

Programme Envergure Mondial – Dirigeants d’impact pour des marchés mondiaux

Un programme d’Impakt Entrepreneurial¹

Personne-ressource :

Luis Cisneros, professeur

Département d’entrepreneuriat et innovation – HEC Montréal

Courriel : luis.cisneros@hec.ca

¹ **OBNL soutenu par La base entrepreneuriale et HEC Montréal**

À propos de nous :

Impakt entrepreneurial² à travers du **Pôle entrepreneuriat HEC Montréal** joue un rôle stratégique dans l'écosystème entrepreneurial québécois, en alliant recherche, formation et accompagnement pratique. À travers ses initiatives phares – notamment **La base entrepreneuriale et Familles en affaires** – le Pôle a accompagné des milliers d'entrepreneurs, d'immigrants, de repreneurs et de familles en affaires, en leur offrant des services d'incubation, d'accélération et de mise en réseau qui répondent à leurs réalités spécifiques. Inspiré des meilleures pratiques internationales (Silicon Valley, Tel Aviv, Berlin), il a contribué à positionner HEC Montréal comme un acteur incontournable de l'innovation et de l'inclusion, en particulier pour les groupes sous-représentés tels que les immigrants, les femmes et les jeunes générations. En ce sens, le Pôle se distingue par sa capacité à articuler des programmes qui ne sont pas seulement académiques, mais résolument orientés vers la pratique, l'internationalisation et l'impact sociétal.

Ces efforts s'ancrent dans une double logique : préserver les fleurons et les chaînes d'approvisionnement québécoises, tout en favorisant la transformation des modèles d'affaires par l'innovation, la RSE et l'internationalisation (au-delà du marché américain). Avec une approche inclusive et collaborative, le Pôle entrepreneuriat HEC Montréal a démontré sa capacité à bâtir des programmes structurants – de la sensibilisation jusqu'à l'accompagnement intensif – qui permettent non seulement d'assurer la pérennité et la croissance des PME québécoises dans un contexte globalisé et compétitif.

Impakt entrepreneurial s'appuie également sur son **observatoire de l'entrepreneuriat et du repreneuriat (la Spère)**, qui produit les principaux baromètres de la situation au Québec. Cet outil unique permet d'**identifier et de quantifier avec rigueur** les problématiques structurelles (intention entrepreneuriale, obstacles à la croissance) et de nourrir les décideurs publics et privés avec des données fiables. Grâce à cette base empirique solide, les actions et programmes proposés par le Pôle ne se limitent pas à l'intuition : ils reposent sur une lecture fine et documentée des besoins réels des entrepreneurs et des repreneurs, ce qui en fait un partenaire en avance sur les enjeux stratégiques du Québec

Bien que rattaché à une institution universitaire de renom, le Pôle entrepreneuriat HEC Montréal conçoit et déploie des programmes qui ne sont pas académiques, mais **résolument pratico-pratiques**. Orientés vers l'action et les résultats concrets, ces programmes ont démontré leur efficacité par la croissance des entreprises accompagnées, la réussite de reprises d'entreprises stratégiques et l'impact mesurable sur l'économie québécoise.

² **OBNL soutenue par le Pôle entRepreneuriat HEC Montréal**

Depuis sa création, Impakt entrepreneurial et le Pôle entrepreneurial ont bénéficié d'un soutien financier constant, assuré en grande partie par le secteur privé, mais également par le secteur public, notamment le gouvernement provincial et la Ville de Montréal. Cette combinaison de partenaires témoigne de la pertinence et de la crédibilité de nos initiatives.

Depuis plus de treize ans, des entrepreneurs visionnaires tels que Rémi Marcoux, Giuseppe Racanelli et Jacques Deschênes, **ainsi que des entreprises phares** comme Molson-Coors, Groupe Deschênes, TC Transcontinental, Desjardins, Banque Nationale et Groupe Park Avenue, **ont choisi de soutenir nos programmes. Leur appui, à la fois financier et stratégique, a permis de bâtir un écosystème unique au Québec** qui favorise la formation, l'accompagnement et le rayonnement des PME à fort potentiel. **Impakt entrepreneurial et le Pôle entrepreneurial sont codirigés par Robert Dutton et Luis Cisneros.**

Robert Dutton est professeur associé au Département de management à HEC Montréal, il est l'ancien président-directeur général de RONA, poste qu'il a occupé pendant plus de 20 ans. Fort d'une carrière marquée par le développement stratégique et la croissance d'une des plus grandes entreprises canadiennes de détail, il s'investit aujourd'hui dans l'enseignement, le mentorat et l'accompagnement des dirigeants et repreneurs d'entreprise.

