mode virtuel, regroupait 1100 étudiants issus de 14 universités canadiennes.

Cinq podiums au Fashion Spectrum

Des étudiants au B.A.A. et à la maîtrise en gestion se sont particulièrement démarqués lors de l'édition 2022 du Fashion Spectrum, un concours de résolution de cas de l'industrie de la mode. En tout, la délégation de l'École a remporté cinq podiums, dont quatre premières places, en plus d'être nommée Délégation de l'année.

Robert Dutton

Soutenir les jeunes pousses

Pendant plus de 20 ans, Robert Dutton a dirigé RONA, l'un des fleurons québécois les plus admirés de l'époque. Sa marque de commerce : la capacité de créer des liens, une qualité essentielle au développement de talents et au rôle qu'il exerce aujourd'hui auprès de la relève entrepreneuriale de HEC Montréal. Rencontre avec un passionné bienveillant.

Apprendre et partager : voilà ce qui donne envie à Robert Dutton de se lever le matin. Et, à HEC Montréal, il est servi. « Chaque jour, j'apprends en côtoyant des chercheurs et de jeunes entrepreneurs. Je me dis que mes 40 ans de carrière m'ont sûrement donné quelque chose d'utile à transmettre, lance-t-il en riant. Rester à l'affût, c'est aussi une façon de ne pas vieillir. »

Carburer à donner

Ainsi, lorsqu'il n'enseigne pas, Robert Dutton accompagne de jeunes entrepreneurs dans le développement de leur *start-up* par le biais des deux incubateurs et de l'accélérateur de l'École. « À tort, on pense que les nouveaux entrepreneurs ont juste besoin d'argent, mais ils ont aussi besoin de mentorat et de soutien pour élaborer leur plan d'affaires et se constituer un réseau. » Voilà pourquoi, avec la Direction de la Fondation et des relations avec les diplômés de l'École, Robert Dutton s'est aussi impliqué dans la mise en place d'un réseau de mentors et de *coachs* visant à donner au suivant.

« La plupart des gens d'affaires demeurent actifs en siégeant à des conseils d'administration, mais moi, j'ai toujours été passionné par le développement de talents, poursuit-il. J'aime voir grandir les jeunes, les pousser à devenir la meilleure version d'eux-mêmes et à se dépasser. Pour moi, il n'y a rien de plus réjouissant que de les voir évoluer. »

Prêcher par l'exemple

Quel message aimerait-il leur transmettre ? « Qu'il est possible de développer une grande entreprise tout en adoptant des valeurs éthiques irréprochables, déclare-t-il. J'ai monté une société qui a atteint un chiffre d'affaires de 5 milliards de dollars, tout en plaçant les personnes au cœur de son évolution et en misant sur une grande responsabilité économique, sociale et environnementale. »

Avec le recul, de quoi est-il le plus fier ? « De toujours avoir agi conformément à mes valeurs personnelles, peu importe la situation. Toutefois, si on me donnait aujourd'hui la possibilité de faire certaines choses autrement, j'investirais plus de temps dans ma vie personnelle, admet-il. Je me suis souvent oublié pour servir des causes, et ça, je le regrette un peu. Plus que l'argent ou le pouvoir, l'équilibre devrait faire partie de l'évaluation de la réussite d'un individu. Comme je le dis souvent à mes étudiants :

“Aux soins palliatifs, personne ne se demande s'il aurait dû passer plus de temps au bureau.” » (*Rires.*)

Encore aujourd'hui, Robert Dutton doit faire preuve de vigilance pour se garder du temps pour lui, sa passion l'emportant souvent sur la raison... pour le plus grand profit de l'avenir de notre Québec inc. !

ROBERT DUTTON

Professeur associé et codirecteur du Pôle entrepreneuriat, HEC Montréal

- B.A.A. 1977 (HEC Montréal)
- Doctorat *honoris causa* 2012 de l'Université de Montréal
- 67 ans
- Diplômé émérite 2015



Manaf Bouchentouf

Le scientifique au service des entrepreneurs

Au cours de ses neuf années passées à HEC Montréal, Manaf Bouchentouf a accompagné des centaines, voire des milliers d'entrepreneurs en devenir. En février 2022, il a joint les rangs de Polytechnique Montréal, où il combine enfin ses deux passions. Portrait d'un scientifique féru d'entrepreneuriat.

A 45 ans, Manaf Bouchentouf possède une feuille de route impressionnante. Arrivé du Maroc en 2001, il étudie à l'Université Laval, puis à McGill, où il obtient un doctorat en neurosciences et génie biomédical. Jusqu'en 2011, il se consacre aux maladies rares et à la médecine régénératrice.

Son passage au MBA de HEC Montréal lui ouvre les portes d'une nouvelle passion : l'entrepreneuriat. « J'y ai vu l'occasion de mettre ma rigueur scientifique au service des entrepreneurs, dit-il. Que ce soit en science ou en entrepreneuriat, c'est dans mes valeurs d'aider les gens. »

Favoriser le Québec inc.

Recruté par l'École en 2013, il contribue à créer un nouvel écosystème destiné à l'essor des entrepreneurs. Il participe à la mise en place des incubateurs Parcours Rémi-Marcoux et EntrePrism, destiné aux entrepreneurs immigrants. Puis, il cofonde l'Accélérateur Banque Nationale – HEC Montréal. À son départ de l'École, en février 2022, il était directeur exécutif et de l'accompagnement entrepreneurial au Pôle entrepreneuriat, entrepreneuriat et familles en affaires, et de La base entrepreneuriale.

À Polytechnique Montréal, Manaf Bouchentouf occupe maintenant le poste de directeur de la stratégie et du développement au sein de l'Institut TransMedTech, dont la mission est de soutenir le développement des technologies médicales de prochaines générations. Il travaille en étroite collaboration avec des partenaires universitaires, industriels, hospitaliers et gouvernementaux, tant au Canada qu'à l'international.

Luis Cisneros, professeur titulaire au Département d'entrepreneuriat et innovation de HEC Montréal, a supervisé le projet de Manaf Bouchentouf au MBA...

« Il sait comment évolue l'univers des *start-ups* au Québec. Il est vraiment à sa place dans ce domaine. »

— Harold Dumur

avant de devenir son patron ! « Nous étions complémentaires, lui et moi, explique-t-il. J'étais le gars extraverti et lui, le gars réservé, extrêmement structuré et très formel dans ses relations de travail. Son départ nous a peut-être fait perdre un collaborateur, mais nous avons gagné un ambassadeur qui saura accroître la synergie entre l'École et Polytechnique Montréal. »

Ouvrir des portes

Harold Dumur, fondateur d'OVA et concepteur de la plateforme StellarX, était de la cohorte 2016 de l'Accélérateur Banque Nationale – HEC Montréal. Le jeune entrepreneur techno a notamment été accompagné par Manaf Bouchentouf lors d'une mission commerciale en Asie. Il n'oubliera pas de sitôt les conseils judicieux, l'enthousiasme, les nombreux contacts et la très grande motivation de son mentor.

« Il m'a présenté à beaucoup de gens et m'a ouvert bien des portes, raconte Harold Dumur. Il sait comment évolue l'univers des *start-ups* au Québec. Il est vraiment à sa place dans ce domaine. » |

« J'y ai vu l'occasion
de mettre ma rigueur
scientifique au service
des entrepreneurs.
Que ce soit en science
ou en entrepreneuriat,
c'est dans mes valeurs
d'aider les gens. »

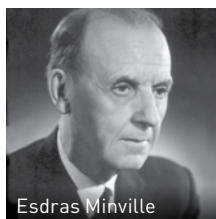
— Manaf Bouchentouf



Quand votre salle de cours raconte une histoire...

Par Julie Roy

À moins d'être féru d'histoire, on connaît rarement les raisons qui ont mené à l'appellation d'un lieu. HEC Montréal ne fait pas exception à la règle. Plusieurs dénominations de salles demeurent un mystère pour nombre d'usagers. Loin d'être anodines, elles rendent pourtant hommage à des gens qui ont façonné des pans de son histoire. Retour sur l'origine de ces noms.



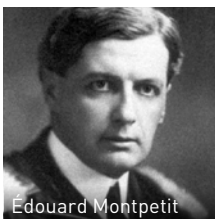
Esdras Minville

Salle Esdras-Minville

Diplômé en sciences commerciales en 1922, Esdras Minville (1896-1975) a été le troisième directeur de l'École et le premier d'origine québécoise, poste qu'il a occupé pendant 25 ans, soit le plus long mandat de l'histoire de l'établissement. Grand adepte de la doctrine sociale de l'Église, il s'est impliqué dans une multitude d'organisations et a publié de nombreux ouvrages et articles sur l'économie québécoise. Il a d'ailleurs été « un grand promoteur du mouvement coopératif au Québec », souligne Michel Patry, président-directeur général de la Fondation HEC Montréal. Un prix prestigieux, remis chaque année à un enseignant de l'École qui s'est distingué par ses réalisations exceptionnelles, porte son nom.



Gérard Parizeau



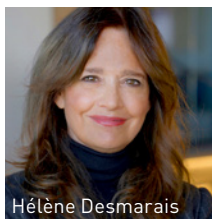
Édouard Montpetit

Salle Gérard-Parizeau

Diplômé de HEC Montréal en 1920, Gérard Parizeau (1899-1994) y a enseigné pendant 37 ans. Pionnier du domaine de l'assurance, il est aussi reconnu pour son expertise en histoire. Il a d'ailleurs lancé deux revues : *L'Actualité économique* en 1925 et *L'Assurance* en 1932. Fondateur d'un des plus grands bureaux de courtage au pays, il est le père de Jacques et de Robert Parizeau, qui ont à leur tour marqué le destin de l'École et du Québec. Le prix Gérard-Parizeau est remis chaque année à une sommité qui s'illustre en économie ou en histoire.

Salle Édouard-Montpetit

Avocat, économiste et universitaire, Édouard Montpetit (1881-1954) est un acteur majeur du développement de la science économique au Québec au



Hélène Desmarais

début du XX^e siècle. « Il a non seulement été un des premiers professeurs francophones de l'École (1910-1939), mais aussi le premier économiste reconnu officiellement dans le monde de l'enseignement supérieur au Québec », explique Michel Patry. En 1920, il occupe le poste de secrétaire général de l'Université de Montréal et crée l'École des sciences sociales, économiques et politiques. Nationaliste et proche de la doctrine catholique, l'infériorité économique des Canadiens français sera pour lui une source de préoccupation constante.

Salle Hélène-Desmarais

Diplômée de HEC Montréal en 1983, Hélène Desmarais est une femme d'affaires très engagée dans la communauté. Membre du conseil d'administration de l'École depuis près de 25 ans, elle en est devenue la première femme présidente en 2003. Parmi ses nombreuses réalisations, notons la fondation du Centre d'entreprises et d'innovation de Montréal en 1996. De plus, elle copréside le conseil de la supergrappe canadienne en intelligence artificielle SCALE.AI depuis sa création. |

Par Sandrine Rastello

Susana Esper

La spirale de l'hypocrisie face aux conflits environnementaux

Lorsqu'elle quitte son Argentine natale pour faire un doctorat à HEC Montréal, Susana Esper (Ph. D. 2018) cumule déjà plusieurs expériences professionnelles en politiques publiques. Formée en philosophie politique, intéressée par le rôle des gouvernements dans le climat des affaires, elle choisit comme sujet de thèse l'arrivée contestée d'une multinationale dans une économie émergente.



Le long conflit environnemental autour de ce projet industriel, qui est allé jusqu'à la Cour internationale de Justice, lui donne matière à évaluer l'impact de tactiques jugées hypocrites utilisées par les parties prenantes.

S'appuyant sur une riche collection d'entretiens, d'articles de presse et de documents, sa thèse

passse à la loupe les positions officielles des protagonistes : les gouvernements d'Argentine et d'Uruguay, l'entreprise finlandaise qui souhaite s'implanter et un mouvement d'opposition de la société civile.

Une escalade de méfiance

En adoptant un discours qui ne correspondait pas à leurs intentions ou à leurs actions réelles pour défendre leurs intérêts, les parties prenantes ont contribué à créer et à alimenter une spirale de l'hypocrisie qui a éloigné toute possibilité de consensus, a démontré Susana Esper, qui a remporté pour ce travail le Prix de la meilleure thèse à HEC Montréal en 2018. Une distinction qui lui a notamment été décernée pour sa contribution au domaine de la responsabilité sociale des entreprises.

« Il y a plusieurs moments où un conflit peut se résoudre, mais quand les protagonistes ne sont pas vraiment engagés à trouver une solution, ils laissent passer d'importantes occasions », explique Susana Esper, devenue depuis professeure adjointe à l'ÉSEG School of Management de Lille, en France.

« La perception de l'hypocrisie chez l'autre, qui entraîne une perte de confiance grandissante, se retrouve dans toutes sortes de conflits, y compris dans le débat actuel sur la vaccination contre la COVID-19 », ajoute-t-elle.

