



# le Mentor

VOLUME 03

NUMÉRO 02

## LES PRÉCURSEURS

André  
Gosselin

Jean-Claude  
Scraire

Germain  
Desbiens

# Visionnaires

**Le Québec est à l'avant-garde du mentorat pour entrepreneurs dans le monde. Cet accomplissement collectif, on le doit à la Fondation de l'entrepreneurship, des organismes régionaux, à une foule de mentors bénévoles, et à trois visionnaires : Jean-Claude Scraire, André Gosselin et Germain Desbiens. *Le Mentor* leur a demandé de raconter leurs expériences et de livrer leur vision de l'avenir.**

## LA RELÈVE

Francis Drolet

En bon produit de l'époque des collègues classiques, Germain Desbiens s'en remet à la mythologie grecque quand il parle de mentorat : « C'est Ulysse qui confie à son ami Mentor le soin de protéger son fils Télémaque avant qu'il ne parte pour son odyssée. Le mentorat, c'est la confiance, la protection, l'accompagnement. » Mais, il y a plus de dix ans, le concept de mentorat d'affaires n'était connu que d'une poignée de Québécois. Comment est-ce devenu un phénomène social central dans le monde des affaires ?

« On est en mai 1997 et je viens d'arriver à la Fondation. Avec l'équipe, on fait le tour des

dossiers avec Jean-Claude Scraire, qui occupe la présidence du conseil. Le mentorat a tout de suite émergé dans nos esprits comme étant *la* priorité du moment... »

Desbiens arrive du ministère de l'Industrie et du Commerce où il a supervisé la formation de dirigeants de PME pendant douze ans. Il sait fort bien, à l'époque, que le taux de survie des jeunes entreprises québécoises est catastrophique. Et que les nouveaux entrepreneurs, qu'ils soient détenteurs de PhD, d'une formation aux HEC ou d'une passion à toute épreuve, sont mal préparés pour faire face aux réalités du monde des affaires. « C'était vrai à

l'époque. C'est encore vrai aujourd'hui », dit-il.

« C'est de plus en plus difficile de se lancer en affaires, poursuit-il. Un docteur en biotechnologie a autant de misère qu'un soudeur qui veut démarrer sa petite *shop* de métal. Il fallait faire quelque chose. » En juillet 1997, le gouvernement fédéral a de l'argent pour soutenir les collectivités à travers le réseau des SADC. Des retraites massives font l'actualité, notamment à Ottawa, à Québec et au sein de certains géants de l'économie, comme Bell. Desbiens a un éclair de génie : à l'automne, il réunit un comité regroupant la Fondation, les SADC, l'ACLQ (l'association des CLD) et le Conseil de la



«coopération du Québec. Le but de la rencontre: créer un réseau de parrainage en profitant de ces masses de nouveaux retraités. C'est par ce mot, le parrainage, qu'on désignait le mentorat d'affaires à l'époque.

Le concept était appuyé par la Fondation depuis sept ans mais vivait. Car il manquait un organisme pour structurer, diriger et promouvoir un véritable réseau provincial. Le comité se lance à la tâche et l'originalité du concept détonne dès le départ: la Fondation fournit des sous, les organismes locaux, accrédités par la Fondation, s'occupent des locaux, de la main-d'œuvre, de la promotion et du recrutement de mentors et mentorés.

«Le projet a levé de terre parce que nous avons été chanceux. Jean-Claude Scraire en est devenu le porte-étendard enthousiaste. Notre plan d'affaires était simple. Nous avons aussi profité de deux événements-clé de l'époque: le 20<sup>e</sup> anniversaire de la Fondation, sous le thème *L'audace d'entreprendre*, qui était porteur d'une symbolique riche et nouvelle. Et le Sommet de la jeunesse, où on a présenté le projet de développement de notre réseau. Ce fut le premier accepté: nous avons eu une subvention de 150 000 \$ sur trois ans. De quoi appuyer le développement initial des cellules.»

Germain Desbiens engage André Gosselin pour mettre le réseau sur pied. Non sans avoir peaufiné le concept de mentorat, qui demeure le même aujourd'hui: une relation où une personne d'expérience du monde des affaires offre bénévolement, dans la stricte confidentialité, un soutien basé sur l'entrepreneur, et non son entreprise. Le vocable «travailler sur le savoir-être et non le savoir-faire» fait son entrée dans le monde des affaires.

Le succès est fulgurant: «Je savais que ça marcherait parce que j'avais enseigné au secondaire dans les années 1970, dit-il. On avait mis sur pied un système de tutorat semblable avec les élèves, pour contrer la dépersonnalisation des polyvalentes. Avec le mentorat, on n'a rien inventé. Mais on a mis ce concept au goût du jour et on l'a valorisé dans un milieu qui en avait grandement besoin.»

Germain Desbiens est fier du résultat: 72 cellules, plus de 2 000 mentorés, un taux de survie de 73 % chez les entreprises mentorées. «C'est énorme. C'est tout un acquis pour le Québec», dit-il.