Luis Cisneros est professeur titulaire au Département d'entrepreneuriat et innovation à HEC Montréal, il est fondateur de plusieurs initiatives phares en entrepreneuriat, repreneuriat et familles en affaires à HEC Montréal. Chercheur reconnu en entrepreneuriat et repreneuriat, il développe également des programmes novateurs de formation et d'accompagnement au Québec et à l'international.

1. Contexte et enjeux

1.1 Le poids des PME et l'« équation croissance-productivité »

- Les PME constituent l'épine dorsale de l'économie canadienne : au 31 décembre 2023, 98,1 % des entreprises employeuses étaient des petites entreprises et, ensemble, les PME emploient 46,5 % de la main-d'œuvre du secteur privé (ISED 2024).
- Dans le commerce extérieur, les PME comptaient pour 97,4 % des entreprises exportatrices en 2024, mais seulement 40 % de la **valeur** des exportations de biens — signe d'un déficit d'**intensification** et de passage à l'échelle (Statistics Canada., 2024; 2025).
- Sur le plan international, l'OCDE souligne de nouveau en 2025 le **retard de productivité** du Canada face à des pairs comparables et appelle à renforcer l'innovation et l'adoption technologique des PME (numérique, concurrence, compétences) (OECD, 2025).

1.2 Croissance : un maillon faible au stade « scale-up »

- Le nombre d'**entreprises à forte croissance** demeure limité : en 2022, on dénombrait 7 320 entreprises à forte croissance (emploi) et 17 930 (revenus) au Canada, confirmant la nécessité d'un accompagnement structurant pour transformer des fondateurs en dirigeants (Statistics Canada., 2024; 2025).
- Les dispositifs publics d'appui à l'innovation ont soutenu plus de **39 000** entreprises en 2022 (5,9 G\$), mais l'écart persiste entre **amorçage** et **croissance** soutenue, d'où l'importance de programmes ciblés sur le leadership, la gouvernance et l'opérationnalisation de la stratégie (Statistics Canada., 2024; 2025).

1.3 Internationalisation : diversifier au-delà des États-Unis

- La dépendance au marché américain reste très élevée : **75,9 %** des exportations de biens du Canada en 2024 se dirigeaient vers les États-Unis ; pour près des deux tiers (65,9 %) des entreprises exportatrices, les États-Unis étaient le **seul marché** (Statistics Canada., 2024; 2025).
- Pourtant, la politique commerciale fédérale pousse la **diversification** (CETA, CPTPP, Amériques, Indo-Pacifique) et rappelle que le commerce soutient **~3,3 millions** d'emplois et près des **2/3 du PIB** : élargir les destinations est donc un enjeu de **résilience** et de **croissance** (Global Affairs Canada, 2025).

1.4 Inclusion : élargir le vivier de dirigeants et d'exportateurs

- La part d'entreprises **majoritairement détenues par des femmes** progresse mais demeure faible : autour de **19 % en 2024**, avec une sous-représentation persistante dans l'exportation (WEKH, 2024; 2025).
- L'**entreprénariat immigrant** pèse de plus en plus (près d'un quart des entreprises privées appartiennent à des immigrants, et leurs performances convergent vers la moyenne), mais l'accès à la croissance et aux marchés demeure inégal selon la taille et l'ancienneté au pays (Statistics Canada., 2024; 2025).

1.5 Chaînes d'approvisionnement : résilience et préférence canadienne

- Le rapport **State of Trade 2024** insiste sur la résilience des chaînes et leur rôle dans la productivité ; mais il recommande d'**innover** et d'**adapter** nos stratégies d'intégration internationale (Global Affairs Canada., 2025).
- Des analyses indépendantes proposent une **stratégie nationale des chaînes d'approvisionnement** pour accroître l'efficacité et la résilience—cadre qui renforce la pertinence de privilégier les chaînes canadiennes lorsque possible. **1.7 Innovation & adoption technologique (IA, numérique)**
- La BDC montre que l'**adoption de l'IA** et des technologies numériques par les PME améliore la productivité et la prise de décision ; or l'adoption reste hétérogène, d'où l'importance d'un accompagnement dédié.