Attention aux angles morts !

Pour les entreprises, dont la responsabilité sociale est de plus en plus scrutée par les investisseurs et les consommateurs, cette thèse invite à la réflexion. Négliger d'engager un dialogue avec les communautés locales qui craignent les conséquences écologiques d'un projet risque d'attiser les tensions, même si l'entreprise estime avoir une politique environnementale irréprochable.

« Même si vous pensez que les accusations n'ont aucun fondement, vous ne pouvez pas les ignorer », souligne Susana Esper. Avoir une politique de développement durable n'empêche pas les angles morts, surtout si elle ne couvre pas, dans les faits, toutes les activités. « Certaines entreprises peuvent avoir un programme de reforestation exemplaire et polluer des rivières ailleurs », fait-elle remarquer.

La chercheuse poursuit aujourd'hui sa réflexion en s'intéressant aux gestionnaires en responsabilité sociale et à leur réaction lorsque les dirigeants qui leur ont confié un mandat sabotent en réalité leurs efforts. Ou, comme elle le dit elle-même : « Que se passe-t-il en interne lorsque les entreprises font preuve d'hypocrisie ? »

Pour en savoir plus

Esper, S.C. *Controversies Around CSR and Sustainable Development : The Role of Stakeholders in the Spiral of Hypocrisy*, HEC Montréal, 2018. |

Susana Esper a remporté le Prix de la meilleure thèse à HEC Montréal en 2018.

Profession : diplomate

La diplomatie, milieu conservateur, cercle fermé ou royaume du cocktail dînatoire ? Revoyons nos stéréotypes : les diplomates ont des profils variés, y compris des expertises en économie.

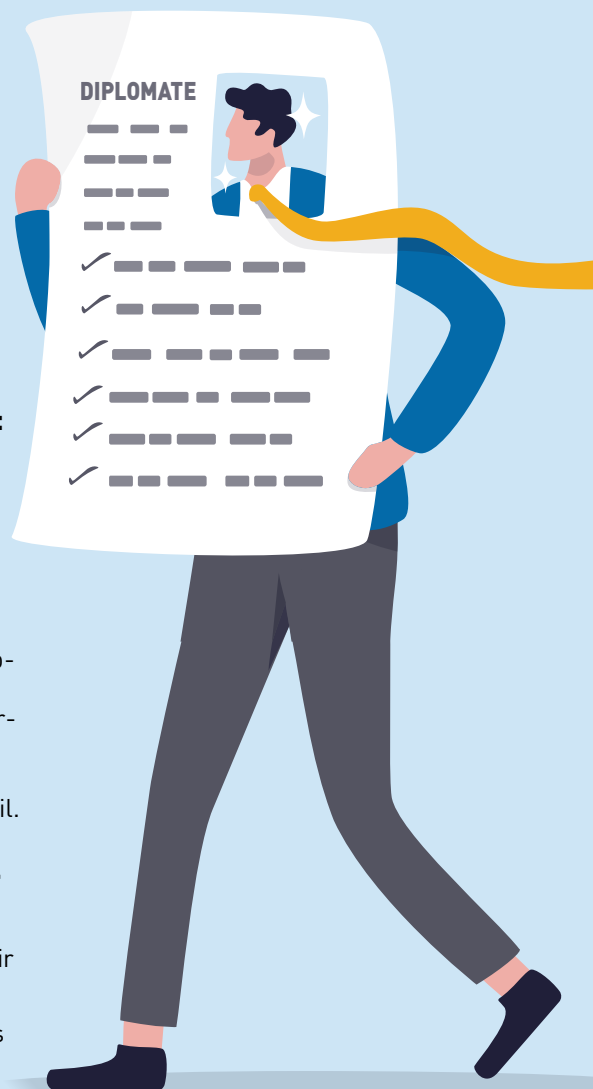
Iya Touré Financier à Dakar

Les échanges commerciaux sont au cœur de la diplomatie depuis toujours. Pour favoriser les affaires, il faut en avoir déjà fait», lance en souriant Iya Touré (B.A.A. 1990 et MBA 1996). L'ancien vice-président chez Investissement Québec avait très certainement le profil de l'emploi. Après avoir évolué pendant plus de 20 ans à la société d'État, il est nommé délégué général du Québec à Dakar en 2020. «Comme délégué, on doit avoir une vue d'ensemble. Il y a bien sûr la culture, la francophonie, la coopération internationale, l'éducation et l'immigration, mais le moteur, c'est l'économie.» Il parle donc à ses interlocuteurs



africains de financement, de développement des affaires, de stratégie de croissance, de diversification de marchés et de qualification de la main-d'œuvre. «Les gens n'ont pas envie de diplomatie à l'ancienne, soutient-il. D'un côté, je connais les grandes entreprises et les PME québécoises, et je parle leur langage. De l'autre, bien que j'en aie encore à apprendre sur l'Afrique, je suis en mesure d'unir ces deux univers.»

Né en Guinée, Iya Touré avait 18 ans lorsqu'il est arrivé au Québec. «J'en ai 57 aujourd'hui et je m'estime chanceux : j'ai été adopté par une nation qui m'a tout donné. Je me suis dit "Iya, qu'est-ce que tu veux faire de plus?" Pour moi, être délégué était une suite logique, pour redonner au Québec, pour nos entreprises, nos institutions d'enseignement, notre culture.» La délégation de Dakar, qui couvre 12 pays africains, vient de célébrer ses cinq ans d'existence. C'est donc une jeune délégation comparativement à celle de Paris, qui a 50 ans. «Ce qui est important aussi, c'est de développer de bonnes relations interpersonnelles, qui sont au cœur de tout ici. Et surtout, d'avoir du plaisir dans ce qu'on fait!»



«Les échanges commerciaux sont au cœur de la diplomatie depuis toujours. Pour favoriser les affaires, il faut en avoir déjà fait.» — Iya Touré

La belle aventure de Benoit-Pierre Laramée

« Mon parcours est loin d'avoir été rectiligne du secteur privé au secteur public ! » raconte l'ambassadeur canadien en République démocratique du Congo. Ingénieur géologique, Benoit-Pierre Laramée a amorcé sa carrière dans le secteur de l'exploration pétrolière. À 30 ans, il vit une première expérience à l'international en travaillant pour un entrepreneur sénégalais. « Je me suis retrouvé dans le désert à faire des relevés géophysiques. C'était génial ! » C'est pendant cette période qu'il étudie à HEC Montréal (D.E.S.S. en gestion des entreprises pétrolières 1988). Puis, avant de reprendre sa course autour

du monde, il travaille pour la Ville de Montréal. « Cette période a coïncidé avec la naissance de mes deux enfants. Quand on travaille à l'international, notre vie personnelle est étroitement liée à notre vie professionnelle. Après leur naissance, ma conjointe et moi avons donc décidé de repartir en famille à l'étranger. »

Il s'engage alors dans une ONG en Guinée et au Mali, puis travaille pour l'Agence canadienne de développement international en Haïti. En 2011, il obtient son premier poste d'ambassadeur au Cameroun, avant d'être nommé au Bangladesh. « Mon emploi actuel, c'est l'aboutissement de ma carrière, souligne-t-il. Le Congo est un pays important en Afrique, avec des enjeux complexes et un potentiel immense s'il parvient à prendre son envol sur le plan économique. »



Pour Benoit-Pierre Laramée, une carrière à l'international, c'est un projet de vie partagé avec sa conjointe et ses enfants devenus grands. « Comme j'ai toujours travaillé dans des pays en développement, ça met l'accent sur les valeurs de la coopération. Cette vie me donne la chance de rencontrer des gens extraordinaires. »

« Quand on travaille à l'international, notre vie personnelle est étroitement liée à notre vie professionnelle. » — Benoit-Pierre Laramée

Caroline Mourand L'appel de l'international

« Cette carrière m'avait toujours intéressée et, au moment où je me suis mise à chercher un emploi qui me permettrait de travailler à l'international, le ministère des Affaires étrangères et Commerce international du Canada étaient en plein recrutement », explique Caroline Mourand, aujourd'hui déléguée commerciale du Canada à Paris.



La diplomate a pris le goût de vivre à l'étranger lors de ses études à HEC Montréal (B.A.A. 2004). Dans le cadre du programme de mobilité internationale, elle passe un semestre à Uppsala, en Suède. « Après mon baccalauréat, je voulais continuer de voyager et je suis donc partie travailler en Australie, dans le cadre du programme Expérience internationale Canada », explique-t-elle.

C'est d'Australie qu'elle entame le processus de recrutement auprès du ministère qui se nomme aujourd'hui Affaires mondiales Canada et obtient un premier poste à Ottawa. Trois ans plus tard, elle part en Malaisie, puis à Singapour, où elle passe six ans, avant d'arriver à Paris à l'été 2021. La diversité des postes, le fait d'être en apprentissage constant, voilà ce

qui la motive. « Il faut s'adapter au marché qu'on représente. À Singapour, je m'occupais du secteur des technologies vertes, et à Paris, je suis responsable des secteurs des biens de consommation, de la mode et des industries créatives. C'est un autre monde ! » Avec ses collègues, elle soutient les entreprises canadiennes qui sont prêtes à se lancer sur le marché français. Elle fait aussi la promotion de l'investissement au Canada auprès des organisations françaises.

Se voit-elle toujours à l'étranger dans 20 ans ? « Qui sait ? J'ai un conjoint et des enfants. On évalue ça tous ensemble, une étape à la fois. » |

La diversité des postes, le fait d'être en apprentissage constant, voilà ce qui motive Caroline Mourand.

FRANTZ SAINTELEMY

D'entrepreneur
improbable
à modèle
à suivre



D'Haïti à la Silicon Valley, Frantz Saintelley a fait mentir les probabilités : non seulement il accédera au rêve américain dans une industrie où peu de Noirs évoluent, mais il deviendra l'un des rares entrepreneurs de cette communauté à y réussir. Alors qu'il aurait pu surfer sur son succès, il choisit plutôt de revenir à Saint-Michel, le quartier qui l'a vu grandir, pour y cofonder un incubateur destiné à aider d'autres immigrants à réaliser leurs ambitions entrepreneuriales.

Avant-dernier d'une famille de 13 enfants, Frantz Saintelley n'a pas encore huit ans lorsqu'il s'envole seul pour Montréal. De son pays natal, il conservera l'autonomie et la débrouillardise acquises dans les rues d'Haïti. Des atouts sur lesquels il misera toute sa vie. À peine débarqué dans la métropole, il intègre l'école alors qu'il ne parle que le créole. Incapable de suivre le programme régulier, on le rétrograde dans un groupe pour élèves en difficulté d'apprentissage et d'adaptation.

Après l'avoir observé dans la cour d'école, un professeur haïtien l'interpelle en créole et lui propose un marché : « Si tu apprends le français et l'anglais d'ici janvier, je te prends dans ma classe ». Comme le jeune Saintelley carbure déjà aux défis, il met les bouchées doubles pour y arriver. « Je suis ainsi passé d'étudiant à problèmes à premier de classe », raconte celui qui est devenu aujourd'hui chancelier de l'Université de Montréal.

« Cette situation m'a appris une importante leçon : « Nous connaissons tous des difficultés dans la vie et parfois, ça prend juste quelqu'un pour nous aider à les surmonter. Si je suis devenu entrepreneur, c'est parce que j'ai croisé des gens qui ont su voir le potentiel en moi », résume-t-il.

Se tailler une place

Parmi ces figures déterminantes, son premier patron chez Analog Devices, une entreprise de Boston spécialisée dans les semi-conducteurs où Frantz Saintelley est entré après avoir étudié en génie électrique et informatique à l'Université Northeastern. « Cet homme m'a fait confiance, raconte-t-il. Il a rapidement compris que je me plaisais à résoudre des problèmes complexes. Je suis donc devenu intrapreneur au sein de sa société. »

Nous étions à la fin des années 1990 et le passage au numérique allait transformer les industries. Le jeune ingénieur travaille alors sur des solutions technologiques qui permettront

MINIBIO

Frantz Saintelley

Président et chef de l'exploitation, LeddarTech

Cofondateur et président du C.A., Groupe 3737

Chancelier et président du C.A. de l'Université de Montréal

- 48 ans
- Né en Haïti
- Formation :
 - EMBA 2020
 - Génie électrique, Université Northeastern (1996)
 - Fellowship en innovation, MIT (2005)
 - Détenteur de plusieurs brevets

De son pays natal, il conservera l'autonomie et la débrouillardise acquises dans les rues d'Haïti. Des atouts sur lesquels il misera toute sa vie.

En 2010, le tremblement de terre en Haïti lui fait l'effet d'un électrochoc. Il n'a plus de temps à perdre : il doit lancer sa propre entreprise.

la distribution de son haut de gamme dans les automobiles et à l'entreprise de saisir de nouvelles occasions d'affaires. À son départ de l'entreprise, la division qu'il avait créée générerait plus de 380 M\$ US. Frantz Saintelémy s'était bâti une réputation enviable dans l'industrie, notamment comme détenteur de quelques brevets et distinctions. Il figurait par ailleurs au palmarès des «30 Under 30» de l'*IEEE Spectrum*.

