

le Mentor

Comme mentor,

MARCEL LAFRANCE ET JACQUES POULIOT,
MENTORS PAR EXCELLENCE

je revis!

Marcel Lafrance fut, dans une autre vie, une étoile du Québec inc. Ex-grand patron des **Chantiers maritimes Davie** de Lauzon, qu'il achète de **Power Corporation** dans les années 1970, il dirige 2300 employés ainsi qu'une flotte de pétroliers.

La Davie est alors une entreprise phare du Québec, un géant de l'économie et de l'histoire. On voit souvent Marcel Lafrance dans les médias. On l'invite sur toutes les tribunes, dans les cocktails et les soirées mondaines. Mais quand il prend sa retraite, c'est le vide: «Le téléphone a cessé de sonner d'un coup. J'étais devenu un quidam. Avant, on ne recherchait pas Marcel Lafrance mais le président de la Davie.»

Ce fut le choc. Mais Marcel Lafrance ne reste pas longtemps sur le carreau. Il se réinvente une nouvelle vie lorsqu'on lui confie le poste de vice-président au développement de la **Fondation de l'entrepreneurship**. Il est inspiré par les prises de position de Paul Fortin et Jean-Claude Scraire. Ce dernier s'écrie: «Je vois trop d'entreprises mourir. Comment peut-on les accompagner? Il faut se servir du mentorat.»

C'est le déclic. Marcel Lafrance mettra sur pied le **Service de mentorat** de la fondation. Un projet naturel pour lui: «J'ai été, en quelque sorte, mentoré depuis mon adolescence, dit-il. J'ai toujours eu des mentors dans mon entourage. Puis, j'ai joué ce rôle sans m'en apercevoir. C'est une façon de remettre à la société ce qu'on a reçu dans notre vie. Dans mes conférences, je dis souvent aux mentors: «Écrivez deux ou trois succès qui ont marqué votre vie et identifiez la personne responsable de ce succès.» Les gens sont épatés.»

«Mon premier mentoré était un gars de 30 ans qui est venu cogner à ma porte, même si je ne l'avais jamais vu. J'étais encore à la Davie. C'était, littéralement, un appel à l'aide. On a discuté jusqu'à 2 heures du matin. Il a mis le doigt sur son bobo. Il est toujours en affaires.»

Marcel Lafrance a 72 ans. Son c.v. compte des dizaines de pages. Il fut entrepreneur, patron de grande entreprise, entrepreneur, professeur à l'université, consultant pour le gouvernement ou le secteur privé, fondateur d'un incubateur d'entreprises techno, préparateur de sommets économiques, dramaturge, conférencier et même mentor en Afrique.

Il revient toujours au mentorat: «Avec les jeunes entrepreneurs, on apprend à rester jeune, justement. Je côtoie les gens qui bâtissent le Québec de demain. Et j'apprends des choses. Les jeunes n'ont pas les mêmes techniques et les mêmes méthodes que ma génération. C'est fort intéressant de terminer sa propre carrière puis d'apprendre une foule de choses dans un grand nombre de domaines. Mes mentorés m'ont permis de découvrir la pyrotechnie, l'élevage de lapins, l'analyse médicale, la mode... Le mentorat, ce n'est vraiment pas à sens unique. Le mentor bénéficie autant de cette expérience que le mentoré.»

Pourquoi continue-t-il? «Ce n'est pas une question d'argent, puisque je fais ça bénévolement. En fait, c'est moi qui paie! Les repas, mes déplacements... Mais le jeu en vaut réellement la chandelle. Car le mentorat m'a apporté des contacts humains, économiques, politiques et sociaux dans une ambiance qui me plaît.»

Parole de bâtisseur

Jacques Pouliot a 72 ans lui aussi. Il a toujours travaillé dans la quincaillerie et les matériaux de construction. Il a commencé à 14

QU'EST-CE QUE LE MENTORAT ?

Le mentorat est une relation fondée sur un engagement libre et volontaire, basé sur la confiance et le respect mutuel.

Une personne d'expérience, le mentor, accompagne un entrepreneur moins expérimenté ou moins intégré, le mentoré. Le mentor et le mentoré sont responsables du succès de la relation, clarifient leurs attentes, leurs rôles respectifs et la manière précise dont chacun contribuera à l'atteinte des objectifs du mentoré.

» ans, dans les années 1940, à livrer des poches de ciment, des caisses de clous et des rouleaux de papier de couverture... à vélo.