La mise sur pied du Réseau M l'enchanté. Il y voit une nouvelle étape où les mentors prennent le contrôle du mentorat d'affaires. «Au lieu d'avoir 70 interlocuteurs, la Fondation en a 19, dans autant de régions. Ça va permettre aux coordonnateurs et aux mentors de se concentrer sur leur mission. Les cellules vont pouvoir passer à un niveau supérieur de développement, sans se limiter aux désirs des porteurs de cellules. Je suis certain que ça va faire croître le réseau de façon exponentielle. C'est ce que nous avons vécu à Québec, où on a triplé le nombre de dyades depuis que ce modèle a été mis en place, en 2004.»

Pour Germain Desbiens, le mentorat doit tout de même être reconnu comme un rouage essentiel pour une entreprise. «Les entrepreneurs

doivent comprendre qu'un mentor, c'est aussi vital qu'un CFO ou un DG. C'est essentiel pour le développement de leur compagnie.»

### Préoccupé par la survie

«Quand je dirigeais la Caisse de dépôt et placement du Québec, j'étais grandement préoccupé par la survie des entreprises. C'est pour ça que ce concept m'a tant captivé à mon arrivée à la Fondation. J'avais vu ce qui se faisait dans le domaine aux États-Unis. J'étais fasciné par le principe du lien bénévole entre un débutant et une personne d'expérience.»

Jean-Claude Scraire n'avait aucun doute que le concept marcherait chez nous: «Quand vous sollicitez adéquatement les gens, ils répondent bien. Il fallait juste peaufiner un système où la bureaucratie était ramenée à son strict minimum. Mais il fallait aussi des outils pour encadrer et mesurer l'expérience, pour en garantir la qualité.»

L'ex-PDG de la Caisse adore son expérience comme mentor. Il la recommanderait à tous les gens d'affaires qui veulent partager leur expérience: «J'ai découvert le domaine de mon mentoré avec fascination. Peu importe les circonstances, c'est très formateur sur le plan intellectuel.»

Il confie qu'être mentor, c'est un peu mettre l'épaulé à la roue du développement économique du Québec. C'est ce qui l'a stimulé à travailler à la mise sur pied du réseau de mentorat d'affaires. «Ça a donné des milliers de relations fructueuses depuis dix ans. Des entrepreneurs ont connu le succès et ont créé de la richesse, des emplois. Ils ont dynamisé leurs collectivités. On a inversé les proportions quant au taux d'échec et de réussite: 73 % des entreprises mentorées ont survécu.»

«Je suis très fier de ce qu'on a accompli. Je ne m'attendais pas à un succès aussi fulgurant» confie-t-il, encore émerveillé de son expérience.

### Le hasard de bien faire les choses

André Gosselin est devenu un des bâtisseurs du mentorat d'affaires québécois tout à fait par hasard. En 1999, il est jeune retraité du ministère de l'Éducation, où il a œuvré pendant vingt ans. Il a un bon boulot au sein de la GRICS, une société qui développe des systèmes informatiques destinés au monde scolaire. Un matin, il se présente à la mairie de Charlesbourg pour un appel d'offres. Il en profite pour visiter des amis à la Fondation, dont les bureaux sont dans le même édifice.

Germain Desbiens lui offre un poste sur-le-champ: s'occuper du développement du tout nouveau réseau de mentorat d'affaires. «On jouait au hockey dans la même ligue. Germain était un type bien. Mais le poste ne m'intéressait pas. Il m'a demandé d'y réfléchir quand même.»

Desbiens insiste car André Gosselin a tout un parcours: ex-D.G. d'un cégep, créateur des olympiades de la formation professionnelle, il a les réseaux dans le sang. Après une série d'entrevues, la Fondation finit par l'embaucher. Nous sommes en août 2000 et tout reste à bâtir.

Avec Marcel Lafrance, l'ex-grand patron de la Davie Shipbuilding et jeune retraité, il conçoit le concept de réseau de mentorat d'affaires. Il

#### Le Mentor

Le magazine du Réseau M

Le Réseau de mentorat pour entrepreneurs de la *Fondation de l'entrepreneurship*

VOLUME 3 NUMÉRO 2  
DEUXIÈME TRIMESTRE 2010

La *Fondation de l'entrepreneurship* est le chef de file d'un mouvement de transformation du développement économique et social au Québec, utilisant l'entrepreneuriat comme moyen privilégié.

#### FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP

**Président-directeur général**  
Mario Girard

#### RÉSEAU M

**Vice-président**  
Alain Aubut

**Adjointe exécutive**  
Geneviève Savard

**Directeurs adjoints**  
Nicolas Boucher  
Michel Routhier  
Lawrence Veilleux

**Adjointe administrative**  
Lise Côté

#### LE MENTOR

**Rédacteur en chef**  
Stéphane Desjardins

**Distribution**  
Postes Canada

**Recherche**  
Lawrence Veilleux

**Coordination**  
Pamplemousse  
Communications

**Journalistes**  
Stéphane Desjardins  
Pierre Picard

**Photographe**  
Stephanie Lachance  
L'imagerie.ca

**Réviseur**  
Denis Desjardins

www.limagerie.ca  
www.stephanielachance.com

**Impression**  
F.L. Chicoine

**Marketing**  
Rina Marchand  
Fondation de l'entrepreneurship

Dépôt légal, Bibliothèque nationale du Québec  
© 2010 *Fondation de l'entrepreneurship*  
Toute reproduction est interdite  
sans l'autorisation du *Réseau M*.

