

le Mentor

Dans cette édition :

- › FEMME ENTREPRENEURE
- › PARTAGE DE CONNAISSANCES
- › AGROALIMENTAIRE
- › RELÈVE D'ENTREPRISE

« On se sent beaucoup moins seul lorsque l'on partage avec un mentor

RÉGIS LABEAUME
PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL
DE LA FONDATION
DE L'ENTREPRENEURSHIP

« Lorsque tu connais des moments pénibles, tu peux difficilement en parler avec ton entourage. Tu as peur de déstabiliser ta conjointe. Tu ne veux surtout pas inquiéter tes cadres, ton banquier, tes amis. C'est ça, la solitude de l'entrepreneur. C'est dans des moments comme ceux-là que j'aurais voulu avoir un mentor... »

Régis Labeaume est président directeur général de la Fondation de l'entrepreneurship. Ce fils de mécano a mené une brillante carrière d'entrepreneur minier avant de se consacrer à épauler, comme administrateur, des sociétés de haute technologie. Il raconte le parcours de sa vie professionnelle qu'on devine jalonné de succès.

Mais, selon le principal intéressé, il s'agit d'un itinéraire pour le moins cahoteux.

Dans la jeune vingtaine, il fonde Mazarin, qui devient rapidement une étoile montante du secteur minier québécois.

Labeaume connaît ainsi la célébrité. Mais peu de gens ont su que cette période de succès représente, pour le principal intéressé, une énorme épreuve sur le plan psychologique.

« Quand je me suis lancé en affaires, je n'avais aucune idée de ce que ça voulait dire sur le plan personnel. J'ai passé huit ans à la tête de Mazarin. J'ai connu des moments de détresse inouïs. » Le jeune homme découvre la solitude de l'entrepreneur. Isolé au sommet de la pyramide qu'il a construite avec passion, il connaît l'angoisse.

Sous les feux des projecteurs, il dote sa société d'un conseil d'administration où siègent de grosses pointures du monde



UN NOUVEAU MAGAZINE POUR LE MENTORAT !

Seul, tout en haut de la pyramide. C'est le sentiment que connaissent tous les entrepreneurs. Qu'ils soient jeunes, vieux, novices ou expérimentés. Car le statut d'entrepreneur, s'il vient avec des défis passionnants et enrichissants, s'accompagne aussi de cette angoisse typique aux gens d'affaires.

Car lorsqu'on dirige une entreprise, certaines choses ne se partagent pas avec le conjoint, la famille, le banquier, le comptable, les employés, les fournisseurs ou les clients. Se confier à nos proches, qui stressent déjà pour nous, c'est hors de question. Et plusieurs de ces inquiétudes ne devraient jamais arriver aux oreilles de notre banquier... À qui parler quand on se sent coincé, lorsque les enjeux sont énormes et effrayants, et qu'ils ébranlent jusqu'à notre confiance en nous-même ?

C'est dans ces moments stressants que le mentorat prend tout son sens. Et c'est par les témoignages d'entrepreneurs qui sont passés par là que nous vous présentons plusieurs facettes d'un phénomène unique en son genre dans le monde des affaires.

Les entrepreneurs peuvent donc compter sur un nouveau magazine, **Le Mentor**, réalisé par le Service de mentorat d'affaires de la Fondation l'entrepreneurship.

Nous vous souhaitons bonne lecture. Et si le mentorat vous interpelle, que ce soit comme mentor ou comme mentoré, n'hésitez pas à nous contacter au : www.entrepreneurship.qc.ca.

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.

» des affaires. « J'étais un jeune homme entouré de gens d'expérience. Certains de mes ingénieurs auraient pu être mon père. Il fallait que je prouve constamment ma valeur. C'était très intense. J'avais l'impression, par moments, de perdre le contrôle de ma vie de patron. »

Malgré l'incapacité de partager ses problèmes, Régis Labeaume mise sur sa vision. Il multiplie les risques et prend parfois des paris insensés. « J'ai une grande force de caractère et c'est ce qui m'a sauvé. Quand t'es un jeune président d'entreprise, la gestion de personnel se complique parce que tu dois jouer le jeu. Mais tu n'as pas d'expérience. C'est là qu'intervient le mentor. Imaginez lorsque vous négociez avec vos clients, vos fournisseurs ou votre banquier et que vous êtes en début de carrière. La négociation, c'est un art. Mais c'est aussi une épreuve. Vous gagnez ou vous perdez. Mais il faut tout de même partager ça avec quelqu'un qui comprend ce que vous venez de vivre... »