Cependant, l'envie de voler de ses propres ailes l'habite de plus en plus. Avec sa nouvelle épouse – une Montréalaise –, il revient dans la métropole québécoise à la fin de 2003, avec l'ambition d'y fonder à la fois une entreprise et une famille. Il n'est pas sitôt arrivé qu'il reçoit un coup de fil du milliardaire Robert Miller, fondateur de Future Electronics, l'un des principaux distributeurs de composants électroniques de la planète. « Mon intention première était de le convaincre d'investir dans ma future entreprise, mais je suis finalement resté sept ans dans cette multinationale », se rappelle-t-il en riant.

En 2010, le tremblement de terre en Haïti – et les 300 000 personnes qu'il emporte – lui font l'effet d'un électrochoc. Il n'a plus de temps à perdre : il doit lancer sa propre entreprise.

Apprendre les rouages de l'entrepreneuriat

Avec un de ses anciens camarades de classe, il fait donc l'acquisition de Zentrum Mikroelektronik Dresden International (ZMDI), une entreprise allemande spécialisée dans la fabrication de semiconducteurs et de logiciels pour capteurs environnementaux. « L'idée initiale était d'améliorer la performance de cette entreprise acquise pour 30 M€ et de rapidement la revendre au plus offrant, explique Frantz Saintelémy. Mais nous avons dû réinvestir pour en assurer la croissance, ce qui m'a contraint à céder des parts. Résultat : quand la valeur de l'entreprise a explosé, les partenaires, devenus majoritaires, l'ont vendue 350 M\$ US à une société de la Silicon Valley pour tirer profit de leur investissement, alors que j'aurais poursuivi l'aventure. » Et avec raison : l'année suivante, ZMDI avait doublé son chiffre d'affaires, qui atteignait 166 M\$ US !

« Ces expériences entrepreneuriales m'ont tellement appris que je me suis dit qu'il fallait que je transfère ces savoir-faire », raconte Frantz Saintelémy.

Inspirer et soutenir sa communauté

En mars 2012, l'entrepreneur fonde donc avec sa conjointe, Vickie Joseph, le Groupe 3737. « Nous n'aimions pas ce qui se passait dans nos quartiers, Saint-Michel et Montréal-Nord : la violence, la pauvreté, les gangs de rue... Nous voulions contribuer à changer les choses. Nous avons de l'expérience en innovation et en entrepreneuriat, et un bon réseau de contacts sur la scène locale et à l'international. Nous avons donc créé un écosystème pour transférer notre savoir, aider et inspirer d'autres jeunes issus de la diversité ethno-

culturelle à se lancer en affaires », se remémore Frantz Saintelémy.

« Au départ, la tâche n'a pas été facile : nous ne parvenions pas à convaincre les bailleurs de fonds d'investir dans notre projet. Nous y avons donc injecté notre propre argent, se rappelle le philanthrope. Malheureusement, c'est la mort de George Floyd qui a changé la donne. À partir de ce moment, la diversité est devenue une préoccupation et nous avons reçu du soutien, alors que nous martelions depuis 2012 qu'il y avait un risque réel à ne pas soutenir les plus démunis, à ne pas mieux intégrer les immigrants dans l'écosystème entrepreneurial. »

À quelles difficultés les entrepreneurs immigrants sont-ils principalement confrontés ? « Au manque de modèles. Non seulement pour inspirer les générations montantes, mais pour rassurer les investisseurs et les clients, soutient Frantz Saintelémy. Notre système économique repose sur des entrepreneurs de souche européenne qui ont fait leurs preuves, alors qu'il y a encore très peu de membres des minorités visibles qui ont réussi en affaires. Résultat : convaincre les partenaires, les banquiers et les clients est plus difficile et exige plus de persévérance et de résilience, car les refus peuvent être nombreux. Dans mon parcours, j'ai souvent été le premier ou le seul Noir... »

Aujourd'hui, le Groupe 3737 est devenu l'un des plus importants incubateurs d'entreprises privées au Québec. Depuis sa création, il a accueilli plus de 150 entreprises et 200 organismes sans but lucratif, formé plus de 1 000 entrepreneurs issus de la diversité, créé près de 400 emplois et généré des centaines de millions en chiffres d'affaires.

« Notre système économique repose sur des entrepreneurs de souche européenne qui ont fait leurs preuves, alors qu'il y a encore très peu de membres des minorités visibles qui ont réussi en affaires. »

Il compte désormais dix établissements, au Québec et ailleurs au Canada.

En parallèle, Frantz Saintelley est devenu actionnaire et président et chef de l'exploitation de LeddarTech, une entreprise de Québec spécialisée dans la conception de technologies qui permettent d'améliorer la performance des systèmes d'aide à la conduite et de rendre les véhicules plus sécuritaires. « Chaque année, 1,3 million de personnes meurent dans un accident de la route qui, dans plus de 90 % des cas, est dû à une erreur humaine, précise-t-il. Grâce à nos technologies, nous souhaitons sauver des vies tout en démocratisant la mobilité des populations grâce à des véhicules entièrement autonomes. » LeddarTech est actuellement en phase de commercialisation. Les plus grands fabricants d'automobiles évaluent leurs solutions ou sont en voie de les utiliser.

Un souhait, en terminant ? « L'éducation est un levier sociétal extraordinaire et elle le sera encore plus avec l'adoption massive des technologies. Toutefois, il reste du travail à faire pour éviter que les jeunes décrochent et que des fossés se creusent de plus en plus entre les analphabètes technologiques et les autres. Nous avons mis moins de deux ans à trouver un vaccin contre la COVID; il est donc permis d'espérer le meilleur si, cette fois encore, nous unissons nos forces. » |

LeddarTech

Fournisseur de solutions de détection pour systèmes avancés d'aide à la conduite et de conduite autonome

- Fondée en 2007
- Siège social : Québec
- Entreprise privée
- 260 employés
- Capitalisation : près de 1 G\$ US



Repreneuriat familial

Comment se faire un prénom



Photo : Adobe Stock

Au Québec, 70 % des tentatives de repreneuriat familial échouent, d'où l'importance d'adopter des pratiques qui facilitent cette transition. Quelles sont les conditions de succès ? Les impairs à éviter ? Comment faire sa marque ? Trois diplômés racontent leur histoire.

Le PDG qu'on n'attendait pas

Au départ, Alexandre Mérieux n'était pas appelé à assurer la relève de bioMérieux, un empire familial présent dans plus de 160 pays et dont le chiffre d'affaires a atteint 3,376 M€ en 2021. Mais la mort tragique de ses deux frères aînés, à dix années d'intervalle, en a décidé autrement.

Il faut dire que la fibre entrepreneuriale est inscrite dans l'ADN de cette famille depuis des générations. En 1897, son arrière-grand-père fonde l'Institut Mérieux, un laboratoire d'analyses médicales. Puis, en 1963, son père

ajoute une pierre à l'édifice familial en créant bioMérieux, devenue depuis un acteur mondial dans le diagnostic *in vitro*. L'entreprise offre des solutions de diagnostic (réactifs, instruments, logiciels et services) qui déterminent l'origine d'une maladie ou d'une contamination. Inutile de dire que la crise sanitaire actuelle a fait exploser la demande pour ses produits.

Préparer la succession

Qu'a-t-on mis en place pour favoriser l'ascension du benjamin ? « Il n'y a pas eu de plan bien défini et très structuré, mais cette intégration ne s'est pas non

plus faite au hasard, assure Alexandre Mérieux, devenu président-directeur général de bioMérieux en 2017. On m'a graduellement donné l'occasion de toucher à différents secteurs de l'entreprise en me confiant des responsabilités dans diverses unités d'affaires. Ces escalas m'ont apporté une vision d'ensemble du groupe et m'ont permis de me familiariser avec ses pratiques. »

Vue d'ensemble

À sa sortie de HEC Montréal, Alexandre Mérieux joint donc l'équipe marketing de Mérieux NutriSciences, une société sœur située à Chicago qui se spécia-

« Pour se faire un prénom dans une entreprise qui a vu passer quatre générations, il faut d'abord être sûr de sa motivation, puis trouver sa place et son style à soi », déclare Alexandre Mérieux.

ALEXANDRE MÉRIEUX

Président-directeur général, bioMérieux

47 ans | B.A.A. 1999

©Noël Bouchut

lise dans les analyses alimentaires. En 2005, il fait son entrée au sein de bioMérieux. On lui confie alors la direction de l'unité Microbiologie industrielle, à Paris. Pendant six ans, il s'initie à la R-D, aux partenariats, à la commercialisation et à l'internationalisation.

« En 2011, j'ai poursuivi mon développement en passant du côté clinique de l'entreprise, le cœur de notre métier, précise le PDG. J'y ai dirigé cette unité d'affaires jusqu'en 2014, moment où j'ai été nommé directeur général délégué. »

Dans l'intervalle, son père, Alain Mérieux, prépare l'arrivée de son fils à la tête du groupe. Pour faciliter la transition, il confie en 2010 les rênes de son

entreprise à Jean-Luc Bélingard, déjà membre du conseil d'administration. Pendant sept ans, Alexandre Mérieux travaillera en étroite collaboration avec ce mentor bienveillant et exigeant qui lui déléguera de plus en plus de responsabilités. « C'était à la fois sage et sain d'avoir cet échelon entre mon père et moi », reconnaît le dirigeant.

Trouver et faire sa place

Comment se faire un prénom dans une entreprise qui a vu passer quatre générations ? « Il faut d'abord être sûr de sa motivation, puis trouver sa place, son style à soi, déclare Alexandre Mérieux. Il faut aussi savoir bien s'entourer, car on évolue dans un domaine où les métiers sont complexes. On ne peut pas tout maîtriser. »

Quels sont les avantages à reprendre une entreprise familiale ? « Les décisions que l'on prend s'inscrivent sur le long terme, affirme-t-il. Nous ne sommes pas obnubilés par la performance du trimestre, mais plutôt tournés vers la croissance et la pérennité de l'entreprise. »

Les principaux défis pour l'année à venir ? « Des enjeux de main-d'œuvre : garder nos collaborateurs motivés dans un mode de travail hybride. Des défis technologiques : continuer à développer des solutions innovantes dans un contexte de crise sanitaire. Et aussi, des enjeux géopolitiques, car nous gérons une entreprise internationale. Il nous faudra notamment suivre de près la situation en Chine et en Ukraine », conclut Alexandre Mérieux.

Chose certaine, notre monde aura assurément besoin du savoir-faire de bioMérieux au cours des prochaines années !

BIOMÉRIEUX EN BREF

Akteur mondial dans le diagnostic *in vitro*

- Fondation : Institut Mérieux (1897) et bioMérieux (1963)
- Siège social : Marcy-l'Étoile (France)
- Nombre d'employés : 13 000
- Chiffre d'affaires : 3,376 M€ (décembre 2021)

Traverser les crises en famille

Bien qu'elle soit enfant unique, Marie Pier Germain s'exprime toujours au « nous » lorsqu'elle parle de relève entrepreneuriale. Pour elle, les trois enfants de son oncle Jean-Yves – cofondateur de Germain Hôtels avec sa mère Christiane –, qui évoluent aussi au sein de l'organisation, font si intrinsèquement partie de l'équation qu'elle les inclut systématiquement

dans le récit. Histoire d'une famille tricotée serrée.

Marie Pier Germain avait environ six ans lorsque le premier hôtel a été inauguré. « Mes cousins et moi avons été aux premières loges de la création de cette entreprise, qui compte aujourd'hui 18 hôtels à l'échelle du pays », raconte-t-elle.

De préposée au pliage des serviettes au service à la clientèle en passant par la restauration, Marie Pier Germain a donc grandi « en même temps que » et « au sein de » l'entreprise jusqu'à la fin de ses études universitaires en génie mécanique. « Puis, il y a eu la construction d'un premier hôtel dans l'Ouest canadien ; c'est là que je me suis véritablement impliquée dans

l'organisation à titre de chargée de projet, précise-t-elle. Ma formation d'ingénieure m'a alors servi à établir ma crédibilité. Quand on travaille dans une entreprise familiale, il est important de sentir qu'on peut y apporter notre propre contribution. Ça nous aide à faire notre place et à acquérir de la confiance en soi.»



MARIE PIER GERMAIN

Vice-présidente, Ventes et marketing, Germain Hôtels

40 ans | EMBA 2016

Après avoir travaillé sur plusieurs facettes de ce projet très formateur, la jeune femme revient au Québec, où elle continue à évoluer dans différents rôles pour devenir, en 2021, vice-présidente, Ventes et marketing. « En parallèle, j'ai complété le programme EMBA qui m'a beaucoup apporté, tant sur le plan des outils professionnels que de la croissance personnelle », souligne Marie Pier Germain.