« Je faisais des semaines de 56 heures et ce n'était pas facile. Plus tard, j'ai travaillé à la Voirie pour le gouvernement. Et je l'ai regretté. J'aimais cette industrie plus que je ne le croyais. »

Il retourne donc à la quincaillerie **Édouard Morency**, une institution qui a fermé l'an dernier, après 103 ans d'existence. Il y travaille avec M. Morency, qui fut notamment président de **Rona**. « Il fut mon premier mentor. Il m'a montré la persévérance, la ténacité et, surtout, à conserver mon sang-froid! »

Parmi ses nombreux emplois, Jacques Pouliot a par la suite travaillé dans une cour à bois. Nous sommes dans les années 1960, à Sainte-Foy. Juste en face, un entrepreneur érige un petit centre commercial. Il convainc ses patrons d'y installer un centre de rénovation. Un commerce pratiquement inexistant au Québec, à l'époque. Succès foudroyant. Il y travaillera huit ans.

Puis, Jacques Pouliot se met dans la tête de lancer son propre magasin-entrepôt de matériaux de construction, destiné uniquement aux entrepreneurs. « Je n'avais pas un sou. Mais, en 1968, j'avais rencontré Marcel Lacroix, un homme d'affaires connu dans la région de Québec. Je l'ai convaincu de me construire cet entrepôt, même s'il ne faisait pas d'argent avec les matériaux de construction dans son propre commerce. Je lui ai répondu qu'il ne connaissait rien là-dedans! »

Notre homme est donc gérant d'un entrepôt tout neuf, **JL Demers**. Il dispose alors d'une poignée d'employés. Quand il quitte l'entreprise, devenue **Lacroix Québec**, il occupe le poste de vice-président-directeur général d'un commerce florissant de 350 employés qui fait 50M\$ de chiffre d'affaires.

En pleine récession, il rachète **Fernand Morissette inc.**, un centre de rénovation en difficulté de L'Ancienne-Lorette, avec Marcel Lacroix comme associé cette fois. « On a perdu de l'argent pendant deux ans. Mais on a viré ça de bord pour sextupler les ventes. Entre 1981 et 1989, nous sommes passés de 12 à 50 employés. »

Lorsqu'il a pris sa retraite, en 1990, il est immédiatement devenu mentor. Il l'est toujours, à 72 ans. « Pour moi, c'est une fierté d'aider les jeunes à réaliser leurs rêves. C'est bien simple: quelqu'un qui est dans le trouble, il faut l'aider à trouver des solutions à ses problèmes. »

Jacques Pouliot ne s'en cache pas: il fait ça par amour! « J'aime ça aider les gens. J'ai aidé les autres toute ma vie. Quand j'avais des employés, je les réunissais pour leur parler de la force de notre pouvoir décisionnel intérieur. Car pour moi, tout ce qu'on décide de faire, on a le pouvoir de le réaliser. C'est dans cette logique que j'inscris le

mentorat. »

« Un mentor, c'est fait pour aider un autre à réaliser ses projets. Le mentorat, c'est la rencontre entre une personne qui veut aller quelque part et une autre qui est disposée à lui montrer le chemin. Mais, ultimement, c'est le mentoré qui prend toutes les décisions. Le mentor, lui, se contente de faire des suggestions, d'initier des réflexions. »

Jacques Pouliot a mentoré une vingtaine de personnes dans sa vie. Il leur a toujours répété de lui téléphoner au moindre problème. « Il y a toujours une solution à chaque problème. Il s'agit simplement d'en discuter. »

Il est conscient de partager l'expérience d'une vie. Mais il reconnaît que le mentoré possède souvent en lui-même les réponses qu'il cherche. Et il a connu tous les problèmes imaginables: gestion de personnel, marketing, administration, recherche de clients, inventaires, crédit...

Mais les problèmes de flux de trésorerie reviennent souvent. « Quand j'étais en affaires, je ne me sentais riche que le jour où mon comptable m'envoyait mon bilan. J'invitais ma femme au restaurant ce soir-là. Le lendemain, mes poches étaient vides! J'ai peu d'instruction, mais je crois en ma philosophie personnelle: le succès est un mélange de travail acharné et du fait de ne jamais vivre au-dessus de ses moyens. Ça s'applique à soi-même et à son entreprise. Je ne me suis jamais pris un sou de dividende. J'ai toujours réinvesti les profits dans mes entreprises. Et j'ai toujours vécu assez humblement. »

Il a toujours traité ses employés avec respect, comme un bon père de famille. « Il faut qu'ils soient heureux s'ils doivent performer. Votre succès dépend du leur. »

Jacques Pouliot rend hommage à ses deux autres mentors, Magella Garon et Rosaire Pelletier. Le premier, un homme d'affaires, lui a appris la notion de profit et les rouages des affaires. Le deuxième, son patron à la Voirie, lui a appris à soigner son image, à travailler harmonieusement avec ses collègues, à comprendre leur façon de penser, à se mettre à leur place. « Si un employé ne vous comprend pas, c'est de votre faute! Car c'est votre obligation de bien vous faire comprendre, de choisir les bons mots. »

