

CAROLE ROBERT FAIRE DES AFFAIRES EN FAISANT DU BIEN, SUR DEUX CONTINENTS

PAR JACINTHE TREMBLAY



Avec une énergie peu commune, Carole Robert (MBA 2006) poursuit l'objectif de faire des affaires en faisant du bien : elle veille au développement à la fois d'une entreprise privée basée au Québec et d'une fondation à but non lucratif active en Afrique. Dialogue autour d'un modèle d'affaires novateur.

La Québécoise Carole Robert est au nombre des cinq leaders Créateurs de valeur 2010 choisis par un collectif d'étudiants et de professeurs de HEC Montréal afin de souligner leurs réalisations remarquables en matière de développement durable. Pour Carole Robert, il s'agit de la mise sur pied de la Fondation BDA (pour Biodiversité en développement durable en Afrique), dont elle est la présidente et cofondatrice. Cette reconnaissance s'ajoute au premier prix canadien du Concours Terre de femmes et à la mention spéciale internationale Biodiversité végétale de la Fondation Yves Rocher qu'elle a reçus l'année précédente.

Combinant formation et expérience en nursing, en marketing et en communications, Carole Robert a consacré sa « première » carrière au commerce international. « Ma spécialité était l'exportation dans des territoires exotiques, comme la Russie avant la chute du Mur et le Kazakhstan », résume-t-elle. Parallèlement, son sens de l'engagement s'est traduit, entre autres fonctions, par celles de présidente du conseil d'administration du Centre de commerce mondial de Montréal, de 1996 à 2002, et de membre du conseil d'administration de Montréal International pendant cinq ans.

En 2003, elle a décidé de « prendre une pause » de la vie professionnelle pour faire un MBA à l'École. En 2006, deux grands projets sont nés de ce « temps d'arrêt » et ont entraîné Carole Robert dans de fréquents allers-retours entre le Québec, siège de son entreprise PharmAfrican, et la République démocratique du Congo, centre névralgique des activités de la Fondation BDA. *HEC Montréal MAG* a conduit cette entrevue depuis Montréal, via Skype, sur fond sonore de chants africains entonnés par de futurs chefs d'entreprise en formation à Kinshasa.

HEC Montréal Mag : Vous avez commencé votre MBA en 2003, au tournant de la cinquantaine. Quelles étaient vos intentions de départ ? Et à quoi vos études vous ont-elles menée ?

Carole Robert : J'avais une solide expérience en gestion, particulièrement dans le domaine du commerce international. Je voulais mettre des mots sur cette expérience. Valider, par la théorie, les raisons de mes succès et de mes écueils. Par ailleurs, les grands scandales du début des années 2000 – Enron et les autres – m'avaient profondément interpellée. J'étais convaincue qu'une entreprise ne peut exister uniquement pour satisfaire les intérêts de ses actionnaires. J'étais aussi convaincue qu'il est possible et essentiel de faire des affaires en faisant du bien. En cours de route, j'ai découvert l'existence de penseurs et de gens d'affaires, aux États-Unis et en Europe, prônant le *double bottom line* (économique et social), puis le *triple bottom line* ou *blended value*, associant des valeurs économiques, sociales et environnementales.

C'est dans cet esprit que j'ai élaboré, pendant mon MBA, le modèle d'affaires qui a conduit à la création en tandem, en 2006, de la

africains capables de se tailler une place sur ce marché est l'une des grandes causes de cette situation. Le développement d'un esprit entrepreneurial est au cœur de la mission de la Fondation BDA.

Par ailleurs, le Québec possède l'expertise scientifique et entrepreneuriale requise pour percer ce marché. Et cela est au cœur du projet de PharmAfrican.

Qu'est-ce qui distingue votre modèle d'affaires ?

En fait, il s'agit d'une plateforme d'affaires unique composée de deux entités juridiques distinctes liées par leur secteur d'activité – la mise en valeur des plantes à valeur ajoutée –, mais ayant chacune leur mission. La Fondation se consacre essentiellement à la formation d'écopreneurs et PharmAfrican à la recherche et au développement de produits ainsi qu'à l'obtention des autorisations de mise en marché auprès des différentes agences de réglementation (Santé Canada, U.S. Food and Drug Administration, European Medicines Agency, etc.).