Assurer la relève

« Dans notre organisation, le reprenariat n'a jamais été un processus clair et défini, poursuit-elle. Personnellement, je n'ai pas joint l'entreprise dans le but ultime de la diriger, mais pour travailler avec ma famille, parce que je crois en ce qu'on fait. Le jour où nos parents décideront de passer le flambeau, j'ose espérer que nous, la relève, aurons cumulé les bons outils pour le reprendre avec succès. Mais pour l'heure, ils ont encore beaucoup à nous apprendre. »

Dans l'intervalle, certaines pratiques ont été adoptées pour faciliter l'intégration de la nouvelle génération. « Par exemple, ne jamais avoir un parent comme patron et faire en sorte que ce supérieur immédiat agisse comme mentor et nous aide à grandir, précise-t-elle. Personnellement, j'ai relevé pendant dix ans du vice-président aux opérations. Cette saine distance entre ma mère et moi a aussi facilité mon intégration auprès de mes collègues. »

Savoir rebondir

« La crise sanitaire a été particulièrement éprouvante dans le secteur de l'hébergement; elle nous a appris qu'il est certes important d'avoir un bon plan d'affaires, mais surtout qu'il est nécessaire de faire preuve d'agilité et d'innovation pour s'en sortir, poursuit-elle. Je pense notamment à toutes ces initiatives que nous avons

mises de l'avant pour nous démarquer – et que nous n'aurions probablement jamais réalisées sinon –, comme le projet de murale sur la façade de notre hôtel Le Germain Montréal. Nous avons aussi été les premiers à offrir un forfait gastronomique avec service aux chambres, alors que les restaurants étaient fermés. Nous avons également conclu un partenariat avec *Occupation double*. Ces projets nous ont permis de garder une partie de notre personnel et de diversifier notre clientèle. »

Au nombre des défis à venir : remédier à la rareté de la main-d'œuvre. « Quand on doit laisser aller 80 % de son personnel du jour au lendemain, recruter ensuite représente un sérieux défi », souligne-t-elle. Il faudra aussi revaloriser cette industrie et les possibilités d'y faire carrière, car bon nombre de travailleurs ont changé de secteur lors de la crise sanitaire.

« Je suis toutefois persuadée que cette crise aurait été beaucoup plus difficile à traverser si nous n'avions pas été une entreprise familiale. Dans ce type de situation, il est très réconfortant de se savoir entourés de gens bienveillants qui nous soutiennent inconditionnellement », conclut Marie Pier Germain.

GERMAIN HÔTELS EN BREF

- Réseau de 18 hôtels au pays (seul groupe hôtelier véritablement canadien)
- Fondation : 1988
- Siège social : Québec et Montréal
- Nombre d'employés : près de 1 000
- Figure depuis 18 ans au Palmarès des 50 sociétés les mieux gérées au Canada

« Quand on travaille dans une entreprise familiale, il est important de sentir qu'on peut y apporter notre propre contribution. »

— Marie Pier Germain

Une relève féminine dans un monde d'hommes

En près de 60 ans d'existence, non seulement Groupe Inovo a fait passer sa capacité de production de 5 000 à 500 000 poules pondeuses – ce qui en fait l'un des plus importants producteurs d'œufs au pays –, mais il s'est aussi diversifié dans trois autres marchés : les moulées animales, les engrais et la nourriture pour chiens et chats. À la tête de cette entreprise familiale depuis 2020, Claudia Désilets se démarque depuis près de 30 ans dans cet univers encore très masculin. En octobre dernier, elle fracassait un plafond de verre de plus en se hissant à la présidence du conseil d'administration de NutriGroupe, un leader canadien dans la classification et la transformation des œufs.

Un projet en parallèle

« Quelques années après avoir complété mon baccalauréat en administration, mon père m'avait offert de démarrer ma propre entreprise au sein du Groupe, raconte Claudia Désilets. L'abondance de fumier produit par nos poules commençait à constituer un sérieux problème environnemental. Nous sommes donc allés un peu partout sur la planète pour trouver une solution. »

En Europe, la jeune femme déniché une technologie novatrice qui permet de recycler le fumier en engrais. « Nous l'avons donc importée au Canada et j'ai démarré l'entreprise Acti-sol en 1995, explique-t-elle. Cette solution est très écologique, car on récupère la chaleur dégagée par nos poules pour faire sécher le fumier. Depuis, nous avons développé une gamme complète de produits et fait l'acquisition d'une entreprise qui fabrique de l'engrais à partir d'algues. »

En 2005, son frère, de 14 ans son cadet, se joint à l'aventure pour s'occuper du secteur meunerie. Ensemble, ils procèdent à la restructuration de l'en-



**CLAUDIA
DÉSILETS**

Présidente, Groupe Inovo
Présidente du conseil
d'administration,
NutriGroupe
51 ans | EMBA 2018

treprise et regroupent les différentes entités sous le holding Groupe Inovo.

« Bien que notre père soit aujourd'hui à la retraite, nous pouvons encore compter sur lui pour échanger. Toutefois, dès nos débuts, il nous a écoutés plus que conseillés, précise Claudia Désilets. Il nous laissait trouver nos solutions par nous-mêmes. C'était un homme d'affaires passionné par son travail qui savait aussi déléguer, ce qui est tout à son honneur. Nous avons ainsi pu évoluer comme gestionnaires, une chance qui n'est pas donnée à tous en entrepreneuriat. Il nous a laissés faire nos preuves, mais aussi des erreurs. Et ça aussi, c'est important, car si le successeur pressenti ne se relève pas d'un échec, il n'est peut-être pas à sa place. »

« Le démarrage d'Acti-sol m'a donné une grande confiance en mes capacités, car je l'ai créée de toutes pièces et j'ai contribué à sa croissance, poursuit la présidente. Mon frère, lui, a fait sa marque en achetant une grosse ferme au Nouveau-Brunswick. Ces réalisations nous ont permis d'acquiescer nos lettres de noblesse tant auprès de notre père que des autres employés. Il faut indéniablement des petites victoires pour rassurer à la fois

le parent et l'enfant, mais aussi pour transmettre à sa relève le goût de faire croître l'entreprise. »

La relève est-elle assurée ? « J'ai trois enfants et mon frère aussi. Nous avons commencé à en discuter avec mes deux aînés, qui sont encore aux études, mais j'ai toutefois de la concurrence, car mon mari aussi a une entreprise », lance-t-elle en riant.

Des enjeux particuliers pour 2022 ? « Le recrutement et la rétention de personnel. C'est difficile de prendre de l'expansion dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre », conclut Claudia Désilets. |

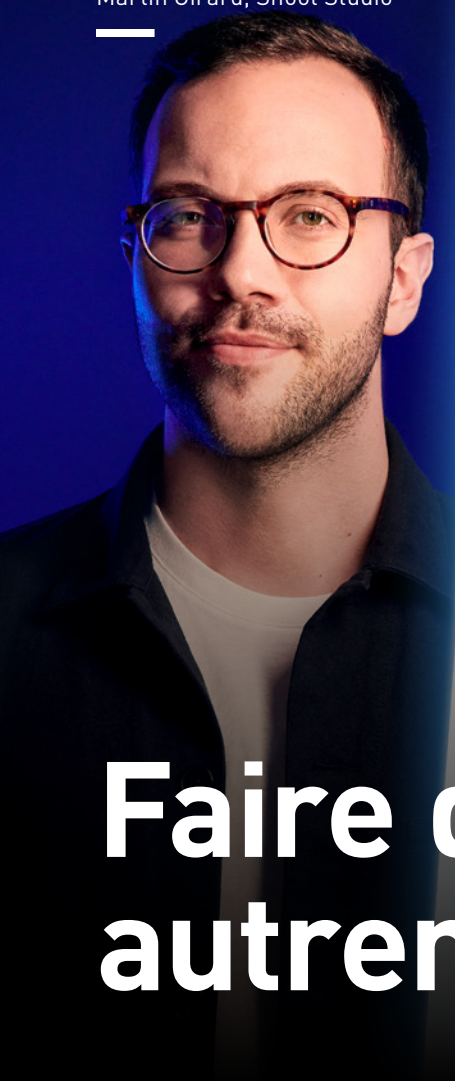
GROUPE INOVO EN BREF

- Un des plus grands producteurs d'œufs du Canada
- Types de production : œufs et poussins, moulées animales (NutriExpert), engrais (Acti-sol) et nourriture pour chiens et chats (Jupiter)
- Fondation : 1965
- Siège social : Notre-Dame-du-Bon-Conseil
- Nombre d'employés : 100

« Il faut des petites victoires pour transmettre à sa relève le goût de faire croître l'entreprise. »

— Claudia Désilets

Par Stéphane Desjardins
Photographe :
Martin Girard, Shoot Studio



Faire des affaires autrement !

Impossible de réussir en affaires tout en intégrant le développement durable, en réduisant ses gaz à effet de serre (GES) et en respectant des normes ESG (environnementales, sociales et de gouvernance) ? Voici trois entrepreneurs particulièrement allumés qui nous prouvent pourtant le contraire !

Vendre des mal-aimés

En fondant Marché SecondLife, une épicerie en ligne qui réduit le gaspillage alimentaire en récupérant des fruits et des légumes frais, mais imparfaits, comme des carottes à deux racines, Thibaut Martelain (B.A.A. 2015) a fait le pari qu'on *peut* faire de l'argent avec ce que l'on *croit* que les consommateurs

n'aiment pas. Depuis peu, la PME offre même des produits d'épicerie abandonnés pour des raisons esthétiques ou pour des défauts de fabrication ou d'emballage (pâtes alimentaires légèrement difformes, vinaigrettes quelque peu modifiées, etc.).

Il s'agit d'un marché au potentiel énorme, car 20 à 30 % de ce qui est produit dans les fermes aboutit dans les champs comme engrais ou – pire – aux ordures.

Pourtant, SecondLife a vu le jour un peu par hasard. « Comme j'aspirais à me lancer en affaires, j'avais pris un cours d'entrepreneuriat dans le cadre de mon B.A.A., raconte Thibaut Martelain, qui est arrivé de France à 19 ans pour étudier à HEC Montréal. J'avais été sensibilisé aux questions environnementales, notamment par mes parents. En 2014, c'était l'année de la lutte contre le gaspillage alimentaire en Europe. Ici, personne n'en parlait vraiment. »

Il s'associe alors avec un ami pour créer un circuit court de distribution de produits frais entre fermiers et consommateurs, comme on en trouve en France. « Nous avons rapidement compris que nous allions droit dans le mur, car, au Québec, les distances sont trop grandes, confie-t-il. Dans la foulée, un fermier nous a glissé qu'il nous refilerait gratuitement ses surplus de tomates si nous voulions en faire quelque chose. Ce fut une révélation. »

Les deux associés ont alors téléphoné à tous les fermiers de la Montérégie. Soixante-dix à 80 appels par jour ont confirmé leur intuition : tous subissaient de grandes pertes. Toutefois, bon nombre d'entre eux les percevaient un peu comme des extraterrestres : qui voudrait acheter des carottes ou des poivrons difformes ?

En mai 2015, le jeune Français obtient son diplôme et lance son entreprise. Deux minimarchés organisés rapidement sur le Plateau Mont-Royal



remportent un succès éclatant. « Les trois premières années ont cependant été très difficiles, souligne-t-il. Sans argent ou investisseur externe, nous faisons tout nous-mêmes : achats, emballage, développement du réseau de distribution, technologie... » Il y a deux ans, Thibaut Martelain a racheté les parts de son associé. Puis, la pandémie est arrivée.

« Le chiffre d'affaires de SecondLife a triplé en quelques semaines et nous

avons gagné deux bonnes années sur nos projections, déclare-t-il. Avec la COVID-19, le consommateur s'est habitué à acheter en ligne. »

Aujourd'hui, SecondLife emploie 30 personnes et vient d'emménager dans un entrepôt à Saint-Léonard. « Nous avons changé des dépenses en revenus pour des fermiers, des distributeurs et des grossistes en fruits et légumes, ajoute-t-il. Nous avons prouvé que lutter contre le gaspillage alimentaire est lucratif. Nous avons surtout démenti l'*a priori* selon lequel si c'est du social, ça prend absolument des subventions pour réussir, et prouvé qu'on peut faire du bien à la société tout en faisant des affaires. »

« Nous avons prouvé que lutter contre le gaspillage alimentaire est lucratif. »

— Thibaut Martelain



Confondre les sceptiques

Caroline Fradet (B.A.A. 1988) vient d'une famille de commerçants. Elle a pris la relève à la tête de l'entreprise familiale, qui compte cinq magasins RONA et 300 appartements pour aînés au Lac-Saint-Jean. Elle voulait pourtant bâtir sa propre entreprise. Et faire une différence.

L'idée s'est imposée en 2014 à l'issue d'une conversation avec son futur associé, Éric Dubé, et Gilles Potvin, maire de Saint-Félicien, qui caressait un projet de serres depuis longtemps.