Jacques Pouliot insiste sur l'importance, pour n'importe quelle personne qui se lance en affaires, de prendre un mentor. C'est une décision humaine, certes, mais avant tout logique. « Les statistiques de la **Fondation de l'entrepreneurship** le confirment. Les jeunes entrepreneurs qui ont un mentor ont beaucoup plus de chances de réussir. C'est un geste intelligent. Toute ma vie, j'ai eu le tact de demander des conseils à des gens plus expérimentés que moi. Ça fait partie de mon succès », dit-il avec le sourire. ■



Le Mentor

Journal du Service de mentorat d'affaires de la Fondation de l'entrepreneurship

- VOLUME 01
- NUMÉRO 02

La *Fondation de l'entrepreneurship* est un organisme sans but lucratif dont la mission est de promouvoir la culture entrepreneuriale au Québec.

SERVICE DE MENTORAT D'AFFAIRES

Directrice Nicole Laverrière **Directeurs adjoints** Nicolas Boucher, Michel Routhier, Lawrence Veilleux
Adjointes administratives Lise Côté, Manon St-Hilaire

LE MENTOR

Rédacteur en chef Stéphane Desjardins **Recherche** Nicole Laverrière, Lawrence Veilleux
Photographe Stéphanie Lachance **Réviseur** Denis Desjardins **Coordination** Pamplemousse Communications
Conception graphique Chic Type Création **Impression** F.L. Chicoine **Distribution** Postes Canada
Téléphones 418.646.1994, 514.873.3262 **Sans frais** 1.800.661.2160
mentoratdaffaires@entrepreneurship.qc.ca **www.entrepreneurship.qc.ca**

Dépôt légal, Bibliothèque nationale du Québec

© 2007 *Fondation de l'entrepreneurship*: toute reproduction est interdite sans autorisation du *Service du mentorat d'affaires*.

Ces mentors qui ont changé ma vie

Ces paroles sont de Geneviève Morin. La jeune femme dirige **L'Uniforme**, une jeune entreprise spécialisée dans la confection et la vente d'uniformes et de sarraus pour les secteurs de l'esthétique et de la dentisterie. Il s'agit de prêt-à-porter haut de gamme pour une clientèle surtout composée de cliniques dentaires et de spas.

Mais Geneviève Morin doit composer avec des techniques de vente particulières. « Nous devons avant tout éduquer nos clients à l'importance d'une image professionnelle et d'une bonne tenue vestimentaire », dit celle pour qui le mentorat lui a permis de confirmer ses propres choix dans la manière de diriger son entreprise.

« Je puis me fier à l'expérience à la maturité de mon mentor, insiste-t-elle. Il ne me dit pas quoi faire. Il se contente de me soutenir dans mes propres décisions. C'est en échangeant avec lui que je trouve des solutions par moi-même. »

Mais Geneviève Morin ajoute qu'elle a aussi échangé des contacts et des réseaux avec son mentor. Ce qui lui a permis d'obtenir clients et connaissances additionnelles.

« Après un très petit nombre de rencontres, j'ai rapidement eu davantage confiance en mes capacités, en mes décisions et en mon statut en tant que chef d'entreprise. Je me sens valorisée et stabilisée. »

Le mentorat lui a permis d'acquérir de nombreux outils de travail. Elle a appris à coucher sur papier ses objectifs et ses réflexions. « Mon approche est plus concrète. Je travaille désormais avec des tableaux, des chiffres, des plans stratégiques. J'ai appris à mettre mes priorités à la bonne place, à gérer mon temps adéquatement. »

Geneviève Morin croit que le mentorat a changé son quotidien d'entrepreneur: « J'ai appris à tasser certaines urgences pour faire de la planification, à cibler les bonnes priorités. »

La force de la jeunesse

Julie Laberge dirige, avec sa sœur Janick, une PME de 56 employés: **Laberge Solutions alimentaires**. L'entreprise gère des cafétérias scolaires. Les deux jeunes femmes avaient 28 et 26 ans lorsqu'elles ont pris les rênes de l'entreprise familiale, qui évolue dans un domaine qui a souvent fait la manchette ces dernières années.

« Au début, nos parents nous disaient que nous n'étions pas encore prêtes pour prendre leur relève. Nous avons donc lancé notre propre entreprise, dans le même domaine. Nous avons soumissionné des clients différents de ceux de nos parents. Ils ont accepté de nous **coacher**. Nous voulions, à l'époque, combattre la malbouffe dans les écoles. On avait beaucoup de choses à prouver, alors que nos parents prenaient moins de risques. »

Les deux femmes ont racheté, il y a cinq ans, l'entreprise de leur père au décès de leur mère. En 2003, elles ont été finalistes pour l'entreprise de l'année, dans la région de Granby. Un signe que leur approche est la bonne. « Le



JULIE LABERGE



« Le mentorat, pour moi, fut une expérience extraordinaire. »

GENEVIÈVE MORIN

débat actuel sur la malbouffe dans les écoles stimule même la croissance de notre entreprise! » ajoute Julie Laberge.