www.reseaum.com info@reseaum.com

Téléphones 418-646-1994, 514-873-3262  
Sans frais 1-800-661-2160

Le Mentor vous est présenté grâce à l'appui des partenaires principaux du Réseau M



Ainsi que des partenaires du Réseau M



**Pour ceux et celles qui reviennent d'un long séjour sur la planète Mars, il vous faudra peut-être vous ajuster à la révolution en marche des réseaux sociaux. À moins que votre base spatiale n'ait été dotée d'une connexion Internet haute vitesse! Pour tous les autres, un nouveau joueur menace la quasi hégémonie des Facebook et autres Twitter de la Toile: Click Contact, de Québec. Son jeune PDG, Francis Drolet, a des ambitions planétaires pour son propre réseau.**

«Click Contact est un réseau social qui s'attaque à un problème qu'on remarque avec les autres réseaux sociaux conventionnels. Ces derniers vous permettent de vous mettre en relation avec des contacts existants. Click Contact, lui, crée des liens avec des contacts nouveaux.»

La distinction est de taille.

Le plan d'affaires imaginé par Francis Drolet permet à un membre de Click Contact de mentionner que vous recherchez un contact dans un domaine où il existe une communauté virtuelle active. C'est toute cette communauté qui vous aide ensuite à dénicher ledit contact.

«Avec Facebook ou LinkedIn, vous êtes connectés à vos amis ou à des personnes que vous avez rencontrées dans le cadre de vos affaires, reprend l'entrepreneur de 28 ans, qui a lancé officiellement son entreprise le 16 septembre 2009. Ces sites sont conçus pour trouver des contacts à l'intérieur

de vos réseaux existants. Ils n'ont pas le réflexe de trouver des contacts hors de ces réseaux. Avec Click Contact, on sort des réseaux établis.»

D'autre part, plusieurs utilisateurs des réseaux sociaux en ligne ont établi d'excellents réseaux de contacts, mais ne s'en servent pas adéquatement. Click Contact a mis au point des outils pour changer ça.

Francis Drolet s'est donné pour mission de recruter un demi-million de membres, par une campagne de «poignées de main», d'ici quelques mois. L'entreprise a cinq employés. La moyenne d'âge est de 30 ans. Le fondateur a senti le besoin d'élargir ses horizons: «L'expérience, ça ne s'achète pas. Ça s'acquiert avec les années. J'avais besoin de mentorer de vieux routiers pour éviter certaines erreurs de parcours. Je me suis doté d'un conseil d'administration solide. Et l'entreprise en profite beaucoup. Mais je dois toujours surveiller ce que je dis avec mes

administrateurs. C'est normal: ils ont à cœur l'atteinte d'objectifs corporatifs précis.»

L'entrepreneur apprécie tout particulièrement la possibilité de se confier à Chantal Fortin, son mentor. «La relation mentorale se situe à un autre niveau: il n'y a pas de filtre. Avec un mentor, on peut tout dire. On dévoile des problèmes qu'on passerait ailleurs sous silence. La plus-value est évidente pour moi.»

Leur dyade est toute fraîche: au moment d'aller sous presse, ils s'étaient réunis trois fois en autant de mois. Mais la différence s'est fait sentir dès le départ.

«J'avais besoin de conseils en gestion. Je n'ai pas bénéficié de ses connaissances mais de son expérience. Comme je devais gérer beaucoup de choses en même temps, rien qu'à discuter avec elle de ce qu'elle a vécu comme entrepreneure, j'ai beaucoup appris. Elle ne m'offre jamais de réponse... mais j'ai appris à poser les bonnes questions!»

«Pour moi, il y a une différence fondamentale entre le *coaching* et le mentorat. Le *coach* a un mandat précis et on le paie pour qu'il l'effectue. Avec un mentor, on discute. C'est tout.»

Francis Drolet a dû faire un

bilan de vie et d'entreprise pour son mentor. Qu'il rencontre avec son associé, Patrick Duchesneau. «On parle de nous-mêmes et de nos émotions, forcément. Mais on axe la discussion sur les questions abordées à la dernière rencontre et ce qui a changé depuis. C'est très terre à terre. On sent immédiatement l'impact de nos discussions, surtout sur nous-mêmes.»

Il conseille à tous les entrepreneurs en début de carrière de se lancer dans une démarche mentorale. «L'impact est indéniable et positif. De tous ceux et celles qui font une expérience similaire à la nôtre, je n'en connais aucun qui soit déçu.»

## Francis Drolet à l'assaut de Facebook et Twitter!



s'inspire largement de celui du groupe SCORE, un organisme de Washington, qu'il visite rapidement. Après avoir rencontré des représentants de dyades de Washington et de Plattsburgh, il imagine un réseau basé sur des principes gagnants: confier la coordination des cellules à des organismes régionaux qui ne font pas partie du même réseau, ce qui crée un effet d'émulation, et exiger un rapport mensuel de chacun, ce qui «professionnalisera» les coordonnateurs.