Emballée par le projet, Caroline Fradet visite un serriste hollandais établi en Alberta et constate qu'il faut se rendre aux Pays-Bas, la Mecque mondiale

dans ce domaine, pour s'inspirer des pratiques les plus novatrices. Après avoir convaincu un premier client, Sobeys, elle amorce au retour la construction d'une serre géante de 8,5 hectares entièrement dédiée à la production de concombres et dotée d'une technologie très avancée qui permet d'atteindre de hauts niveaux de production, et ce, 12 mois par année.

« Il a fallu se battre pour vendre notre projet, car les gens n'y croyaient pas, dit-elle. Nous utilisons des technologies hollandaises qui permettent de récupérer l'eau de fonte des neiges et la pluie. Ainsi, nous recouvrons et assainissons 100 % de notre eau d'arrosage, ce qui nous rend presque autosuffisants. Notre système d'irrigation fertilise les plants et équilibre les nutriments. De plus, en disposant

« Ma plus grande fierté, c'est d'offrir un produit québécois de qualité supérieure et écoresponsable. »

— Caroline Fradet

des meilleures technologies, nous respectons mieux l'environnement. Nos serres sont en verre et non en plastique, pour une meilleure luminosité. Et nos opérations sont complètement automatisées. » Des centaines de millions de dollars ont été investis...

Aujourd'hui, Serres Toundra est une marque connue dans les supermarchés IGA, Metro et Loblaws. L'entreprise possède sa propre pouponnière de plants de concombres inaugurée l'an dernier au coût de 10 M\$, ce qui évite les importations de l'Ontario et

les risques de maladie. Elle a aussi construit deux autres serres, ce qui porte désormais la surface cultivée à 25,5 hectares. Serres Toundra se diversifiera bientôt en produisant poivrons, tomates, laitues et fèves jaunes, et a même lancé sa propre relish, produite avec ses concombres imparfaits.

L'entreprise a aussi injecté 5 M\$ dans des immeubles neufs pour loger quelque 150 travailleurs guatémaltèques additionnels, une initiative qui a par ailleurs impressionné les fonctionnaires de l'immigration.

« Nous récupérons l'eau chaude de l'usine de Résolu, ce qui réduit chaque année l'équivalent des GES de 5 000 voitures, précise Caroline Fradet. Nous avons aussi éliminé des millions de ces attaches en plastique autrefois utilisées pour soutenir les plants et développé à grands frais une barquette en carton avec Cascades. De plus, comme notre produit n'a pas à parcourir des milliers de kilomètres comme les concombres du Mexique, il se conserve bien mieux... »

« Ma plus grande fierté, c'est d'offrir un produit québécois de qualité supérieure et écoresponsable, et que Serres Toundra soit aujourd'hui un fleuron de l'industrie agroalimentaire. »

Dompter le soleil

Sollum, une PME montréalaise fondée en 2015, contribue au développement durable en proposant une solution d'éclairage DEL intelligent et révolutionnaire qui reproduit le spectre complet de la lumière naturelle du soleil.

« Nos luminaires réduisent la consommation d'énergie de plus de 40 % comparé à la technologie la plus courante – les luminaires au sodium HPS – et permettent une hausse de la productivité pouvant atteindre 40 % », explique Patrick Ménard (MBA 2014), vice-président, Produits.

La technologie de Sollum reproduit, par exemple, la riche lumière matinale, l'intensité solaire du midi, les couchers de soleil d'été... ou adapte le spectre lumineux à la croissance d'une plante particulière. Doté de plusieurs

centaines de DEL, chaque luminaire est contrôlé par un algorithme qui utilise l'intelligence artificielle.

« Nos clients peuvent donc produire douze mois par année, précise Patrick Ménard. Ce contrôle en temps réel permet même de faire pousser de belles fraises juteuses dans un conteneur, en plein hiver. C'est très enthousiasmant d'appliquer la technologie à l'agriculture et ça ouvre de nouveaux horizons. »

Patrick Ménard perçoit un changement réel dans la société : « Bien que les jeunes diplômés en technologie peuvent travailler ailleurs, ils nous choisissent parce qu'ils ont le sentiment de faire une différence, de lutter contre les GES en produisant localement, à moindres coûts, dans des entreprises familiales. Notre technologie permet l'agriculture durable en pays nordique. » |



« Ce contrôle en temps réel permet même de faire pousser de belles fraises juteuses dans un conteneur, en plein hiver. »

— Patrick Ménard

Par Stéphane Champagne

Une école de gestion créée *par* et *pour* les Premières Nations !

HEC Montréal et les Premières Nations viennent d'écrire une page d'histoire. Ensemble, elles ont inauguré, à l'automne 2021, l'École des dirigeants des Premières Nations. Grâce à cette première du genre en Amérique du Nord, une « Premières Nations inc. » prend forme. Retour sur la genèse d'un projet porteur.

L'École des dirigeants des Premières Nations (EDPN) est l'initiative de deux Autochtones diplômés de HEC Montréal : Manon Jeannotte (EMBA 2016), une consultante issue de la nation mi'gmaq, et l'avocat Ken Rock (EMBA 2013), un Innu de la Côte-Nord. Leur projet a été propulsé par l'École des dirigeants de HEC Montréal.

Une initiative unique

« C'est historique, ce qu'on vient d'accomplir. On a enfin une école qui correspond à notre réalité et qui est soutenue par une institution de renommée internationale. Ailleurs, au Canada et aux États-Unis, des cours universitaires pour les Autochtones existent, mais ce sont des cours réguliers. Ici, on a coconstruit des programmes adaptés à notre situation. C'est vraiment unique ! » précise Manon Jeannotte, directrice de l'EDPN.

« On a enfin une école qui correspond à notre réalité et qui est soutenue par une institution de renommée internationale. »

— Manon Jeannotte

Après un an de travail en amont, une première cohorte constituée de chefs, de grands chefs et de présidents de conseils d'administration a débuté en décembre 2021. Dix-sept décideurs issus de six nations y ont pris part. Une deuxième cohorte a suivi en avril et une autre sera formée en septembre 2022. À terme, l'EDPN vise à offrir de nombreux programmes destinés à des élus, des administrateurs, des dirigeants, des gestionnaires et des entrepreneurs issus des Premières Nations.

Féru de développement économique des nations autochtones, Ken Rock se plaît à rappeler que les formations de l'EDPN ont été élaborées *par* et *pour* les Premières Nations dans un souci de développement économique.

Vers une « Premières Nations inc. » !

« Les cours sont donnés en binôme par un membre des Premières Nations et par un professeur de HEC Montréal, précise-t-il. Grâce à cette formation, nos leaders disposeront de meilleurs outils et de connaissances accrues pour aider leur communauté à se développer.

« Cette initiative va bien au-delà de la mise en place d'une école de dirigeants qui offre des formations universitaires qualifiantes de six mois, ajoute Ken Rock. Les cours seront donnés en ligne, dans les communautés et à Montréal. Elles vont créer de

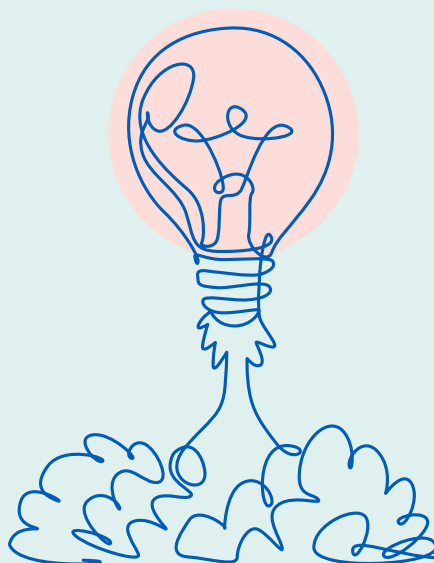


Ken Rock et Manon Jeannotte

nombreux liens; les leaders partageront leurs expériences et un important réseau de contacts verra le jour. »

Serge Lafrance, professeur associé et directeur de l'École des dirigeants HEC Montréal, est l'un des instigateurs du projet. « Il y a 100 ans, HEC Montréal a été propulsée de la même façon, par la Chambre de commerce de Montréal, dans le but de développer le Québec inc. On reprend ici la même stratégie, mais cette fois, dans l'espoir d'assister à la création d'une " Premières Nations inc. ". » Il rappelle que l'EDPN sera en incubation pendant cinq ans, période au bout de laquelle on espère avoir formé 1 000 leaders autochtones. Ce projet bénéficie d'un soutien financier du gouvernement du Québec qui pourrait atteindre 10 M\$, et de 500 000 \$ de Hydro-Québec. |

Vers un renouveau éthique



Dans des domaines franchement traditionnels, de jeunes entrepreneurs trouvent de nouvelles solutions éthiques. Bières et farines prennent le chemin de l'économie circulaire, des produits d'hygiène naturels rivalisent avec des géants bien établis et des diamants sont conçus en laboratoire.



Tangui Conrad
(M. Sc. en management
et développement durable 2021)

24 ans, cofondateur
et coordonnateur général
COOP Boomerang

Mathieu Gauthier
(M. Sc. en management
et développement durable 2021)

24 ans, cofondateur et responsable
du développement des affaires
COOP Boomerang

Un grain, deux usages

Le projet de la coopérative Boomerang a germé dans un cours à HEC Montréal. « Nous savions qu'il était possible de revaloriser les drêches et ce cours nous a permis d'explorer différentes options », raconte Tangui Conrad. Les drêches, ce sont les résidus des céréales de malt utilisées pour brasser la bière. Les brasseries en produisent de grandes quantités et doivent s'en débarrasser. Boomerang entre alors en scène et les réutilise pour réduire l'empreinte environnementale des microbrasseurs. « Le problème, c'est que c'est un résidu humide qui fermente rapidement : nous n'avons que deux à trois jours pour le traiter », explique-t-il.

Les deux associés ont alors l'idée de produire une farine en déshydratant le résidu, ce qui le stabilise et permet de traiter de gros volumes. « Transformer les drêches en farine, c'était l'idée, mais il fallait trouver le procédé, poursuit Tangui Conrad. Nous l'avons donc élaboré à la maison, avec notre four et un moulin à café. »

Ils profitent ensuite de l'arrêt forcé par la pandémie, au printemps 2020, pour peaufiner leur plan d'affaires,

« Notre objectif premier, c'est surtout de trouver des solutions qui réduisent au maximum les émissions de CO₂. »

— Mathieu Gauthier

avant d'investir dans la machinerie. Puis, Boomerang démarre un projet-pilote avec le pub Quartiers Belle Gueule. « Notre production étant stable, nous avons pu cogner aux portes des boulangeries pour faire connaître notre produit et l'améliorer », dit Mathieu Gauthier.

Aujourd'hui, la coopérative produit chaque mois 2,4 tonnes de farine. « Nous aimerions mutualiser l'approvisionnement en drêches avec d'autres organisations qui la revalorisent. Parce que notre objectif premier, c'est surtout de trouver des solutions qui réduisent au maximum les émissions de CO₂ », explique Mathieu Gauthier.

Le déo dépoussiéré !

Juste après avoir déposé son mémoire de maîtrise, en 2018, Justine Hutteau rentre en France et apprend qu'elle a une tumeur bénigne au sein. « Je faisais beaucoup de course à pied, et ça m'a fait me questionner sur les déodorants que j'utilisais au quotidien, notamment sur les sels d'aluminium qu'ils contiennent. »

Après avoir cherché en vain sur le marché un produit qui lui convenait, elle démarre Respire avec Thomas Meheut et se lance dans la production d'un déodorant naturel, bio et efficace.

« Comme nous voulions produire notre déodorant en France, il a d'abord fallu trouver un laboratoire qui accepterait de nous faire confiance et de nous accompagner. Nous avons ensuite testé

une quarantaine de formules avant de lancer notre premier déo. Soutenus au départ par une campagne de financement participatif, nous en avons vendu à ce jour environ deux millions ! »

L'entreprise fabrique aujourd'hui plusieurs déodorants, mais aussi des shampoings, dentifrices et crèmes pour le visage et le corps, tous bios et naturels. Elle les vend directement sur son site Internet, mais aussi dans plus de 3 000 magasins. Tout ça, dans un marché dominé par de grandes multinationales.

« Respire se distingue par sa proximité avec sa clientèle et par sa marque, que j'incarne personnellement sur les réseaux sociaux. Et c'est à HEC Montréal que j'ai développé cette prise de parole et la confiance nécessaire pour le faire. »



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

**27 ans, cofondatrice
Respire**

« Respire se distingue par sa proximité avec sa clientèle et par sa marque, que j'incarne personnellement sur les réseaux sociaux. »

— Justine Hutteau



Virginie Roy
(L'essentiel du MBA 2019)

**37 ans, cofondatrice
Proud Diamond**

Des diamants écoresponsables

Porter de vrais diamants, mais des diamants éthiques, écologiques et moins chers que les pierres extirpées des mines de façon discutable : voilà ce que Virginie Roy et son associée, Julia Van Arsdale, proposent à leur clientèle. « Les diamants, ça apporte du bonheur, mais ce n'est pas essentiel ! Raison de plus pour faire un choix éthique qui correspond à nos valeurs. »

Leur entreprise, Proud Diamond, commercialise des diamants de laboratoire. « Ce sont de vrais diamants, composés uniquement de carbone. Une fois sortis du laboratoire, ils se font d'ailleurs classer par les mêmes évaluateurs que les autres diamants », précise-t-elle.