Cette dernière n'a que de bons mots pour le mentorat: « Ça nous permet d'exprimer tout haut des problèmes qui ne nous semblent pas évidents de prime abord. Le mentorat permet de contrer notre isolement comme entrepreneurs. On va chercher un regard externe. »

Julie Laberge explique qu'elle bénéficie de l'expérience de son mentor, de ses réseaux de contacts dans différents domaines de la vie d'entreprise. « Nous avons des problèmes de ressources humaines. Notre mentor nous a présenté un spécialiste du domaine. Sans le mentorat, notre entreprise ne serait pas rendue où elle en est. »

« Je dis souvent à la blague que mon mentor, c'est mon psy! Mais c'est un fait que je lui confie souvent des choses que je garde trop longtemps en dedans. Le mentor ne juge pas. Il ne dit pas de faire telle ou telle chose. Il ne fait qu'écouter. Ça fait toute la différence. Car les réponses sont souvent enfouies en nous-mêmes. Le mentor les fait sortir. Ça agit sur l'entrepreneur. Mais c'est son entreprise qui en profite. » ■

« Il faut savoir demander de l'aide ! »

Nicole Bergeron

Nicole Bergeron se désole d'un phénomène courant chez les entrepreneurs: ils ont horreur de demander de l'aide. « Quand les gens osent crier au secours, ils sont souvent très mal en point, dit-elle. Les attentes des mentorés sont souvent très grandes. »

« J'ai vu des tas de gens au bord du gouffre, près de la faillite, le moral à terre. Certains attendent trop longtemps avant de solliciter l'aide d'un mentor. Le mentorat a fait du progrès, mais il n'est pas encore tout à fait entré dans la mentalité québécoise. »

Pourquoi? « Certains entrepreneurs craignent de passer pour des faibles s'ils choisissent d'avoir un mentor. Certains pensent qu'ils obtiennent l'aide d'un consultant. Ce n'est pas le mandat d'un mentor. Pourtant, les entrepreneurs sont défavorisés face à la grande entreprise, où le mentorat est un phénomène naturel. »

Nicole Bergeron évoque le cas d'une jeune restauratrice qu'elle connaissait, visiblement mal en point. Elle lui a suggéré de faire appel à un mentor. Cinq ans plus tard, la restauratrice hésite toujours. « Les entrepreneurs sont gênés d'admettre qu'ils sont dans le **trouble**. Et de montrer leurs faiblesses à un étranger. »

Elle sait pourtant de quoi elle parle. Car Nicole Bergeron n'est pas un mentor comme les autres. Elle a fait faillite plus d'une fois. Elle a possédé plusieurs commerces. Des histoires à succès. Des collègues ne soupçonnaient pas qu'elle éprouvait de sérieux problèmes dans ses entreprises. « On me disait: "Je ne comprends pas, ton commerce est toujours plein. Tout ce que tu touches connaît le succès." Quand je vois les autres mentors, en réunion, qui font état de leurs succès et de leur fortune, je ne puis m'empêcher de sourire. Car il est possible d'apprendre autant de ses erreurs que de ses succès. »

Nicole Bergeron a fini par découvrir qu'elle manquait systématiquement de liquidité lorsqu'elle lançait une nouvelle affaire. Un phénomène fort répandu chez les jeunes entrepreneurs. Et qu'elle aborde de façon automatique avec ses mentorés. « Je suis en quelque sorte sortie du placard financier sur cette question, quand j'ai accepté de parler sur la place publique de la manie que j'avais de me lancer en affaires sans avoir les moyens de mes ambitions. Aujourd'hui, je travaille cet aspect avec mes mentorés. Pour éviter qu'ils ne s'embourbent financièrement comme je l'ai fait. »

Elle a eu quelques hommes mentorés. Mais une majorité de femmes. Dont plusieurs sont aujourd'hui ses amies. Elle a même accepté de mentorer une femme en équipe avec un avocat. Car sa mentorée, une artiste, avait une problématique complexe liée aux produits dérivés de ses œuvres.

« Ils sont nombreux, les gens d'affaires, dans toutes les régions du Québec, qui connaissent des entrepreneurs, jeunes et moins jeunes, en difficulté. Ces derniers hésitent à se trouver un mentor. Grave erreur. Car le mentorat est la meilleure chose qui puisse vous arriver, à vous et à votre entreprise. »

Une approche différente

Les hommes viennent de Mars, les femmes, de Vénus. Un cliché? Peut-être. Mais la façon de faire des affaires diffère souvent grandement selon le sexe.