Ces constats justifient des programmes ciblés qui: (i) aident des entreprises « post-amorçage » à passer de **fondateurs** à **dirigeants** capables de se financer, structurer et s'internationaliser **au-delà des États-Unis** ; (ii) préparent **leaders** pour diriger des entreprises créatrices d'innovation, d'inclusion et d'impact ; (iii) ancrent les stratégies de croissance dans des **chaînes d'approvisionnement canadiennes et responsables**.

2. Le Programme Envergure

De fondateur·rice à dirigeant·e

Objectif

Accompagner des entreprises innovantes québécoises qui ont validé leur modèle d'affaires et obtenu du financement afin de transformer leurs fondateurs en dirigeant·e-s capables de structurer, financer et développer leur croissance à long terme.

Approche

- Diagnostic 360° de l'entrepreneur et de l'entreprise.
- Coaching et mentorat par des dirigeant·e-s d'expérience (réseau EMBA McGill-HEC).
- Développement du leadership : passer de fondateur·rice à CEO d'envergure.
- Ateliers pratiques sur l'internationalisation, la diversification des marchés (hors USA), la mise en marché pancanadienne.
- Maillage avec investisseurs, partenaires industriels et institutions publiques.
- Missions commerciales au Canada et à l'étranger.

Un programme unique dans l'écosystème québécois et canadien

Alors que de nombreux programmes soutiennent la phase de **démarrage** ou la recherche de financement initial, aucun autre programme d'accompagnement au Québec ne combine autant de ressources en **mentorat, coaching exécutif, missions commerciales, expertise financière et mise en marché internationale**. Envergure comble un vide stratégique : aider les fondateurs à devenir de véritables dirigeants, capables de piloter des entreprises en croissance soutenue et de bâtir les fleurons économiques de demain.

Une première cohorte pilote réussie

En 2024–2025, une première cohorte pilote a été lancée avec un groupe restreint d'entreprises. Les résultats ont confirmé la pertinence du modèle :

- **100 %** des entreprises participantes ont revu leur stratégie de croissance et de financement.
- Plus de **80 %** ont établi de nouveaux partenariats pancanadiens ou internationaux.
- La moitié a déjà initié des démarches concrètes de diversification hors États-Unis.

Les résultats ont confirmé la pertinence du modèle : les entrepreneur-e-s ont rapidement amélioré leur structuration, leur capacité de financement et leur ouverture aux marchés pancanadiens et internationaux. Cette expérience a montré que l'approche d'Envergure répond à un besoin criant dans l'écosystème. Toutefois, faute d'un financement dédié, le programme ne peut actuellement pas compter sur l'appui d'un partenaire financier récurrent, ce qui limite son déploiement à plus grande échelle.

Axes clés du programme

- Accompagnement individualisé (diagnostic 360°, coaching stratégique, mentorat par dirigeants expérimentés).
- Transformation des fondateurs en dirigeants d'impact (leadership, culture organisationnelle, gouvernance).
- Soutien à l'internationalisation et diversification hors États-Unis.
- Mise en marché pancanadienne et accès aux réseaux d'acheteurs institutionnels.
- Maillage avec investisseurs et partenaires publics/privés.

Budget global

Le budget annuel d'Envergure s'élève à **300 000 \$ CA**. Il se décompose globalement comme suit :

- Ressources humaines et expertise interne : ~40 %.
- Coachs, mentors, experts externes et missions commerciales : ~30 %.
- Accompagnement, outils technologiques, rayonnement et événements de réseautage : ~20 %.
- Suivi post-programme et administration : ~10 %.

Résultats visés à 5 ans

- **60 entreprises** accompagnées intensivement.
- **30 entreprises** atteignant plus de **20 M\$ de chiffre d'affaires**.
- **10 entreprises** franchissant le cap des **50 M\$ CA**.
- **100 %** des entreprises accompagnées diversifiées dans au moins **2 nouveaux marchés** (hors USA et ailleurs au Canada).
- **100 %** mieux outillées pour structurer et réussir leurs levées de fonds (capital de risque, dettes hybrides, investisseurs institutionnels).