Virginie Roy parle de son entreprise avec une passion qui ne se dément pas ; pourtant, c'est un peu par hasard qu'elle s'est embarquée dans cette aventure. « Un jour, mon grand-père, qui a vendu des bijoux toute sa vie, m'a parlé des diamants de laboratoire. Un déclic *produit-valeurs* s'est alors fait dans ma tête. »

Les idées se sont mises à foisonner. Moins de deux ans plus tard, l'entreprise vend son produit en ligne et dans des boutiques éphémères. « Cet été, nous ferons une tournée canadienne qui nous mènera à Toronto, Winnipeg, Calgary et Vancouver. Les boutiques éphémères se rendront ensuite aux États-Unis, à commencer par Seattle, où mon associée habite, puis à San Francisco et New York. » |

« Les diamants, ça apporte du bonheur, mais ce n'est pas essentiel ! Raison de plus pour faire un choix éthique qui correspond à nos valeurs. »

— Virginie Roy

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

Pierre-Majorique Léger

Professeur titulaire, codirecteur du Tech3Lab et directeur du Laboratoire ERPsim de HEC Montréal

Véritable « machine à idées », Pierre-Majorique Léger carbure aux défis et à l'expérimentation dans le but ultime d'innover. On lui doit notamment la cocréation du Tech3Lab, le plus important laboratoire en expérience-utilisateur (UX) en Amérique du Nord, et du jeu de simulation ERPsim, utilisé aujourd'hui dans plus de 300 universités. Rencontre avec un professeur-entrepreneur plutôt dynamique et fort sympathique.

01 Quel genre d'enfant étiez-vous ?

« Au primaire, j'étais plutôt sage et timide. Je ne disais jamais un mot plus haut que l'autre. Mais, à partir du secondaire, j'ai pris conscience de mon leadership et de ma capacité à mobiliser les autres autour d'un projet, un atout qui me sert d'ailleurs encore aujourd'hui. J'étais de tous les comités organisateurs : président de classe, directeur du journal étudiant... Certains professeurs me voyaient même en politique ou encore barman, tant je parlais un peu trop en classe. *(Rires.)* Puis, à la fin du secondaire, je me suis découvert une toute nouvelle passion : l'entrepreneuriat ! »

03 Pourquoi avoir fait des études en génie et non en affaires ?

« C'est l'aspect gestion de la technologie et de la R-D qui m'interpellait. C'est pourquoi je suis devenu polytechnicien, et non ingénieur. Après un bac en gestion à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM, je me suis donc inscrit à la maîtrise recherche en génie industriel à Polytechnique Montréal. Cette formation m'a permis de développer cet esprit scientifique qui conduit à la résolution de problèmes et de mieux comprendre les ingénieurs et les informaticiens. Ce qui me passionne, c'est la façon dont les humains peuvent apprendre et utiliser efficacement les technologies afin d'aider les concepteurs à améliorer l'expérience des utilisateurs. »

05 Un loisir que vous aimez pratiquer ?

« J'aime beaucoup jouer, tant à des jeux de société qu'à des jeux vidéo. Si j'avais plus de temps, je jouerais davantage, et l'équipe que je forme avec mon fils sur *FIFA 2022* serait sûrement meilleure. *(Rires.)* À la maison, on est aussi très amateurs de jeux de table. On est toujours en train d'en acheter de nouveaux. Notre découverte de l'année : *Roots*, un jeu vraiment captivant ! Sinon, on aime aussi faire du Vegflix, soit végéter devant Netflix. *(Rires.)* Le défi est toujours de trouver la série qui plaira à tous, pour éviter que chacun écoute quelque chose de différent sur sa tablette *(alone together)*. »

02 Comment cette révélation est-elle survenue ?

« En intégrant l'organisme Jeunes Entreprises du Québec, un programme d'initiation à l'entrepreneuriat dans lequel nous devons créer, avec une vingtaine de jeunes, une mini-entreprise, et en franchir les différentes étapes : fabriquer un produit, le vendre et faire de l'argent. J'ai adoré cette expérience ! À partir de là, j'en ai mangé, de l'entrepreneuriat ! Cette passion pour organiser et démarrer des projets est encore bien présente chez moi. C'est d'ailleurs ce que je fais au quotidien à l'École, notamment avec les deux laboratoires qu'on y a créés et les nombreuses initiatives qu'on y mène pour en assurer la pérennité. »

04 Comment vos collègues et vos amis vous décriraient-ils ?

« Ils me trouvent sûrement assez intense, parce que je coordonne toujours 20 à 30 projets de recherche en parallèle, en plus de diriger bon nombre d'étudiants au cycle supérieur. Certains doivent même se demander si je dors la nuit. Je vous rassure : j'ai une vie vraiment normale. Je ne suis pas *workaholic*... en fait, pas tant que ça ! *(Rires.)* L'astronaute Chris Hadfield disait : « Les humains ne sont pas comme les insectes, programmés pour ne faire qu'une seule chose dans la vie. » Cette pensée me rejoint. Pour moi, il n'y a rien de pire que de se limiter à un seul champ d'intérêt. Je suis curieux et j'aime explorer plusieurs choses. »

06 Un talent caché ?

« Je suis très manuel. Je fais plein de choses à la maison : menuiserie, électricité, plomberie... Quand ça devient trop critique, j'appelle mon père. *(Rires.)* J'ai passé ma jeunesse à l'observer et à l'aider. J'ai tout ce qu'il faut dans mon garage pour être un bon bricoleur du dimanche. Le garage, c'est aussi l'endroit où l'on mène toutes sortes d'expériences scientifiques à la maison. L'autre jour, avec ma fille, on s'est pratiqué à faire des points de suture sur des poulets. On s'amuse ! J'essaie de lui transmettre qu'en sciences, il ne faut pas avoir peur de se tromper : il faut essayer pour innover. »



07 Jusqu'où iriez-vous pour parvenir à vos fins ?

« Je respecte toujours les règles, mais mon *motto*, c'est qu'il vaut parfois mieux s'excuser que de demander la permission. Ainsi, il vaut mieux prendre une initiative et risquer que cela réussisse plutôt que de suivre le chemin usuel : former un comité pour étudier la possibilité de... Trop long ! Dans une bureaucratie, les règles doivent parfois être remises en question lorsqu'elles nous limitent. À HEC Montréal, nous avons toutefois la chance d'avoir une direction ouverte d'esprit et beaucoup de liberté pour innover. Nous sommes tous là pour assurer une relève scientifique de haut calibre et repousser les limites de la science. »

08 Une réalisation dont vous êtes particulièrement fier ?

« La création de ERPsim, un jeu de simulation qui permet d'apprendre à gérer une entreprise virtuelle dans un marché concurrentiel. Et dire que tout ça a commencé par un cours difficile à enseigner ! À mon arrivée à HEC Montréal, en 2003, on m'avait demandé de donner un cours sur le progiciel de gestion intégré (ERP) de SAP. Mais comment susciter l'intérêt et l'engagement de jeunes étudiants qui n'ont jamais travaillé, et encore moins avec ces systèmes complexes ? Mes collègues, Gilbert Babin et Jacques Robert, et moi avons donc misé sur une approche qui émergeait à l'époque : le jeu sérieux (*gamification*). »

09 Quel succès connaît aujourd'hui ERPsim ?

« Plus de 300 universités à travers le monde utilisent désormais cette méthode d'apprentissage par exécution pour enseigner cette matière à quelque 50 000 étudiants chaque année. Une société dérivée (*spin-off*), Bâton Simulations, a été créée pour en commercialiser la licence et former chaque année des milliers de professionnels. La multinationale SAP l'a même acquise pour former son propre personnel ! Grâce à ces redevances récurrentes, le Laboratoire ERPsim, que nous avons mis sur pied pour améliorer en continu cet outil pédagogique, parvient à complètement s'autofinancer. Comme quoi le jeu peut mener à tout ! (*Rires.*) »

10 Un projet particulier sur votre planche à dessin ?

« Bien que l'être humain soit de plus en plus appelé à interagir avec l'intelligence artificielle, son adoption n'est pas toujours un succès et est loin d'être automatique et adéquate. En tant que consommateur, employé ou citoyen, nous sommes souvent confrontés à des enjeux tels que la présence de biais et le manque de confiance. Dans le cadre d'un programme de recherche stratégique financé par IVADO, mon collègue Sylvain Sénécal et moi avons eu l'idée de regrouper des chercheurs issus d'horizons divers pour proposer des lignes directrices en matière de conception de l'IA centrée sur l'humain et ainsi, relever ces défis scientifiques en intelligence artificielle responsable. »

MINIBIO

- Né en 1975 à Sainte-Foy, il a grandi à Saint-Bruno-de-Montarville
- L'aîné d'une famille de deux enfants (un frère)
- Marié et père d'une fille (16 ans) et d'un garçon (13 ans)
- Formation :
 - M. Sc. A. en génie industriel, Polytechnique Montréal (1999)
 - Ph. D. en génie électrique, Polytechnique Montréal (2003)
 - Postdoctorat en technologies de l'information, HEC Montréal
- Champs d'intérêt : technologies de l'information, expérience utilisateur (UX), interaction humain-machine.



L'apprentissage informel

Une prise de conscience nécessaire ?

Alexandre Rousseau

est avocat, titulaire d'un MBA, chargé de cours au Département de management de HEC Montréal et formateur à l'École des dirigeants de HEC Montréal.

Jean-François Bertholet

est conseiller en ressources humaines agréé, chargé de cours au Département de gestion des ressources humaines de HEC Montréal et consultant en développement organisationnel.

Marie-Claude Gaudet

est professeure adjointe au Département de gestion des ressources humaines de HEC Montréal et conseillère en ressources humaines agréée.

Bien avant la pandémie de COVID-19, les experts du travail insistaient déjà sur l'importance du développement en continu des compétences des travailleurs afin d'assurer le succès et la compétitivité des organisations. Or, l'accélération de la révolution numérique a précipité la transformation des emplois, ce qui nous mène à un constat brutal : le monde du travail traverse actuellement une crise des compétences sans précédent.

Dans un contexte bouleversé par la crise sanitaire, la capacité d'apprentissage et de développement continu des travailleurs est devenue prioritaire. Elle fait partie des clés de voûte qui permettront aux organisations de s'adapter aux changements et d'assurer leur croissance, voire leur survie.

Lorsqu'on discute d'apprentissage en entreprise, l'activité qui vient d'abord en tête est la formation traditionnelle, structurée et formelle. Or, si les programmes formels peuvent effectivement procurer de nombreux bienfaits aux organisations, il ne faut pas sous-estimer l'apport incontestable des acquis informels dans le développement des personnes. Certains estiment qu'entre 70 et 90 %

des apprentissages en organisation s'effectuent de manière informelle¹. Les recherches montrent également que l'apprentissage informel est associé positivement à plusieurs indicateurs de performance : acquisition effective de connaissances et d'habiletés, engagement ou efficacité au travail, etc.² Pourtant, les entreprises accordent peu d'attention et peu de ressources à ce phénomène³.

Qu'est-ce que l'apprentissage informel ?

L'apprentissage informel se définit comme l'acquisition généralement intentionnelle, régulière, non structurée et non planifiée de compétences dont une personne a besoin pour faire son travail⁴. Bien qu'il ne soit ni institué ni dispensé par



Certains estiment qu'entre 70 et 90 % des apprentissages en organisation s'effectuent de manière informelle.

l'organisation au moyen d'un programme formel, ce type d'apprentissage est néanmoins mesurable lorsqu'il est envisagé sous l'angle comportemental. Certaines actions simples, par exemple, le fait de demander l'aide d'un collègue pour résoudre un problème, de poser des questions, de solliciter de la rétroaction de la part de son superviseur, de chercher activement de l'information, d'observer un superviseur ou un collègue qu'on admire, de discuter avec un groupe de travailleurs spécialisés dans un domaine précis et même de prendre un moment pour réfléchir à sa performance et aux améliorations potentielles, sont autant de comportements d'apprentissage qu'il est possible d'évaluer.

Dans un contexte de travail à distance, il peut être plus ardu de maintenir une culture d'apprentissage forte.