Prenez Nicole Bergeron. Après six années comme mentor et plusieurs autres à titre de femme d'affaires, frondeuse, elle considère que les femmes font presque de meilleurs mentors que les hommes! « Je sais que je vais m'attirer des critiques et que mon commentaire est presque une énormité. Mais les femmes prennent le temps d'avoir un portrait d'ensemble de l'entrepreneur et de son entreprise avant de passer à l'étape suivante. Les hommes sont plus pressés. Ils voient un problème et veulent tout de suite passer à l'action. »

Nicole Bergeron cite quelques cas en exemple. « J'avais une mentorée qui avait deux mois et demi de retard dans sa facturation. Son conjoint n'approuvait pas ses projets d'affaires et refusait qu'elle travaille le soir. Et une autre dont le mari n'aimait pas qu'elle reçoive des appels de clients à la maison après 18h. Un gars leur aurait vite suggéré de tasser leurs conjoints. Mais la vie familiale, ça ne se bouleverse pas aisément. Leurs entreprises étaient affectées par leur vie personnelle. Il fallait avant tout travailler cet aspect, qui est pas mal plus complexe qu'on ne l'estime au départ. »

Dans une relation mentorale, on doit approcher la personne dans sa globalité. « Quand tu commences avec un nouveau mentoré, tu fais rapidement le tour des problèmes de l'entreprise. Mais c'est moins évident du côté de la personne. Pourtant,



Vous voulez gagner en expérience? Vous souhaitez partager votre expérience?

Rejoignez le Réseau et bénéficiez du programme de mentorat d'affaires de la *Fondation de l'entrepreneurship*!



ANNE BOUCHARD



NICOLE BERGERON

les deux aspects sont liés de près.»

Hommes et femmes mentor ont donc des approches différentes, selon Nicole Bergeron. «Les hommes vont plus dans le pratico pratique. Ils maternent moins, en quelque sorte, leurs mentorés. Avec ma petite dernière, je suis obligée de me faire violence pour ne pas lui dire quoi faire. Je ferais plein de choses pour elle. Ou je lui suggérerais de les faire. Mais je me retiens. Elle manque d'expérience et elle doit faire le déclin par elle-même. Mais je suis toujours là quand elle a besoin de parler. C'est ça que j'appelle le maternage.»

Elle communique très souvent avec ses mentorés. «Je sais qu'ils sont très occupés. C'est ça la vie d'entrepreneur. Mais de savoir que ton mentor est là pour toi, ça les rassure. Et puis c'est fou ce que le courriel peut faire. Le mentoré n'a pas toujours le temps de dîner avec vous. Et, parfois, il se confiera plus facilement à son ordinateur!»

«J'ai eu un flash lorsque je me suis retrouvée à une table de femmes mentors, à un colloque. Nos conversations le confirmaient: c'est naturel pour les femmes de suivre quelqu'un. On voit le mentoré dans son ensemble. Il est aussi un père ou une mère, qui a des enfants malades, ou qui traverse un divorce, une crise. Ça devient lourd pour un jeune entrepreneur, qui doit, en plus, comprendre les rouages de domaines qu'il ne connaît pas: fiscalité, comptabilité, finance, gestion de personnel, etc.»

Le pouvoir des anges

Anne Bouchard s'est lancée en affaires pour une bonne raison: après deux grossesses, elle a fondé **Mon ange à moi**. La designer conçoit et commercialise des vêtements pour bébés. «J'ai décidé de faciliter la vie des parents», dit-elle.

Alors que les Chinois font des ravages dans son industrie, elle adopte une approche différente. Elle lance une boutique virtuelle et vend ses vêtements sur Internet. De plus, ses produits sont confectionnés avec des tissus biologiques (chanvre et

coton) emballés dans du papier recyclé.

L'entrepreneuse ne s'arrête pas là. Question de personnaliser le contact avec ses clients, elle axe son marketing sur l'angéologie, une méthode permettant «d'identifier» notre ange gardien par notre date de naissance. Elle livre donc ses vêtements avec un petit texte écrit comme si l'ange gardien parlait à l'enfant. Une trouvaille très appréciée des clients.

«Je suis une artiste et une femme d'affaires à la fois. Quand l'entreprise a pris de l'expansion, j'avais besoin de repères. Notamment sur le plan financier. Je manquais d'outils pour prendre des décisions. Mon mentor est fort en chiffres. Il m'aide à valider les miens. Mais, surtout, il va provoquer un questionnement sur des aspects de l'entreprise auxquels je n'avais pas porté attention.»