Il passe ensuite à l'action. «J'avais un petit budget de 5 000 \$ par an pour chaque coordonnateur. On a lancé le réseau avec des SADC, des CLD et quelques chambres de commerce à partir de zéro. Les coordonnateurs étaient souvent des jeunes qui sortaient de l'université et qui occupaient un emploi à temps partiel. Ils avaient le mandat de recruter des entrepreneurs aux cheveux gris et de le jumeler avec des jeunes qui se lançaient en affaires. Notre plan était risqué et difficile. Dès que des équipes de mentors ont été formées localement, ils ont pris les choses en main. Le succès fut immédiat.»

«Aujourd'hui, reprend-il, le réseau repose encore sur les épaules des mentors. Et je m'en réjouis. Au départ, nous nous étions inspirés des meilleurs pratiques de ce qui se faisait ailleurs. En juin 2001, nous avons organisé une première rencontre provinciale: une douzaine d'organismes y étaient. L'enthousiasme était palpable.»

«Ce qui me plaît le plus dans cette expérience, c'est d'écouter les témoignages des jeunes entrepreneurs et de leurs mentors. C'est très valorisant pour tout le monde. Je me souviendrai pour le reste de mes jours du premier témoignage d'un jeune mentoré lors d'une des premières rencontres annuelles entre mentors et mentorés. Le jeune entrepreneur parlait avec émotion de son expérience. Son mentor le regardait la larme à l'œil, visiblement fier d'avoir contribué au succès de son mentoré.»

Un des grands coups d'André Gosselin fut de décrocher une contribution d'une fondation privée de Toronto: la *Counselling Foundation of Canada*. Il avait été mis en contact avec ses dirigeants par l'entremise des fonctionnaires de

Développement et Ressources Humaines Canada, à Ottawa. «Ils n'avaient jamais rien fait au Québec et ne parlaient pas français. Mais ça a cliqué fort avec eux: ils nous ont confié pas loin d'un million de dollars en trois ans pour développer le réseau.»

André Gosselin croit lui aussi que le développement futur du réseau de mentorat d'affaires québécois repose sur les épaules des mentors eux-mêmes. «Il faut une coordination centralisée, engagée, mobilisatrice et dynamique. Mais le réseau dépend surtout des mentors. S'ils sont engagés et actifs, ils vont faire la différence dans la vie de milliers de gens.»

«Je suis absolument convaincu des bénéfices du mentorat pour les jeunes entrepreneurs, dit-il. Tant que nous allons maintenir une relation mentorale basée sur le bénévolat et l'éthique, axée vers les besoins de l'individu, on va connaître le succès. Et avec le dynamisme que je vois au niveau local, il y a de la place pour une croissance soutenue pour les années à venir.» ■

# Que sera l'entrepreneur de demain ?

Il existe déjà ! Il est peut-être dans une dyade. Il fait partie de la génération Y. Et il fascine le professeur Claude Ananou, chargé de formation de création d'entreprises et management des PME aux HEC Montréal.



CLAUDE ANANOU

Claude Ananou est un entrepreneur sériel. Il a lancé une dizaine d'entreprises en Europe, dans les Antilles et au Québec. Il vend actuellement des bleuets biologiques aux Japonais, emballés dans de petites boîtes haut de gamme. Et il n'a pas l'intention de s'arrêter. Mais il lance un avertissement au monde des affaires : les entrepreneurs du futur sont différents de vous. Et leur monde ne fonctionnera pas comme celui que vous avez connu. Aussi bien s'y faire.

« L'entrepreneur est avant tout un maître de l'adaptation à son environnement. Et cet environnement va changer radicalement. Les entreprises seront donc bien différentes de celles issues du siècle dernier. »

Pour le professeur entrepreneur, nous vivons un virage radical, qui n'est pas relié uniquement à Internet ou à la mondialisation. « Pas de doute, nous sommes entrés dans une société postindustrielle. Et ce passage se fait à l'échelle planétaire. Le monde est devenu un village et les besoins sont assouvis par des four-

nisseurs qui ont choisi de vendre à l'échelle de la planète. Et plusieurs de ces entreprises sont situées au bout du monde : dans une petite île du Pacifique... ou à Chibougamau. »

Historiquement, on démarrait son entreprise dans son petit coin de pays et on faisait tache d'huile jusque sur les marchés mondiaux. Aujourd'hui, souligne le professeur Ananou, certains choisissent de vendre à l'international dès le départ.

« Les entreprises de demain seront plus flexibles, dit-il. Elle éviteront d'avoir de lourdes infrastructures, comme des usines, mais miseront sur les équipes de créateurs pour pondre des concepts rapidement. Elles vont miser sur les partenariats avec des fournisseurs disséminés un peu partout dans le monde. »

Elles préféreront engager des sous-traitants et des travailleurs autonomes plutôt que des salariés. Et vont les regrouper en *pools* de talents.

La flexibilité entraînera des partenariats audacieux : certaines entreprises s'associent déjà à leurs concurrents pour gagner des contrats. Car le concurrent n'est pas toujours votre ennemi : « Prenez les antiquaires à Montréal. Ils ont choisi de se regrouper rue Notre-Dame. Tout le monde y gagne avec l'achalandage. »

Les entreprises de l'avenir se démarqueront par la créativité et l'innovation. « L'Inde produit un million d'ingénieurs par année. La Chine fabrique à bas coûts. Mais ce n'est pas dans la culture asiatique de se démarquer et d'être original. C'est un peu contre leur nature. C'est une bonne occasion pour nos entrepreneurs. » Un symbole : le Cirque du Soleil n'aurait jamais pu voir le jour à Mumbai ou Shanghai.