Le risque en contexte de travail à distance

Nombreux sont les dommages collatéraux causés par la crise sanitaire de la COVID-19. Au sein même de votre organisation, est-il possible que l'apprentissage informel figure parmi la liste des « victimes » de la pandémie ? Dans un contexte de travail à distance, il peut être plus ardu de maintenir une culture d'apprentissage forte. À ce titre, prenons l'exemple d'un nouveau

stagiaire qui a dû intégrer votre équipe et votre organisation tout en étant isolé chez lui. Peut-on espérer que son apprentissage sera aussi rapide que celui d'un employé qui s'est joint à votre équipe il y a quelques années et qui a été entouré de ses collègues depuis lors ? Rien n'est moins sûr. Chose certaine, même si cette situation poussera votre nouveau stagiaire à adopter certains comportements autonomes d'apprentissage informel, il risque de

ne pas profiter de plusieurs bienfaits qu'on peut tirer des échanges informels, de l'observation des pairs, des conversations de corridor et des questions posées dans le feu de l'action.

Ainsi, le grand défi des organisations consistera à adopter une vision holistique de l'apprentissage en y incorporant une prise de conscience collective de son volet informel, et ce, dans un contexte où la présence au travail est redéfinie. |

Un environnement propice à l'apprentissage informel



Plusieurs facteurs individuels et contextuels peuvent favoriser l'adoption de comportements d'apprentissage informel, notamment le profil des employés, l'autonomie et le soutien qui leur sont accordés, le temps disponible et la culture organisationnelle. Voici trois actions qui vous offrent la possibilité de transformer vos bonnes intentions en interventions positives et concrètes.

1. Analysez la situation

Il s'agit de réaliser une radiographie de l'apprentissage informel avec la même rigueur que vous le feriez dans le cas de l'apprentissage formel. Pour y parvenir, il peut être opportun de prendre un peu de recul afin de mieux cerner vos forces et vos défis en matière d'apprentissage informel.

2. Transférez vos apprentissages du formel à l'informel

Pourquoi ne pas jumeler systématiquement aux formations formelles une analyse des occasions d'apprentissage informel offertes ? N'hésitez pas à solliciter l'avis et les conseils de vos employés les plus expérimentés à ce sujet. En plus de faire le plein d'idées créatives et astucieuses, vous renforcerez leur degré d'engagement.

3. Intégrez l'apprentissage informel à la gestion de la performance

Les évaluations de rendement sont souvent perçues comme des occasions de faire un bilan du passé. Or, pourquoi ne pas profiter de ces moments pour discuter également des stratégies d'apprentissage informel auxquelles vos employés peuvent avoir recours afin de progresser ? En intégrant cette question à vos échanges, vous permettrez aux membres de votre équipe de mieux saisir l'importance qu'ils doivent accorder à la formation informelle dans leur quotidien.

1. Cerasoli, C. P., Alliger, G. M., Donsbach, J. S., Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., et Orvis, K. A., « Antecedents and outcomes of informal learning behaviors : A meta-analysis », *Journal of Business and Psychology*, vol. 33, n° 2, avril 2018, p. 203-230; Bear, D. J., *Tapping the Potential of Informal Learning – An ASTD Research Study*, Alexandria (Virginie), American Society for Training and Development et Institute for Corporate Productivity, 2008.

2. *Ibid.*

3. Berg, S. A., et Chung, S. Y., « Factors that influence informal learning in the workplace », *Journal of Workplace Learning*, vol. 20, n° 4, mai 2008, p. 229-244.

4. Cotsman, S., et Hall, C., *Learning Cultures Lead the Way: Learning and Development Outlook*, Ottawa, Conference Board du Canada, 2018, 105 pages.

Une offre de formation adaptée à votre réalité !

Dès l'automne prochain, HEC Montréal concrétisera un rêve de longue date : se rapprocher de sa clientèle d'affaires en inaugurant une toute nouvelle antenne au centre-ville de Montréal et en lui proposant, par la même occasion, des programmes élaborés spécifiquement pour répondre à ses besoins.

Plus que jamais, les gens d'affaires sont confrontés à une nouvelle réalité : devoir se former tout au cours de leur vie professionnelle, à la fois pour maintenir leurs connaissances à jour, mais aussi pour prendre une longueur d'avance sur les enjeux à venir. C'est exactement dans cet esprit que les formations qui seront offertes dès septembre prochain à l'Édifice Hélène-Desmarais ont été élaborées.

Conçues pour les gens d'affaires

« Nous y offrirons des formations courtes ou longues qui s'adressent spécifiquement aux professionnels, aux cadres et aux dirigeants, et qui répondent à des besoins de compétences habituellement recherchés par les organisations du centre-ville », explique Pénélope Codello, professeure agrégée et directrice des programmes de certificats, qui a contribué à l'élaboration de cette nouvelle programmation.

Il allait donc de soi que l'École des dirigeants, qui propose plus de 100 formations tant aux décideurs qu'à leurs gestionnaires, s'établisse au centre-ville. Même logique pour les programmes diplômants de MBA et d'EMBA ainsi que pour plusieurs DESS, certificats, maîtrises pro-

fessionnelles et microprogrammes de premier et de deuxième cycle qui servent justement à ajouter des cordes à son arc.

Alors que la pandémie persiste et transforme durablement les habitudes de travail, l'antenne du centre-ville devient plus pertinente que jamais. « Avec l'adoption plus massive du télétravail, les gens s'attendent à plus de flexibilité, et donc, à des offres de formation plus accessibles et plus souples, ajoute Pénélope Codello. Nos programmes cadrent exactement avec cette nouvelle réalité. Nous développons fortement l'enseignement hybride pour favoriser une meilleure conciliation travail-famille et permettre aux gens d'alterner entre de la formation en présentiel et à distance, comme au travail. »

Favoriser le partage et les rencontres

L'architecture du nouvel immeuble, avec ses nombreux espaces publics, favorise les échanges et l'accessibilité. « Nous comptons créer des événements à la fois pour et avec les entreprises, poursuit la directrice. Ajoutez à cela les activités de recherche, certains instituts ou chaires, une bibliothèque, et vous avez là tout un écosystème qui générera une activité intense au centre-ville. »

« Pour nous, il est fondamental que notre nouvelle antenne traduise la volonté d'une université ouverte à toute personne qui a un projet de développement professionnel, peu importe son poste dans son organisation, conclut la professeure. Sans oublier que nos programmes attirent beaucoup de nouveaux arrivants, pour qui il s'agit souvent de leur premier contact avec le Québec. » |

POUR EN SAVOIR PLUS

Pour en apprendre davantage sur les programmes qui seront offerts et vous y inscrire dès maintenant :

hec.ca/programmes/vivez-l-experience-hec-montreal-au-centre-ville

POUR DÉCOUVRIR LE NOUVEL IMMEUBLE

Avancée des travaux : hec.ca/centre-ville/en-images

Visite en 3D des espaces intérieurs : hec.ca/centre-ville

Diversifier l'entrepreneuriat pour plus d'impact !

De tout temps, l'entrepreneuriat est inscrit dans l'ADN de HEC Montréal qui, rappelons-nous, avait au départ pour mandat de contribuer à l'essor économique des francophones. Dans cet esprit, il allait donc de soi que l'École soit partie prenante de la création du Québec inc. Cette spécialisation en entrepreneuriat s'est toutefois accélérée avec le passage de notre ancien directeur, Jean-Marie Toulouse, à qui l'on doit d'importantes recherches sur le sujet.

Ainsi, au fil du temps, l'École s'est constitué un véritable écosystème entrepreneurial auquel s'ajoutent sans cesse de nouveaux maillons, à commencer par la création de l'un de ses piliers : son département d'entrepreneuriat et d'innovation. Cette spécificité, dont très peu d'écoles de gestion et d'universités peuvent se prévaloir, nous confère plusieurs avantages, notamment celui d'attirer non seulement des professeurs-chercheurs réputés dans le domaine, mais aussi des étudiants à la fibre entrepreneuriale qui cherchent à se donner les meilleures chances de réussite. Cette décision stratégique a d'ailleurs contribué à faire de HEC Montréal l'une des écoles les plus renommées sur la scène mondiale pour ses recherches en entrepreneuriat.

À ce carrefour du savoir s'ajoutent aujourd'hui deux programmes d'incubation (EntrePrism et le Parcours Rémi-Marcoux), un programme d'accélération (l'Accélérateur Banque Nationale | HEC Montréal), un centre pour soutenir et accompagner les entreprises familiales (Familles en affaires HEC Montréal) et un pôle de recherche et transfert (l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale | HEC Montréal).

HEC Montréal est l'une des écoles les plus renommées sur la scène mondiale pour ses recherches en entrepreneuriat.

Si bien que La base entrepreneuriale de HEC Montréal, qui chapeaute désormais le tout, a accompagné depuis 2013 près de 350 entreprises technologiques et numériques, et soutenu quelque 450 entrepreneurs, dont près de 85 % sont encore actifs. Plus de 60 % de ces organisations ont été fondées par des femmes et 70 % par des entrepreneurs issus de la diversité ethnoculturelle. Ces entreprises ont créé plus de 750 emplois et près de 40 % d'entre elles sont actives à l'international.

Le maillon «intelligence artificielle»

En parallèle, CDL-Montréal, le programme d'accompagnement et de valorisation de *start-ups* technologiques de l'École des dirigeants HEC Montréal, vient de franchir le cap du milliard de dollars en création de valeur. Ce montant correspond à la valeur totale des entreprises qui ont complété le programme depuis sa création, en 2017.

Chaque année, une cinquantaine d'entreprises technologiques à fort potentiel y sont admises. Ces *start-ups* évoluent soit dans les domaines de l'intelligence artificielle (IA) ou de l'IA appliquée aux chaînes d'approvisionnement. À ce jour, plus de 180 entreprises ont été propulsées par ce programme de portée internationale initié à l'origine par la Rotman School of Management de l'Université de Toronto.

Depuis cinq ans, 130 étudiantes et étudiants de notre programme de MBA ont même collaboré à CDL-Montréal en accompagnant ces *start-ups* dans la réalisation d'activités comme l'élaboration de plans d'affaires ou la réalisation d'études de marché.

Ainsi, le solide et dynamique écosystème entrepreneurial que



FEDERICO PASIN
Directeur, HEC Montréal

HEC Montréal a enrichi au fil du temps rassemble à la fois de jeunes talents qui cherchent à exploiter leur ingéniosité, des experts disposés à les soutenir et à développer de nouvelles connaissances pour améliorer les pratiques, et des partenaires prêts à investir pour régler un problème spécifique ou encore à prendre une longueur d'avance. Chacun s'alimentant au contact de l'autre, chacun contribuant à son propre succès tout en enrichissant le bien commun.

En lien avec sa mission et ses valeurs, HEC Montréal a ainsi fait le choix d'offrir une diversité de services pour soutenir une diversité d'entrepreneures et d'entrepreneurs de toutes origines et allégeances. Car, dans le contexte d'incertitude actuel, nous savons à quel point le Québec et la planète tout entière ont besoin de toutes les forces vives disponibles pour créer de la richesse et avoir un impact durable sur la société. |

Un GALA RASSEMBLEUR

pour mettre en lumière nos talents !

En novembre dernier, HEC Montréal tenait son tout premier Gala Luminescence, un nouvel événement incontournable organisé *par et pour* la communauté de l'École. En plus de braquer les projecteurs sur des diplômés remarquables, cette rencontre virtuelle a proposé aux participants de partout dans le monde des conférences sur des sujets d'actualité en gestion, tout en favorisant des échanges exceptionnels.

Ce gala a notamment permis de reconnaître le leadership, l'esprit d'innovation ainsi que les réalisations exemplaires et déterminantes de quatre diplômés qui ont reçu un prix Luminescence dans quatre catégories.

Croissance et performance

Rose Lyndsay Daudier

Certificat en gestion de projets 2012

HEC Montréal a toujours fait partie de la vie de la directrice générale de Fusion Jeunesse et de Robotique FIRST Québec, deux organismes œuvrant auprès des jeunes. « Toute petite, alors que ma mère venue d'Haïti pour se bâtir un avenir meilleur me traînait à l'Édifice Decelles, je me disais : «Un jour, peut-être, je viendrai étudier ici.» J'aimerais dire aux nouveaux diplômés que la puissance du rayonnement de l'École est inestimable. C'est un réseau de gens fiables

que l'on croise et recroise tout au long de notre parcours professionnel. »

Entrepreneuriat

Thibaut Martelain B.A.A. 2015

Le président-directeur général de Marché SecondLife, une épicerie en ligne qui vise à réduire le gaspillage alimentaire et à favoriser une alimentation saine et durable pour tous, abonde dans le même sens : «À l'École, j'ai réalisé que je voulais faire de l'entrepreneuriat, et

c'est surtout grâce à la Fondation HEC Montréal que j'ai pu démarrer mon entreprise, puisqu'elle m'a remis à la fin de mes études deux bourses qui m'ont permis de développer ce projet de légumes moches qui pouvait, à l'époque, sembler un peu loufoque. »

Expertise de pointe

Yossiri Adulyasak Ph. D. 2012

Pour sa part, le professeur agrégé au Département de gestion des opérations et de la logistique de l'École,



Thibaut Martelain, Rose Lyndsay Daudier, Yossiri Adulyasak et Déborah Cherenfant.

qui est aussi titulaire de la Chaire de recherche du Canada en analytique de la chaîne d'approvisionnement, contribue fortement au succès de son *alma mater* et de la relève qu'il y forme. En effet, il partage son expertise en matière d'analytique prédictive et prescriptive avec les étudiants à la maîtrise et au doctorat qu'il supervise, et avec des entreprises, de grands détaillants et des fabricants canadiens et internationaux. Il le fait également par la rédaction de nombreuses publications scientifiques.