Puis il y a les partenaires privés – entreprises de fabrication ou de distribution – qui s'associent à la Fondation ou à PharmAfrican pour avoir accès à la commercialisation, soit à l'achat, directement



Fondation BDA, en Afrique, et, au Québec, de PharmAfrican, une entreprise privée de recherche et développement. Les deux entités visent la mise en valeur des plantes destinées aux industries alimentaire, cosmétique et pharmaceutique.

Pourquoi ce créneau ? Et pourquoi l'Afrique ?

Les recherches que j'ai menées au MBA m'ont permis d'établir que ce créneau offrait toutes les conditions nécessaires à la conciliation des valeurs économiques, sociales et environnementales.

Il y a un potentiel énorme et des ressources incroyables sur ce continent... et beaucoup à faire pour les mettre en valeur au profit des Africains. Un rapport récent de Global Industry Analysts estime que le marché mondial des nutraceutiques dépassera les 243 milliards de dollars américains en 2015. Or, l'Afrique subsaharienne possède plus de 25 % des réserves mondiales des plantes susceptibles d'être utilisées dans la fabrication de médicaments, de cosmétiques et de produits de santé naturels. Pourtant, elle ne tire profit que de seulement 0,01 % de ce marché, dominé notamment par la Chine, la Corée du Sud et la France. L'absence d'entrepreneurs

des « écopreneurs », d'ingrédients nouveaux, à valeur ajoutée, qu'ils pourront intégrer à leur gamme de produits. Ces partenariats gagnant-gagnant peuvent prendre différentes formes, de la mise en commun de ressources à des donations. Ils sont fondés sur l'innovation et l'entrepreneuriat. De plus, ils s'inscrivent, pour chacune des parties, dans une stratégie de développement durable et de protection de la biodiversité. Le rendement recherché est donc triple : économique, social et environnemental.

Chaque présentation que je fais de ce modèle d'affaires novateur et intégrateur suscite beaucoup d'intérêt. J'aurai d'ailleurs l'occasion d'en faire une pendant la prochaine Conférence de Montréal, en juin.

Parlez-nous de la Fondation...

La Fondation BDA est une organisation à but non lucratif (OBNL) qui soutient la coopération scientifique, la formation et la réalisation de projets d'entreprises liés à la culture des plantes médicinales africaines dans une perspective de développement durable. Elle est financée par des contributions privées et publiques et relève d'un conseil d'administration bénévole.

Son principal projet est le programme *Plante Action*. Il s'agit d'une formation de trois ans spécialisée dans la culture de plantes médicinales conformément aux standards de qualité établis par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et utilisés par les industries agroalimentaire, cosmétique et pharmaceutique. Le programme *Plante Action* forme actuellement, à Kinshasa, des écopreneurs qui lanceront des entreprises et fourniront cette matière première de qualité. Un centre de conditionnement, mis sur pied par la Fondation, permettra aux écopreneurs de conditionner leur matière première et d'en contrôler la qualité afin qu'ils puissent vendre leur production directement aux acheteurs locaux, nationaux et internationaux (consommateurs, industriels, sociétés manufacturières, etc.).

En quoi la Fondation BDA se distingue-t-elle des organismes traditionnels de coopération internationale?

Ma carrière d'exportatrice m'a appris que le commerce est un outil de développement. L'aide est appropriée dans les cas de catastrophes. Mais si on veut créer de la richesse en Afrique, il faut que l'argent

millions de dollars, a reçu un excellent accueil de la part du Fonds pour les forêts du bassin du Congo, qui contribuerait à hauteur des deux tiers du projet, dans la mesure où celui-ci est en accord avec ses objectifs de lutte contre la déforestation et de réduction de la pauvreté. Ça reste à confirmer, mais nous sommes confiants de pouvoir prochainement, avec l'appui de ce Fonds, commencer la construction de nos infrastructures à Luki.

Nous faisons également, pour le financement de ce projet, sur le Fonds de partenariat pour la réduction des émissions de carbone forestier des Nations unies (UN-REDD), un fonds de 50 millions de dollars du Programme des Nations unies pour l'environnement créé pour soutenir des initiatives REDD.

Parlez-nous maintenant de PharmaAfrican...