Régis Labeaume explique qu'un mentor, au premier coup d'œil, sait que vous n'avez pas dormi gros les trois dernières nuits. Une entreprise mobilise la plus grande partie des énergies d'un entrepreneur. L'impact est direct sur son système nerveux. « Je commençais à paranoier sur toutes sortes de choses, notamment sur les membres de mon conseil d'administration, dit-il. Tu es souvent traversé par de petites pensées apocalyptiques, déraisonnables. Ce sont tes angoisses et tes peurs qui remontent à la surface. Mais tu dois masquer tout cela pour continuer, encore et encore. Le mentor va désarticuler cet état d'esprit. Il va, par son amitié et sa propre expérience, mettre tout cela en perspective. »

« Quand tu es en affaires, surtout si tu es jeune, tu es porté par l'orgueil. Mais l'isolement, le manque d'expérience, finit par jouer fortement sur tes nerfs. »

Régis Labeaume explique que la solitude ronge l'entrepreneur de l'intérieur. Sournement. « Je ne veux pas tomber dans les lamentations, mais trop de stress, ça tue ! Avec le temps, on apprend à gérer ça. Surtout si on a un mentor. »

Un entrepreneur vit plusieurs transformations dans sa carrière. Les moments de grâce et de découragement se succèdent souvent à un rythme d'enfer. Une grosse vente. Un conflit avec les employés. Un achat important. « Quand on échange sur ces sujets avec un mentor, on profite de son expérience. C'est comme si on sautait des années. Bien souvent, on n'a pas à séparer le bon grain de l'ivraie. Quand tu es un jeune entrepreneur, il vient des high incroyables. Il faut apprendre à les gérer. Parce que tu es souvent pris dans un tourbillon. C'est difficile d'en redescendre. »

Certains frappent toutefois un méchant mur. Mais les petites victoires du quotidien en viennent à bout.

Pourquoi Régis Labeaume insiste-t-il tellement sur l'importance du mentorat ? « Parce que les affaires ne s'enseignent pas à l'école. Il n'y a pas de manuel. Les professeurs d'université sont, la plupart du temps, des théoriciens qui n'ont jamais connu les affaires de près. Le prof Henry Mintzberg, de McGill, a raison quand il dit que les MBA ne forment pas des leaders mais des gestionnaires. Ils font un bon boulot. Et le MBA est un cheminement utile. Mais quand vous êtes sur le terrain, c'est le choc ! »

« Un mentor vient justement apaiser l'entrepreneur, simplement en partageant son expérience. En voulant connaître les motivations du mentoré. En posant les bonnes questions. Un mentor ne discutera pas nécessairement de chiffres et n'offrira pas de solutions toutes faites. Il va seulement permettre à l'entrepreneur de sortir du tourbillon de temps à autre. » ■

Extrait d'un texte publié dans le magazine Québec inc.

QUÉBEC INC

fondation de
l'entrepreneurship
MENTORAT

Le Mentor

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

- VOLUME 01
- NUMÉRO 01

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

FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP

Président directeur général Régis Labeaume

SERVICE DE MENTORAT D'AFFAIRES

Directrice nationale Nicole Laverrière Directeur régional, coordonnateur aux marchés internationaux Nicolas Boucher
Directeur régional, coordonnateur à la promotion Michel Routhier Directeur régional, coordonnateur à la formation
et l'information Lawrence Veilleux Adjointes administratives Lise Côté, Manon St-Hilaire

LE MENTOR

Rédacteur en chef Stéphane Desjardins Collaborateurs 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, 514.861.0302 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*.

PERCER malgré les écueils

Lisa Lajoie et Jean-François Beaulieu fabriquent des murs d'escalade, principalement pour les écoles. Et ils vont bientôt lancer un centre d'escalade dans la région de Québec, où est installée leur entreprise, DélireHolds.

«Au début, nous ne fabriquions que des prises. Mais nous sommes rapidement passés aux murs», explique la jeune entrepreneure, qui détient l'entreprise à parts égales avec son conjoint. Ce dernier s'occupe de la production. Elle y travaille aussi, mais son domaine, c'est les ventes et l'administration.

Lisa Lajoie a appris les ventes à la dure. Mais la passion de son produit l'a aidée à surmonter les obstacles. Dont le fait qu'elle était bégue. Une affection qui a complètement disparu: «J'ai pris beaucoup de confiance en moi, et mon mentor m'a beaucoup aidée dans plusieurs aspects de la vie d'entreprise.»

C'est comme représentante qu'elle visite les clients. «Je montais dans les murs avec ma perceuse et mon marteau. Disons que les clients ne sont pas habitués à voir une fille faire ce genre de chose. Mais je suis en excellente forme physique et je grimpe beaucoup!»

Quand Mme Lajoie s'est lancée en affaires, elle n'avait que 23 ans et des études de design industriel derrière elle. «C'est difficile pour une jeune femme de se démarquer dans le monde des affaires. Quand tu es dans la vingtaine et que tu te présentes à ton banquier en lui affirmant que tu fabriques des murs d'escalade, il faut tu sois certaine de ton plan de match! C'est encore plus difficile quand tu n'as que des dettes et pas d'actifs.»