Implication sociale et communautaire

Déborah Cherenfant B.A.A. 2009

La directrice régionale de Femmes entrepreneures Québec du Groupe Banque TD est venue au Québec pour étudier l'entrepreneuriat à HEC Montréal : « L'École a toujours une place dans mon cœur, mais je n'avais pas compris à quel point mon apprentissage allait se matérialiser en empreinte qui allait marquer mon parcours et que j'allais laisser à mon tour dans la société. » Souhaitant changer les perceptions sur les immigrantes noires, les femmes et les jeunes, elle s'implique dans plusieurs organisations, dont bon nombre de conseils d'administration.

Hommage à deux diplômés émérites

Le Gala Luminescence a aussi été l'occasion de rendre un vibrant hommage aux diplômés émérites 2021 : Marie-Claude Gévry (MBA 1979) et Macky Tall (B.A.A. 1990). Cette reconnaissance visait à souligner leur parcours professionnel exceptionnel et leurs valeurs d'intégrité et d'engagement envers la société, en plus de rappeler l'importance de leur contribution au rayonnement de l'École.

Présidente du Réseau HEC Montréal (devenu depuis l'Association des diplômés) de 1998 à 2002, **Marie-Claude Gévry** s'est également impliquée dans de nombreux comités à l'École. Elle est actuellement *coach* pour l'incubateur EntrePrism. Elle a mis sur pied et dirigé pendant près de 35 ans les services-conseils en stratégie chez Raymond Chabot Grant Thornton, où elle a accompagné plus de 400 entreprises québécoises. Toujours engagée dans la communauté d'affaires, elle apporte aujourd'hui son expertise à titre d'administratrice de sociétés.

La feuille de route de **Macky Tall**, coprésident, Infrastructures du Carlyle Group, est tout aussi impressionnante. Impliqué au sein de HEC Montréal pendant ses études,



Marie-Claude Gévry



Macky Tall

il est resté très attaché à son *alma mater*. Après avoir été cadre supérieur pour des organisations des secteurs de l'énergie et de la finance, dont Hydro-Québec, il a présidé le conseil d'administration d'Ivanhoé Cambridge et travaillé pendant 16 années à la Caisse de dépôt et placement du Québec. Au moment de quitter cette institution, il occupait le poste de chef des actifs réels et des placements privés, ainsi que celui de président et chef de la direction de CDPQ Infra. |

Soulignons que la deuxième édition du Gala Luminescence aura lieu à l'automne 2022. Restez à l'affût pour connaître tous les détails sur le dépôt des candidatures et le déroulement de l'événement : gala-luminescence.hec.ca.

HEC MONTRÉAL Connexion

Lancée en deux temps, à l'automne 2021 et au début de l'année 2022, la plateforme HEC Montréal Connexion compte déjà des milliers de membres à travers le monde. Relié directement à LinkedIn, cet outil met en relation toute la communauté de l'École – diplômés, étudiants, professeurs et personnel – et offre de nombreux avantages aux utilisateurs :

- Faciliter les relations mentoriales;
- Offrir aux diplômés diverses façons de s'impliquer;
- Retracer des contacts à travers le monde;
- Joindre des groupes d'intérêt pour favoriser de riches échanges;
- Trouver des panélistes, des accompagnateurs et des conférenciers;
- Offrir des occasions de réseautage;
- Afficher et rechercher des emplois et des stages;
- Créer et promouvoir des événements.



Semaine après semaine, de nouvelles personnes diplômées adoptent cette plateforme, ce qui enrichit d'autant l'expérience des membres déjà inscrits !

Joignez-vous à nous : hecmontrealconnexion.ca

Qui est rendu où ?

NOMINATIONS



Reine Bombo-Allara

Certificat en gestion d'entreprises 2020

Présidente
Conseil municipal
de Longueuil



Hugues Labrecque

MBA 2005

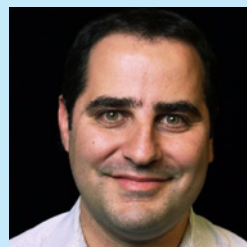
Vice-président
aux ventes
Golden State Foods
(Californie)



Sophie Provencher

EMBA 2021

Vice-présidente
Commercialisation
Alimentation
Couche-Tard



David Lewkowitz

D.E.S.S. en gestion
2006

Président
Amazon France
Logistique



Geneviève Desautels

MBA 2002

Directrice générale
Éduc'alcool

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



Abhinav Prakash

MBA 2019

Directeur
de l'information
Centre de la biodiversité
Organisation des
Nations Unies



Isabel Dansereau

EMBA 2019

Cheffe de l'exploitation
Attractions (Québec)
et directrice générale
Société du Vieux-Port
de Montréal
Société immobilière
du Canada



Ebo Sacramento

D.E.S.S. Gestion
et développement
durable 2013

Directeur adjoint
de cabinet
Ministère de l'Industrie
et du Commerce
du Bénin



Dominique Gagné

M. Sc. en management
des entreprises cultu-
relles 2014

Première directrice
aux opérations
Médias numériques
Société Radio-Canada



Francis Gosselin

M. Sc. Affaires
internationales 2008

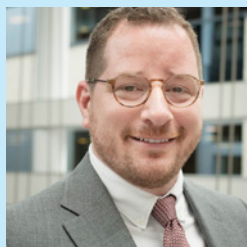
Chef, Innovation et chef,
Talent et culture
Cook it



Antoinette Noviello

EMBA 2018

Vice-présidente
Finances
Raymond Chabot
Grant Thornton



Eric Prud'homme

MBA 2005

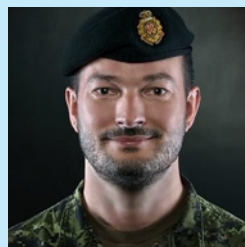
Vice-président, Relations avec les médias, réputation numérique et gestion des enjeux
Alstom (Berlin)



Andrée LaRivière

B.A.A. 1989

Directrice
Programmes globaux,
Intelligence artificielle
Telus International
(Denver)



André P. Jean

EMBA 2019

Chef de cabinet du
directeur général –
Changement de culture
Forces armées canadiennes et ministère
de la Défense



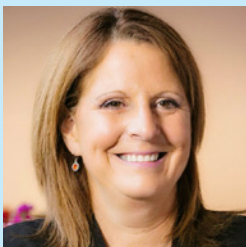
Marie-Pierre Hamel

MBA 2020

Directrice des communications du cabinet de la mairesse et du comité exécutif
Ville de Montréal

Toutes nos félicitations!

C. A.



Élise Maheu

B.A.A. 1983

Vice-présidente, Affaires gouvernementales et marchés, 3M
Présidente du conseil d'administration des Manufacturiers et Exportateurs du Canada



Habi Gerba

B.A.A. 2015

Présidente, Gazelles
Présidente et porte-parole, Jeune Chambre de commerce de Montréal



Véronique Proulx

B.A.A. 2001

Présidente-directrice générale, Manufacturiers et Exportateurs du Québec
Top 100 des femmes les plus influentes au Canada, catégorie Leaders émergentes



Patricia Gauthier

MBA 2008

Directrice générale
Moderna
Top 50 emerging leaders reinventing how Canada does business du Globe and Mail



Nathalie Fagnan

B.A.A. 1987

Présidente et cheffe de la direction, Héma-Québec
Top 100 des femmes les plus influentes au Canada, catégorie Femmes de courage



À votre agenda

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



Portes ouvertes

Novembre 2022

Une journée pour découvrir l'École et obtenir toute l'information sur nos programmes. Détails à venir.

Info : hec.ca/portesouvertes



Colloques, conférences et autres événements

Démo Day 2022 du programme EntrePrism

Le 8 juin 2022, de 9 h 30 à midi

Le programme d'incubation d'entreprise EntrePrism tient une demi-journée de présentations des différents projets entrepreneuriaux soutenus au cours des 15 semaines précédentes. Cet événement donne l'occasion à 21 entrepreneuses et entrepreneurs d'exposer à la communauté universitaire et au milieu des affaires le chemin parcouru par leur entreprise dans le cadre du programme. Billets disponibles sur le site Internet de La base entrepreneuriale, dès le 15 mai 2022.

Endroit : Amphithéâtre Banque Nationale
Info : labase.info@hec.ca ou labase.hec.ca

École d'été en management de la créativité dans la société de l'innovation

Du 23 juin au 8 juillet 2022

L'École d'été du pôle Mosaic de HEC Montréal revient pour une 14^e édition. Offert en collaboration avec l'Université de Barcelone, ce programme intensif de deux semaines permet d'apprendre et d'expérimenter les meilleures pratiques en matière de créativité pour innover. Les participants visiteront deux villes créatives, afin d'en comparer les écosystèmes d'innovation : Montréal et Barcelone. L'École d'été est une expé-

Veuillez prendre note qu'en raison de la pandémie de COVID-19, certains événements inscrits à ce calendrier pourraient être affectés. Les activités prévues en présentiel pourraient être annulées, reportées ou encore converties en événements virtuels. Dans tous les cas, nous vous recommandons d'utiliser les adresses de courriel ou de sites web mentionnées pour vérifier si elles sont maintenues.

rience de partage d'idées et de collaboration. En ressortent des techniques et des outils de gestion pour faciliter l'innovation et la créativité en entreprise.

Info et inscription : ecole-ete.hec.ca

École d'été en français des affaires

Du 11 juillet au 5 août 2022

Une immersion totale de quatre semaines pour s'initier au français des affaires ou se perfectionner, tant à l'oral qu'à l'écrit. Date limite d'inscription : 17 juin 2022.

Endroit : HEC Montréal

Info et inscription : francaisaffaires-immersion.hec.ca

Appel à candidatures – Programmes d'accompagnement de La base entrepreneuriale HEC Montréal

Du 15 septembre au 11 novembre 2022

La base entrepreneuriale HEC Montréal recrute des entrepreneuses et entrepreneurs pour ses programmes d'accompagnement en incubation et en accélération : le Parcours Rémi-Marcoux, EntrePrism et l'Accélérateur – Banque Nationale HEC Montréal.

Info : labase.info@hec.ca ou labase.hec.ca

Grande finale du concours Social Business Creation

Le 30 septembre 2022, de 17 h à 22 h

Organisé par HEC Montréal, en collaboration avec le Yunus Centre, ce concours international soutient des projets d'entreprises sociales. Au bout de trois rondes, les équipes finalistes présentent leur projet devant un jury et, éventuellement, devant le public.

Info et inscription : sbc@hec.ca ou socialbusinesscreation.hec.ca

Conférence UXC

Le 10 novembre 2022

Cette grande conférence publique, organisée par la Chaire de recherche industrielle CRSNG-Prompt en expérience utilisateur et le Tech3Lab de HEC Montréal, est consacrée à la recherche en expérience utilisateur et aux plus récentes avancées dans ce domaine. L'événement se tient en marge de la Journée mondiale de l'utilisabilité. L'inscription est obligatoire.

Endroit : Amphithéâtre Rachelle et Alain-Paris, Édifice Hélène-Desmarais

Info et inscription : uxc.hec.ca

Événement «Retour à l'école»

Le 11 novembre 2022

La direction du programme de MBA convie les diplômés MBA à une journée stimulante dans le nouvel édifice du centre-ville. Une occasion de revoir des collègues de classe et d'assister à des conférences sur des thématiques actuelles données par des professeurs de renom.

Endroit : Amphithéâtre Rachelle et Alain-Paris, Édifice Hélène-Desmarais

Info : mba@hec.ca



Formations de l'École des dirigeants

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



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 HEC Montréal et des relations avec les diplômés.

Info : hec.ca/diplomes-fondation/evenements



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

Plusieurs autres activités à venir : hec.ca/evenements

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, pilier pour
l'avenir économique du Québec.



Signez votre siège



Votre nom sera immortalisé
dans l'amphithéâtre principal
de l'édifice, situé au cœur de
futurs collaborations, de
conférences innovantes et
d'événements d'envergure.

Nommez votre casier



Votre nom sera gravé
sur un casier, à proximité
de l'amphithéâtre principal,
un espace de choix !

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

HEC
MONTREAL

DÉCOUVREZ DE NOUVELLES PERSPECTIVES



PLUS DE PROXIMITÉ | PLUS DE FLEXIBILITÉ | PLUS DE POSSIBILITÉS
hec.ca/centre-ville

 SQUARE-VICTORIA-OACI

BIENTÔT
AU CENTRE-VILLE