À l'avenir, le monde des affaires devra être convivial. « Le mot travail vient du mot latin *trepallium*, qui signifie *torture*. Les jeunes, au contraire, veulent avant tout faire les choses qu'ils aiment. Les entreprises devront donc passer d'horaires de travail rigides à une grande souplesse, valoriser l'autonomie, le télétravail, les congés prolongés pour les voyages au long cours ou les congés parentaux. Les employés devront être heureux d'aller travailler. Les technologies virtuelles favoriseront cette "hypersouplesse". »

Et l'entrepreneur de demain ? Claude Ananou voit en lui un joueur d'équipe, un être branché, un citoyen du monde, qui valorise les valeurs éthiques de façon viscérale, mais avec un côté individualiste. Il voit ces traits de caractère chez ses étudiants. « Ils auront la passion mais vont demeurer flexibles avant tout. Les jeunes ont été élevés dans le changement perpétuel et en ont fait un mode de vie. Les changements radicaux vont se multiplier dans un proche avenir. Et ce sera tout naturel pour la prochaine génération en affaires ! » ■

## Des experts là où ça compte.

Présents au Québec, au Canada et dans une centaine de pays à travers le monde, nous avons l'expertise pour vous aider.

**FISCALITÉ** Recherche et développement  
**INTERNATIONALE**

Conseil immobilier

**Certification**  
**Stratégies fiscales**

**TAXES À LA CONSOMMATION**

Achat, vente, fusion et  
financement corporatif

Planification de la relève d'entreprises

**SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL**

Gestion des risques et assurance de dommages

www.rcgt.com

 **Raymond Chabot  
Grant Thornton**



Pour en savoir davantage :

**De l'intuition au projet d'entreprise**  
Louis-Jacques Filion et Claude Ananou  
Édition Transcontinental  
2010

# Mentor par accident

**Élie Duchesneau se voit comme un confident avant d'être un mentor. « Si tu ne rentres pas dans l'intimité de ton mentoré, ça ne marche tout simplement pas. »**

En affaires pendant quinze ans dans l'industrie forestière, les pâtes et papiers et le bois d'œuvre, l'homme de chiffres a eu douze mentorés. Certaines de ses dyades se sont étirées sur trois ou même six ans. Il est devenu mentor en 1996. Un long feuillet de route... qui a débuté par hasard.

« Paul A. Audet, lorsqu'il dirigeait le journal *Le Soleil* à Québec, m'a approché avec une demande spéciale, dit-il. Il connaissait un jeune couple d'épiciers qui avait tout perdu dans la débâcle de la chaîne Steinberg. Ils voulaient lancer une entreprise de confitures et de marinades. Il m'a suggéré de les aider dans une relation mentorale. Je ne connaissais rien là-dedans! »

Élie Duchesneau constate rapidement que les jeunes qui se lancent en affaires partagent les mêmes préoccupations et presque les mêmes « défauts ». « Ils ne connaissent souvent pas leur coût de revient, ils ont de la difficulté avec leur budget de caisse (*cash flow*), ils ont des problèmes avec la planification à long terme, la gestion du personnel ou de leur temps », dit-il.

Surtout, c'est l'arrimage avec la vie privée qui en souffre. « Être en affaires, c'est consacrer de longues heures à son entreprise, au détriment de son conjoint ou de sa famille. Ça crée des conflits, des tensions. C'est pour ça qu'on entre vite dans les confidences avec son mentoré. La confiance doit venir sans délai. Au bout

d'une ou deux rencontres, il faut que ça clique. »

Le mentor d'expérience constate qu'invariablement, le mentoré finit par trouver par lui-même les réponses à ses questions. « On aborde les problèmes lorsqu'ils se présentent, on fait le tour des solutions, de tous les aspects possibles. Le mentoré finit toujours par trouver. Du coup, il se découvre lui-même. »

Parfois c'est plus difficile pour certains mentorés de s'ouvrir: « Certains n'ont pas l'habitude de se confier, surtout à quelqu'un qui n'est pas de la famille. D'autres sont gênés. Mais, invariablement, quand ça débloque, les résultats sont là. Quand ils reviennent dans leur entreprise, ils sont plus efficaces. Notamment avec leurs employés, avec qui ils communiquent mieux. »

Parfois, certains mentorés vivent des crises profondes: « Une de mes mentorées s'est retrouvée dans le siège du patron dans des circonstances tragiques. C'était un cas de relève d'entreprise, avec plusieurs actionnaires. C'était très émotif. Personne ne devient entrepreneur de la même manière. Certains lancent des entreprises dans le sous-sol de leurs parents. D'autres arrivent en affaires par accident. Le côté merveilleux du mentorat, dans tout ça, c'est qu'il s'adapte à toutes les situations. Et qu'il n'a pas de limite créative. »