«Le mentorat, c'est comme une forme d'assurance. Je me sens moins seule. J'ai appris que c'est normal, comme entrepreneuse, de vivre des creux. Le public a généralement l'impression que tout va toujours pour le mieux pour les gens d'affaires. C'est loin d'être le cas!»

Le mentorat a permis à Anne Bouchard d'améliorer ses techniques de gestion. Elle a délégué la tenue de livres et organisé son temps. «Quand une entreprise prend de l'expansion, l'entrepreneur a des marches à monter. Moi, j'en avais une grosse: apprendre à déléguer. J'ai dû sous-traiter une partie de la production. J'ai beaucoup appris de cette expérience. Ça m'a permis de partager un sentiment d'accomplissement avec mes fournisseurs. Ils sont fiers de leur travail. Eux aussi, ils sont entrepreneurs...» ■

Culture différente, même mentorat !

«J'ai eu trois mentorés ces dernières années. De trois ethnies différentes!» Michael Eskenazi est mentor depuis des lustres. Le fondateur, il y a 23 ans, des biscuits **M. Félix et Norton** affirme que le mentorat ne diffère pas selon la culture. Même façon de procéder. Mêmes problèmes. Mêmes besoins. Même plaisirs à échanger entre jeunes et moins jeunes entrepreneurs.

Michael Eskenazi est aujourd'hui chef mentor au **Youth Employment Service**, un organisme de Montréal qui propose une gamme de services en anglais, notamment en gestion de carrière et en placement avec Emploi Québec, mais aussi en entrepreneurship. L'organisme offre des services conseil en lancement d'entreprise, en réseautage d'affaires, en marketing, en financement d'entreprise, en administration et en gestion de croissance. Une clientèle majoritairement anglophone. Mais aussi quelques immigrants. Un des services les plus stratégiques de l'organisme: le mentorat.



«*Tu peux avoir un diplôme de Harvard en gestion des affaires, mais le quotidien dépend beaucoup de la culture locale.*»

«J'ai fait appel à de bons mentors pour bâtir ma propre entreprise, sur une base informelle, dit-il. J'ai connu des hauts et des bas. Mais j'ai eu la chance de bénéficier d'expériences précieuses.»

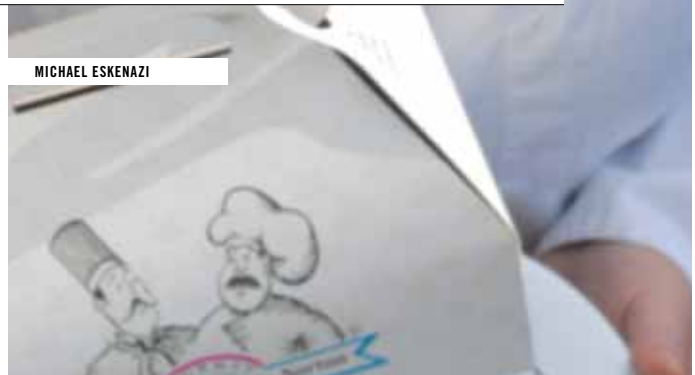
«Puis, j'ai fait du mentorat auprès d'étudiants de l'université Concordia qui se lançaient en affaires. Vous ne savez pas à quel point c'est stimulant de rencontrer des jeunes avec de bonnes idées. Je leur fais bénéficier de mes 30 ans d'expérience du monde des affaires.»

Michael Eskenazi est mentor parce qu'il trouve ça tout simplement naturel de redonner à la communauté. «J'ai reçu beaucoup de soutien de plusieurs personnes dans ma vie. On reçoit et on donne. C'est la bonne façon de vivre sa vie.»

Le mentorat est-il méconnu chez les entrepreneurs issus des minorités ethniques? Pas beaucoup plus que dans la société en général, répond-il. «Lorsque je leur parle du mentorat, plusieurs tombent en bas de leur chaise en apprenant que c'est gratuit. Et ils se demandent si ça marche. Je leur réponds: "Bien sûr que ça fonctionne!" Car plusieurs de nos mentorés connaissent du succès.»

Michael Eskenazi décline les nationalités de quelques mentorés dont il a été mentor ou qui sont inscrits à son service. La liste des pays est assez longue... si on inclut les entrepreneurs provenant des États-Unis ou des autres provinces canadiennes!

«Outre les questions culturelles, il faut souvent leur expliquer les façons de faire des affaires chez nous. Il y a des différences entre le Québec et le reste du monde. Mais c'est comme ça dans chaque contrée. Le Québec a sa culture, son mode de vie, sa



MICHAEL ESKENAZI

langue, ses habitudes. Et le monde des affaires est intimement lié à ces choses-là. Tu peux avoir un diplôme de Harvard en gestion des affaires, mais le quotidien dépend beaucoup de la culture locale.»