PharmaAfrican est une biopharma québécoise privée de recherche et développement qui vise la mise au point de produits et d'ingrédients tirés des plantes médicinales africaines jusqu'à leur approbation par les autorités réglementaires. Son financement est assuré principalement par des fonds privés. L'étape de démarrage tire à sa fin. Nous avons déjà déposé deux demandes de brevets et nous préparons actuellement une deuxième séance de financement. Nos revenus viendront de la vente de licences de fabrication à des sociétés manufacturières et de commercialisation des secteurs nutraceutique, cosmétique et pharmaceutique.

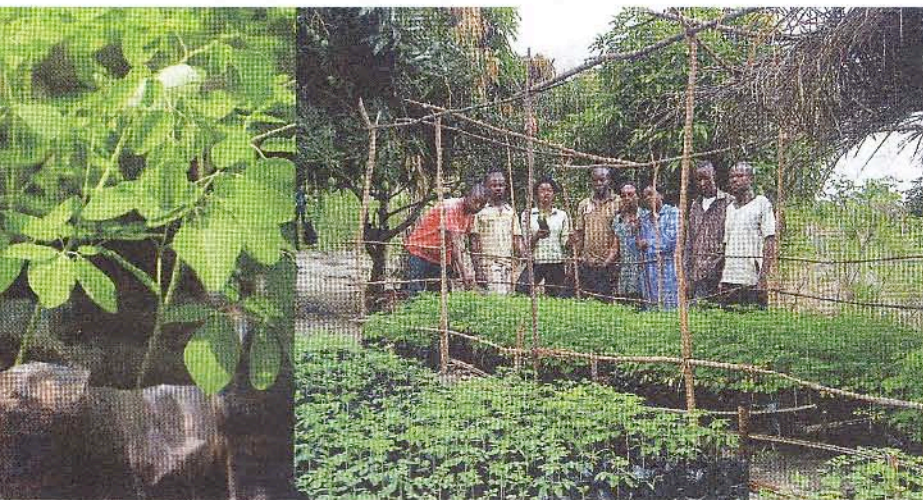
Revenons à la Fondation. Quels sont ses défis propres à la formation d'écopreneurs?

Il y a un défi agricole et un défi entrepreneurial. Même si les Africains pratiquent l'agriculture depuis des lustres, la production de plantes conformes aux normes de qualité de l'OMS exige une grande rigueur. Mais le défi principal est de les amener à

acquérir des réflexes entrepreneuriaux. Les habiletés requises pour démarrer une entreprise, comme la comptabilité d'entreprise et la réalisation de plans d'affaires, sont nouvelles pour eux. Cela représente un élément fondamental de leur formation.

En février dernier, l'École a conclu une entente de collaboration avec la Fondation BDA. En quoi consiste-t-elle?

L'École apportera son soutien à la gestion et aux activités de la Fondation. En retour, les activités de la Fondation offriront aux enseignants et aux étudiants de l'École de nombreuses occasions d'expérimentation, d'apprentissage et d'échanges. Ainsi, selon leur niveau de formation et d'expérience, les étudiants pourront soutenir les écopreneurs africains, à travers Internet ou au cours de stages sur le terrain. Plans d'affaires, comptabilité, marketing, gestion des ressources humaines : les objets d'entraide sont nombreux! Et je suis certaine que les participants seront, comme je le suis depuis 2006, fascinés par ces futurs écopreneurs bourrés de talent, débrouillards et, pour plusieurs d'entre eux, très instruits! ◀



frais qui arrive de l'extérieur reste dans le pays, par exemple grâce aux revenus de l'exportation. Nous travaillons dans l'esprit du *trade, not aid* (le commerce plutôt que la charité).

Où les activités de la Fondation en sont-elles?

Le projet pilote de formation d'écopreneurs, qui a commencé en 2008 à Kinshasa, est un succès. La première cohorte terminera sa formation dans les prochains mois. Des 32 participants inscrits au départ, 21 ont réussi ce programme difficile. Bientôt, ils se disperseront pour lancer des entreprises dans leur communauté. Certains ont même décidé de se regrouper. Une deuxième cohorte de 30 participants commencera sa formation à l'automne 2011, suivie d'une autre de même taille en 2012. L'école-entreprise et le centre de conditionnement seront alors établis à Luki, l'une des trois réserves de la biosphère, en République démocratique du Congo, reconnues par l'UNESCO.

Ce projet de relocalisation et d'élargissement des activités de la Fondation nécessite un investissement de plusieurs millions de dollars. Notre demande de soutien financier, à hauteur de trois