## Un bon tuyau

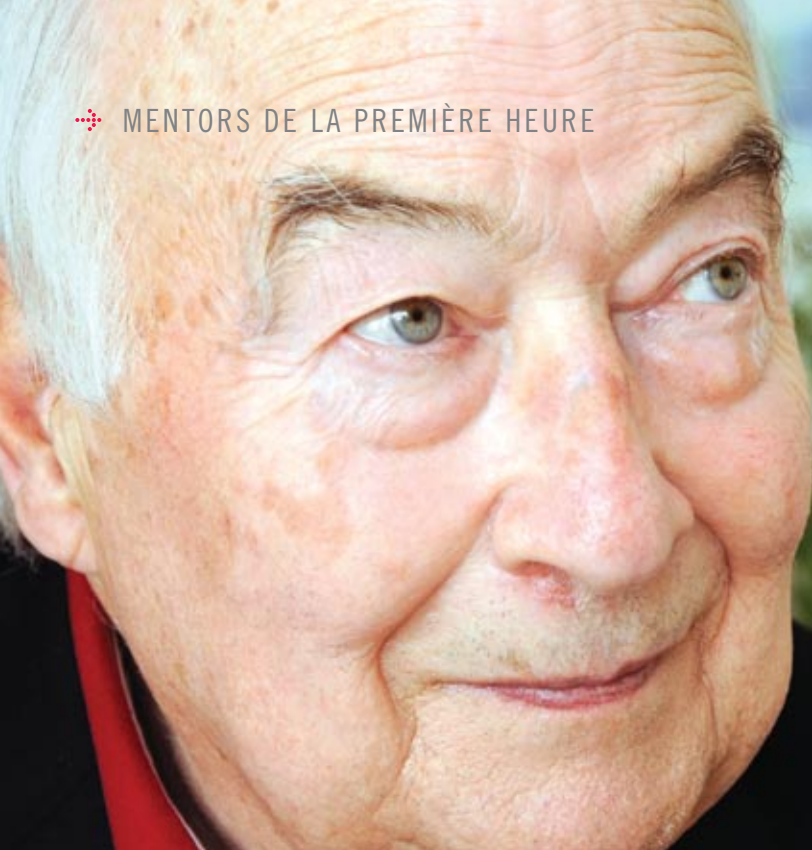
Structures de véhicules et d'autobus, bancs, meubles, matériel médical: Guy Côté est propriétaire de Tuba inc., un atelier de cintrage de précision et d'assemblages mécanosoudés. Il y est arrivé



**ENTREPRENDRE  
DE BÂTIR  
UN AVENIR  
PROMETTEUR.**

La Banque de développement du Canada comprend votre réalité. Elle vous offre le soutien nécessaire pour que votre entreprise grandisse au même rythme que vos aspirations—beau temps, mauvais temps.

  
**BDC**  
L'entrepreneur d'abord



GUY CÔTÉ



ROBERT BLANCHARD

« On entre vite dans les confidences avec son mentoré. La confiance doit venir sans délai. »

ÉLIE DUCHESNEAU

par un contrat de restructuration, en 1993. Il l'a tellement aimée qu'il l'a rachetée en 2000 de ses fondateurs et d'une société de capital de risque!

L'entrepreneur est habitué au concept d'entraide. L'ex-patrouilleur de ski fait aussi partie du Groupement des chefs d'entreprises. Et il a eu huit mentorés depuis 2001. Il fut un des co-fondateurs de la cellule de mentorat de Saint-Hyacinthe.

Pour lui, le principe de mentorat est avant tout humain : « C'est le vieux concept du retour d'ascenseur. On a du vécu. On le fait profiter aux autres. Ils nous le rendent bien! »

Pour Guy Côté, rien de tel qu'un entrepreneur pour comprendre un autre entrepreneur. « J'aime côtoyer les entrepreneurs de la relève. Ils nous ramènent à l'essentiel. Avec les années, on en vient à s'installer dans une zone de confort. C'est terre à terre. Tu te dis : "Je faisais ça dans le temps, je ne le fais plus." Ceux qui ne font pas de mentorat se privent d'une bonne dose de stimulation. Et puis c'est formateur et ça remet les choses en perspective. Constamment. »

Selon lui, l'aspect humain a un impact direct sur la poursuite des affaires. « L'équilibre, c'est bien beau, mais c'est difficile à atteindre en toutes circonstances. En surf des neiges, tu dois conserver ton équilibre, mais c'est plus dur sur une pente assez raide! C'est la même chose en affaires. »

« Je constate aussi que les jeunes ont plus de difficultés avec le concept de sacrifice que leurs aînés. Mais quand tu es en affaires, tu dois accepter des choses très difficiles. Comme de finir systématiquement tard le soir, de passer moins de temps avec tes enfants, de mettre ta maison en garantie... D'autres, au contraire, ont tendance à trop en faire. »

Guy Côté a 25 ans d'expérience dans les affaires. Il a convaincu plusieurs vieux routiers de faire du mentorat. Certains étaient sceptiques. Aujourd'hui, ils en mangent! Car l'aspect humain est très stimulant : « Tu ne prends pas un mentor parce que t'es dans le *trouble*. Le mentorat, au contraire, est une forme d'amélioration continue. Le mentoré gagne du temps à éviter des tas d'erreurs. C'est un espace temps privilégié à passer avec une personne d'expérience. »

Notre homme adore visiter les entreprises de ses mentorés. « Dès la première visite, on remarque ce qui cloche. Et ce qui marche. On s'installe dans le bureau du mentoré, on coupe le

téléphone et les courriels. On fait le point. Je ne suis pas un thérapeute mais je constate, après toutes ces années, que tout part de l'humain. »

#### De la compassion

Tout le monde finit par passer chez Canadian Tire. Robert Blanchard, lui, y allait tous les jours... avant qu'il ne vende le sien, il y a quelques années. Il a consacré trente-deux ans aux affaires. Aujourd'hui, il confie qu'il en apprend tout autant grâce à ses mentorés.