«Vous savez, le fait d'être mentor, ça recharge mes propres batteries. C'est stimulant de voir ces jeunes avec leurs projets, leur énergie, leur enthousiasme et même leurs insécurités. Je m'enrichis autant qu'eux-mêmes.» ■

Jeune... et moins jeune mentors

Il y a cinq ans, Julie Robillard rachetait le studio familial de photographie. Une entreprise fondée il y a 40 ans par ses parents. Elle y travaillait depuis 20 ans. À 37 ans, elle veut partager ses expériences avec les jeunes entrepreneurs.

Peu après être devenue présidente, elle lance deux entreprises : **Retouche-Atout** et **Chambres en ville**. La première est un service de retouches à l'informatique ou au pinceau, qui a déjà compté jusqu'à 470 clients photographes. L'autre est un service de location de chambres pour étudiants ou personnes en transition.

Après des années époustouflantes, Julie Robillard est revenue à la photographie. Celle qui a gagné de nombreux prix au Canada et aux États-Unis siège aussi sur des conseils d'administration de plusieurs organismes, dont quelques-uns en photographie. Y compris des jurys.

Elle est devenue mentor il y a trois ans. «Ce n'est pas un luxe d'aider la relève, mais une nécessité. J'ai moi-même un mentor. J'inscris le mentorat dans une continuité. J'apprends des expériences de mon mentor et je transmets aussi les miennes à mon mentoré. C'est une sorte de défi personnel.»

Selon Julie Robillard, les jeunes entrepreneurs qui bénéficient de l'aide d'un mentor au début de leur entreprise sont choyés par la vie. «Pas besoin de vivre des crises graves pour apprendre. Beaucoup de jeunes entrepreneurs n'osent pas s'entourer de gens expérimentés. C'est une erreur. Les mentors sont là pour offrir un appui, des conseils. Mais ils valorisent l'autonomie de leurs mentorés. Ces derniers se posent des questions et leurs mentors font en sorte qu'ils trouvent les réponses par eux-mêmes.»

«Moi, le mentorat me solidifie. Comme entrepreneurs, on vit souvent les mêmes problèmes à des échelles différentes. Comme mentor, c'est agréable de donner un appui, d'être dans les coulisses de l'action. On sait qu'on change la vie de notre mentoré. Je recommande à n'importe quel entrepreneur, peu importe son âge, de se prendre un mentor. Celui-ci assure une présence fort utile, sans être une béquille.»

«Le carburant d'un entrepreneur, c'est le profit. Mais l'encouragement est encore plus puissant quand il vient d'un autre entrepreneur.»

Pas le temps d'arrêter

Arthur Tardif aura 85 ans en novembre. Et il est mentor.

L'ex-entrepreneur explique qu'au départ, il voulait être agronome. Mais la guerre a bouleversé les projets du jeune homme qu'il était dans les années 1940. «Mon père exploitait un magasin général, une boulangerie et un poste d'essence. J'ai acheté une ferme en 1945. J'avais 22 ans, je venais de me marier. J'avais un troupeau laitier, un service de laitier, et j'ai mis sur pied une fabrique de conserves alimentaires.»

Ce fut un succès, car en pleine guerre, soldats et civils avaient grand besoin de ce genre de denrées. Après la guerre, notre homme vend et achète terres à bois et fermes. Puis vend de l'assurance. Il gagnait les concours de vente même s'il détestait ce métier!

Puis il fut épicier boucher pendant une vingtaine d'années. En pleine Révolution tranquille, il se lance dans la machinerie lourde : le Québec moderne se construit et il en profite. Au bout de quelques années, nouveau changement : il vend de la lingerie pour toute la famille pendant deux décennies. Puis, à 60 ans, il prend sa retraite. Un mot bien relatif, car depuis ce temps, il donne dans le développement immobilier avec ses enfants.

«Je trouvais la retraite un peu trop tranquille. Dans notre



ARTHUR TARDIF



JULIE ROBILLARD

région, on cherchait des mentors. Comme j'aime les gens, j'ai accepté l'invitation. J'ai ainsi découvert tout le plaisir d'être mentor.»

Arthur Tardif l'avoue : parler affaires, voir les jeunes réussir leurs projets, cela rend heureux. Tout simplement.

«J'ai connu des jeunes au bord de la faillite. Aujourd'hui, ils ont plusieurs employés et connaissent le succès. On est fier de ça, vous savez. De plus, j'ai beaucoup appris de ces expériences mentoriales. Même les entrepreneurs peu instruits nous apprennent des choses.»