- **500 emplois directs** créés par les entreprises participantes, avec un effet multiplicateur sur leurs écosystèmes régionaux.
- Constitution d'un **réseau de 100 mentors, experts et investisseurs** mobilisés autour du programme.

Conclusion

Dans le contexte économique actuel — marqué par l'incertitude géopolitique, la pression sur les chaînes d'approvisionnement, la rareté de la main-d'œuvre et l'intensification de la concurrence internationale — il est essentiel d'accompagner activement les PME québécoises dans leurs stratégies de croissance et d'internationalisation, et ce, dans toutes les régions du Québec. Ces entreprises constituent l'épine dorsale de notre économie, de l'innovation locale et de la vitalité de nos communautés. Sans un accompagnement structuré — combinant accès aux marchés, développement des capacités commerciales, financement adapté, transformation numérique et préparation à l'exportation — plusieurs PME risquent de plafonner ou de manquer des occasions stratégiques. Investir dans cet accompagnement, c'est non seulement soutenir la compétitivité des entreprises existantes, mais aussi renforcer la résilience économique du Québec, favoriser la création d'emplois de qualité et assurer un rayonnement durable du savoir-faire québécois à l'échelle internationale.

C'est précisément à ces enjeux que répondent les programmes proposés par **Impakt entrepreneurial**, en partenariat avec HEC Montréal :

- **Envergure** : un programme unique qui outille les fondateurs pour devenir des dirigeant·e·s de calibre mondial, capables de diversifier leurs marchés hors États-Unis, de renforcer leurs chaînes d'approvisionnement canadiennes et d'atteindre une croissance soutenue.

Ce programme contribue à :

- Créer une nouvelle génération de **dirigeants d'impact**, inclusifs et tournés vers l'international.
- Sauvegarder et développer des centaines de **PME à haut potentiel**, piliers de notre économie régionale et nationale.
- Favoriser la **diversification des marchés** (au-delà des États-Unis) et l'**ancrage dans des chaînes d'approvisionnement canadiennes**.
- Générer des retombées économiques mesurables : des dizaines d'entreprises transformées, des centaines de millions de chiffre d'affaires consolidés, et des centaines d'emplois créés ou préservés.

Un appui fédéral permettrait de positionner le Québec et le Canada parmi les leaders mondiaux en matière d'**accompagnement à la croissance et à l'internationalisation**. Ces investissements seraient non seulement un levier de compétitivité économique, mais également un gage de **résilience, d'inclusion et d'impact sociétal durable**.

Références

C.D. Howe Institute. (2024, 19 déc.). *A National Supply Chain Action Plan for Canada* (Working Group report). <https://cdhowe.org/>

Global Affairs Canada. (2024). *Canada's State of Trade 2024* (chapitre sur les chaînes d'approvisionnement). <https://international.canada.ca/>

Global Affairs Canada. (2025, 22 mai). *Diversifying trade for Canada* (mise à jour de la stratégie de diversification). <https://international.canada.ca/>

ISED – Innovation, Sciences et Développement économique Canada. (2025). *Key Small Business Statistics 2024* (mise à jour 1er avril 2025). <https://ised-isde.canada.ca/>

OECD. (2025, 26 mai). *OECD Economic Surveys: Canada 2025* (chapitre « Raising business-sector productivity »). <https://www.oecd.org/>

IEQ. (2023). *Indice entrepreneurial québécois 2022* (synthèse). <https://indiceentrepreneurialqc.com/>

IEQ. (2024, 17-18 oct.). *Indice entrepreneurial québécois 2024* (PDF). <https://lasphere.hec.ca/>

Statistics Canada. (2024, 6 nov.). *Entrepreneurship indicators of Canadian enterprises, 2022* (The Daily). <https://www150.statcan.gc.ca/>

Statistics Canada. (2025, 16 mai). *Trade in goods by exporter characteristics, 2024* (The Daily). <https://www150.statcan.gc.ca/>

Statistics Canada. (2025, 9 juin). *Impact of tariffs on businesses in Canada* (Economic and Social Reports note). <https://www150.statcan.gc.ca/>

WEKH – Women Entrepreneurship Knowledge Hub. (2024). *The State of Women's Entrepreneurship in Canada 2024*. <https://wekh.ca/>

WEKH – Toronto Metropolitan University. (2025). *State of Women's Entrepreneurship in Canada 2025 (Executive Summary)*. <https://www.torontomu.ca/>