Aujourd'hui co-propriétaire de cinémas à Saint-Jean-sur-Richelieu et investisseur immobilier à ses heures, il s'est beaucoup impliqué dans la mise sur pied du mentorat d'affaires dans sa région. « C'est pas si facile que ça, être mentor. Car le mentorat est un échange d'expertises. Les deux y gagnent. Mais le mentorat est avant tout une affaire de compassion : on côtoie quelqu'un qui vit des situations qu'on a nous même connues. C'est intense : on se sent sur une même longueur d'onde. »

« Dans une relation mentorale, mentor et mentoré ont vécu les mêmes problèmes et les mêmes angoisses. Un mentor se reconnaît dans une personne qui a vingt ou trente ans de moins que lui. Il n'y a pas grand-chose de nouveau sous le soleil en matière de gestion d'entreprise. Mais c'est toujours aussi intense pour celui qui vit les problèmes! Et certains peuvent menacer la survie de l'entreprise. »

Le mentor, c'est connu, doit amener le mentoré à trouver les réponses par lui-même. Parfois, il ne les a tout simplement pas. « Il faut alors qu'il les cherche ailleurs. Le mentoré doit être conscient de ses limites et être curieux. C'est une question de rigueur et de ténacité. C'est essentiel pour progresser. »

Voilà une autre réalité mentorale : comment encourager un mentoré à persévérer, malgré les obstacles et les crises ? « Certains mentorés font des efforts inouïs. D'autres doivent littéralement se réinventer. Être en affaires, c'est pas facile. L'état mental d'un entrepreneur affecte inévitablement sa performance. Dans un contexte, un mentor doit avoir une culture générale de la vie assez vaste et une faculté de partager ses connaissances de façon transparente, sans être paternaliste. Mais encourager quelqu'un à se dépasser, à ne pas être dans la moyenne, c'est un des défis les plus stimulants qui soient. » ■

# Apprendre à être entrepreneur

**Jean-Luc Bédard a 36 ans. Il s'est lancé en affaires dans sa chambre à coucher, à 24 ans, avec un emprunt de moins de 5 000 \$ de sa caisse populaire. Sept ans plus tard, il compte 20 employés, 20 véhicules, des clients partout au Québec. Son bras droit et associé est du même âge.**

Il dirige en deux entreprises: Géniarp et Smart Navigation. La première, fondée en 1998, offre des services d'arpentage pour les entrepreneurs en construction routière et des relevés topographiques pour les firmes de génie. L'autre, fondée en 2009, fait de l'arpentage sur les ports et les quais, ou sous l'eau à partir d'embarcations (bathymétrie).

Jean-Luc Bédard a pédalé. Et il ne s'en cache pas: «Si j'en suis rendu là, c'est grâce à mon cheminement avec mon mentor, Jacques Meilleur.» Il a une opinion réaliste du monde des affaires. «Un entrepreneur est habituellement très bon dans son domaine d'expertise. Pour moi, c'était le génie. Mais, en gestion, c'est souvent beaucoup moins reluisant...»

Il rencontre son mentor pour la première fois alors qu'il vient de traverser une période difficile. L'entreprise venait de doubler son chiffre d'affaires. Son associé et lui étaient débordés. Ils travaillaient la nuit. Il embauche une firme de gestion en ressources humaines et applique ses recommandations. Après avoir recruté un coordonnateur, il a besoin d'un mentor.

«Un organigramme, c'est beau sur papier. Mais, du jour au lendemain, il faut déléguer des tâches. Dans la réalité, ce n'est pas si simple. Mon mentor m'a peu à peu amené à réfléchir. J'ai ainsi appris à encadrer le personnel, à donner des directives mais après, à les laisser aller. Pas à faire le travail à leur place!»

L'opération a si bien fonctionné que Jean-Luc Bédard s'est retrouvé avec du temps libre. Il a eu des remords! Il en a tout naturellement discuté avec son mentor. «J'ai pris conscience que je devais devenir un véritable homme d'affaires. Mon boulot, désormais, c'était de réfléchir, de regarder en avant, de concevoir un avenir pour l'entreprise. J'ai concentré mes énergies à développer de nouveaux services, qui sont devenus des *musts* pour nos clients.»

«Grâce au mentorat, je fais aujourd'hui des choses que je n'avais jamais imaginées il y a tout juste cinq ans. Je réfléchis à des thèmes que je n'aurais jamais abordés seul. La relation mentorale m'apporte un sentiment de sécurité. Car j'ai connu la solitude du patron. Discuter avec un mentor, c'est échanger d'égal à égal: il te rassure dans ta prise de décision. Surtout dans les moments difficiles. Comme patron, tu dois garder ton calme et demeurer positif. Un *boss* démoralisé affectera toute l'entreprise. Quand t'es découragé, tu parles à qui? Certains jours, j'aimerais mieux classer des boulons dans une usine. Ces jours-là, je discute avec mon mentor.»