Notre vétéran mentor le dit tout net : s'il avait lui-même bénéficié de l'expérience d'un mentor, il aurait évité bien des erreurs. «Je recommande à toute personne qui se lance en affaires de se prendre un mentor. C'est un besoin fondamental!»

Il a lui-même entre trois et cinq mentorés à la fois. Dont deux couples. «Si je restais à la maison, je m'ennuierais! Je partage mes connaissances et je vais à des soirées, des réunions, des banquets. Je rencontre des gens. Je prolonge ainsi ma vie active. C'est aussi important que de respirer!»

Arthur Tardif le constate : les entrepreneurs hésitent trop souvent à recourir à un mentor. «Mettez-vous à leur place : ils prennent toutes les décisions, ne savent pas déléguer et ne sont pas habitués à faire confiance à qui que ce soit. Pas facile de confier ses problèmes à un étranger. Mais en affaires, tu ne peux pas tout connaître. Et on a souvent le nez collé sur l'arbre. On ne voit pas la forêt. Il faut être capable de réfléchir et d'échanger sur ses problèmes. Quand on partage nos expériences avec un mentor, on trouve soi-même les réponses qu'on recherche. Croyez-en mon expérience!» ■

Mentoré... puis mentor !

Plusieurs mentors deviennent mentorés par la suite. Ou vice-versa. Glenna Poitras en est un bon exemple.

Propriétaire d'**Agrichoux** avec son mari, elle produit et transforme des légumes biologiques dans la région de Lachute. Elle fait désormais face à un problème épineux: le transfert de son entreprise à la prochaine génération.

L'entreprise, qui compte cinq employés à plein temps (un nombre qui peut doubler selon les saisons et les récoltes), doit composer avec les réalités du marché, la gestion de personnel provenant de minorités ethniques, et les exigences de clients comme **Sobey's**, **Métro** et des grossistes en alimentation.

et les cantaloups. Mais ils continuent de travailler à la ferme familiale. L'expérience fut formatrice, à n'en pas douter!

«Ça les a beaucoup responsabilisés. Ils ont acquis cette confiance en eux nécessaire pour percer dans le monde des affaires. Dès la première année, on a vu toute une différence d'attitude.»

En ce qui a trait à la gestion des ressources humaines, le mentorat a permis aux parents de prendre des décisions avec un meilleur jugement. Ils ont adopté une approche différente, basée sur le respect mutuel patron-employé. Et sur des petites attentions qui font toute la différence pour le personnel.

« Le réseautage, ça m'énergise. C'est essentiel pour moi. Si j'arrête le réseautage, c'est comme si je coupais le courant.

GLENNA POITRAS



« Nous avons deux enfants, Gabriel et Joël, qui sont déjà dans l'entreprise. Nous avons aussi des questions au sujet des ressources humaines à résoudre. Je cherchais un mentor qui était passé par là. En agriculture, il survient souvent des mésententes entre les parents et les enfants qui reprennent la ferme. Les méthodes et les projets ne sont souvent pas les mêmes. Et nous n'avions jamais géré un grand nombre d'employés.»

Glenna Poitras choisit de voir son mentor accompagné de son mari. «Ça nous a permis d'améliorer notre confiance en nous-mêmes. Car mes garçons avaient chacun leur caractère. C'est parfois de la dynamite!»

Il y a deux ans, les parents optent pour une stratégie audacieuse: les deux jeunes allaient démarrer chacun leur entreprise, gérant leur production par eux-mêmes mais partageant certaines expertises et clients avec les parents. Le plus jeune s'est lancé dans les choux-fleurs bio. Le plus vieux a opté pour les zuchinis

Puis, l'hiver dernier, Glenna Poitras est devenue mentor.

Son mentoré, qui œuvre dans les systèmes de climatisation et de ramonage, lui a beaucoup apporté, affirme-t-elle. « Dès la première rencontre, des souvenirs sont remontés à la surface. Je suis passée par là moi aussi! »

Glenna Poitras affirme que son statut de mentor s'inscrit en continuité avec ses activités habituelles de réseautage, une seconde nature chez elle. « Et le réseautage, ça m'énergise. C'est essentiel pour moi. Si j'arrête le réseautage, c'est comme si je coupais le courant. »

Glenna Poitras connaît les interrogations, angoisses et autres états d'âme vécus par son mentoré: « On agit sur l'humain. Si ce côté-là fonctionne, l'entreprise va mieux performer. Contrairement à ce que les gens croient, les entrepreneurs manquent souvent de confiance en eux. Le mentorat a un impact indéniable sur ce plan-là. » ■

PHOTO : FOURNIE PAR MME POITRAS

Le Mentor vous est présenté grâce à l'appui des partenaires du Service de mentorat d'affaires de la Fondation de l'entrepreneuriat.



Canada