## S'enrichir par la culture

Avec Maelstrom Créatif, Andrée Pelletier veut changer la société en créant de la richesse culturelle. Car la culture peut être un puissant outil de communication. Andrée fait ainsi le pont entre les milieux d'affaires et culturels.

«J'aide les organisations culturelles à communiquer des contenus. Je travaille en muséologie et en entreprise, où je fais du *marketing management* par la culture. Je crois que le monde des affaires et les milieux culturels peuvent s'enrichir mutuellement,

parfois de façon très concrète. Prenez un concessionnaire automobile qui veut attirer des clients dans sa salle de montre. Il peut organiser un *happening* en arts visuels avec un thème proche de l'automobile. En management, j'organise des programmations d'animation culturelle en entreprise, en fonction de sa mission. Ça permet aux employés de stimuler leur créativité, avec leurs collègues. Un artiste en arts visuels ou un metteur en scène peut inviter les employés à créer une œuvre collective.» Elle a mené un tel projet avec le Centre de Foresterie des Laurentides, à Québec. Un bel exemple de *team building*.

L'entrepreneuse s'est lancée en affaires il y a cinq ans mais entretient une relation mentorale depuis quatre. Elle voit aujourd'hui son mentor, Denis Cloutier, épisodiquement. Ce qui n'a pas toujours été le cas. «Chaque entrepreneur devrait avoir une petite boîte rouge avec une inscription comme: "En cas d'urgence, brisez la vitre et appelez votre mentor." Moi, je viens du milieu de la culture. J'avais une bonne expérience de gestion, mais le monde des affaires a une dynamique différente. C'était étrange pour moi de facturer mes services et de faire de l'argent! Et il fallait que j'apprenne la langue du monde des affaires et de mes clients.»

«Dans ce contexte, mon mentor est comme mon miroir. C'est un peu aussi mon premier client. Parce que c'est un homme d'affaires, il a su me poser les bonnes questions. Il m'a permis d'explorer des territoires que je ne connaissais pas. En cas de coup dur, il est toujours là.»

## Changer de patinoire

Le *deck hockey*, vous connaissez? C'est du hockey bottine joué sur une surface en plastique, presque aussi grande qu'une vraie patinoire de hockey. Ce sport passionne les Américains... et Brian Tuppert, de Québec Sports Tours.

Il organisait des voyages et des tournois bénévolement depuis quinze ans. «Un peu comme dans la série *Les Boys*, les joueurs se rendent à l'étranger et font une foule d'activités.»

Ce qui, au départ, devait être un revenu d'appoint s'est rapidement mué en un lucratif commerce. Comme le sport a triplé son nombre d'adeptes dans la dernière décennie, la demande ne cesse d'augmenter pour Québec Sports Tours.

Notre homme a même soumis un projet de centre de *deck hockey* de trois millions de dollars à la Ville de Québec, pour lequel il attend les autorisations. Le financement est bouclé et les clients trépigent. Il espère ouvrir ses portes à la fin de l'année. Ce sera le premier centre du genre au Québec.

Brian Tuppert a lancé plusieurs magazines et a mené une carrière dans la musique, avec quelques albums à son actif. «Je suis un créatif. Mais mes talents d'entrepreneur n'étaient pas au même niveau. J'étais très émotionnel en affaires. J'avais besoin d'analyser les choses plus froidement.»

Il manquait de souffle et de ténacité. «J'avais besoin de me structurer, d'avoir de la discipline. D'autant plus que je n'avais pas un amour fou pour les chiffres. Moi, c'est le marketing qui me branche.»

«Ma relation avec mon mentor me permet de me recentrer. Vous savez, le mentorat, à la limite, c'est spirituel. Comme entrepreneur, quand les choses ne tournent pas rond, c'est que vous avez manqué quelque chose. Il ne vous reste qu'à trouver votre point faible. En un mot: votre sort est entre vos mains. J'ai appris à être responsable de moi-même et de mon entreprise. J'ai fait les devoirs que mon mentor me donnait régulièrement. J'ai pris du recul. J'ai réfléchi.»

Son mentor, Yvon Lévesque, lui a permis de travailler des aspects très intimes de sa personnalité. «Par ses questions, j'arrive à trouver les réponses par moi-même. Je n'ai jamais eu peur d'échanger sur mes lacunes. Car j'ai vite réalisé qu'elles étaient moins importantes que je ne le croyais au départ. Grâce au mentorat, je me sens réellement plus performant. Plus centré comme entrepreneur.» ■



JEAN-LUC BÉDARD



ANDRÉE PELLETIER



BRIAN TUPPERT



## LE MAGAZINE « LE MENTOR » TOURNE AU VERT!

Cascades est heureuse de rendre votre lecture plus respectueuse de l'environnement grâce à ce magazine, maintenant imprimé sur du papier Rolland Enviro100 contenant 100 % de fibres postconsommation, fabriqué au Québec à partir d'énergie biogaz et certifié Écologo et Procédé sans chlore.

RÉCUPÉRATION + EMBALLAGE + PAPIERS

CASCADES.COM



  
**Cascades**

VERT DE NATURE™