«Je sais qu'il y a une forte croissance des adeptes de mon sport. Mais il n'y a pas d'étude de marché. Je l'ai donc réalisée moi-même, d'autant plus qu'il n'existait aucun chiffre chez Statistique Canada.» À force d'acharnement, elle parvient finalement à récolter les 300 000 \$ nécessaires pour mettre sur pied le centre d'escalade.

Avant de mettre en branle un tel projet, elle a eu des croûtes à manger. «Mon mentor m'a beaucoup conseillée dans le développement de marché. J'ai réalisé que notre offre n'était pas assez alléchante. J'ai donc produit du matériel de vente.»

«Mais je ne savais pas par où commencer. Chaque mois, le mentor m'a donné des devoirs. Ça m'a forcée à respecter des échéanciers, à structurer mon quotidien, à tenir des chiffres. J'ai découvert de nouvelles méthodes de travail.»

Lisa Lajoie a finalement appris à gérer une entreprise et à organiser les ventes. Un domaine où elle se sent avantagée: «Ce n'est pas un cliché: le charme féminin, ça marche! Une femme aura plus de facilité à s'introduire dans un groupe de gens d'affaires. D'autant plus que les gens sont impressionnés par ce que nous fabriquons. Les femmes sont rares dans le domaine manufacturier, dans la construction. Les hommes sont donc très intrigués. Je suis capable de me servir d'une scie sauteuse alors que la plupart des filles ont peur des outils.»

Elle admet avoir traversé une période difficile, l'an dernier. Le couple accumulait les dettes et les profits n'étaient pas farmineux. «Nous, les filles, on stresse beaucoup sur les questions d'argent. Je faisais de l'insomnie, alors que mon conjoint dormait sur ses deux oreilles. Mon mentor m'a permis de prendre du recul sur cette question. Je me suis structurée. Avec un mentor, tu n'as pas le choix que de livrer la marchandise: il s'intéresse à toi gratuitement. Tu ne veux surtout pas le décevoir!»

Lisa Lajoie confie qu'elle a découvert son potentiel d'entrepreneure grâce à son mentor. Mais elle affirme que les femmes en affaires doivent toujours en faire plus que ce qui leur

est demandé: «Un peu par crainte de ne pas décevoir. Un sentiment que les hommes n'ont pas.»

Préciser les rôles

«Quand on dirige une très petite entreprise, la structure est trop fluide. Il faut diminuer cette fluidité pour augmenter l'efficacité», explique Isabelle Limoges, qui dirige Services Conseils Contacts Monde, un cabinet conseil en commerce international. Elle a notamment cosigné *Le commerce international* (Gaëtan Morin éditeur, 2005) Ses clients sont surtout actifs en Amérique latine et en Afrique. Elle possède également une deuxième entreprise en commerce international, spécialisée dans les produits du café, Caravan Trade.

«Le mentorat m'a permis d'instaurer une distance bénéfique dans la relation avec mon associé, qui est aussi mon mari. Ça m'a, en quelque sorte, permis de séparer le professionnel du personnel. En conséquence, je me suis consolidée dans mon statut de femme d'affaires. Car, grâce au mentorat, j'ai constaté que je suis une personne très opérationnelle. Alors que mon conjoint est davantage porté sur la vente.»

Isabelle Limoges se réjouit d'avoir pu bénéficier d'une opinion extérieure: «Tous les entrepreneurs vivent cela: notre tête est un tourbillon d'idées. Il faut se tranquiliser et mettre ces idées sur papier. Chaque fois que je vois mon mentor, il cible la question que je ne veux pas me poser et que je devrais me poser! Avec sa distance et son objectivité, le mentor me fait voir des choses que je ne veux pas voir... même si je sais que je dois m'y attarder.»

Son mentor, Louis Desmeules, issu du secteur de l'assurance, lui a permis de se mettre sur la sellette, ainsi que son entreprise. «Grâce à cet échange, je suis une personne plus forte, plus affirmative. Nos proches, notre famille n'auront jamais l'objectivité d'un mentor.»

Mme Limoges se sent d'autant plus privilégiée qu'elle fait partie d'une cellule d'entraide du Réseau des femmes d'affaires du Québec. «C'est comme si, tous les mois, j'avais quinze mentors. Nous discutons entre nous de nos projets, de notre vie professionnelle, de nos entreprises. On échange des conseils et des trucs.»

«Au sein de ce groupe, nous ne sommes pas juste des entrepreneures mais aussi des femmes. Il y a donc une totale acceptation de la personne, peu importe la situation ou les erreurs. Il existe, au sein de ce groupe, une grande complicité, car nous sommes issues de milieux différents mais à prédominance masculine. Je me sens appuyée et je redonne beaucoup.»

Isabelle Limoges utilise son statut de femme d'affaires à son avantage lorsqu'elle est à l'international: «Je sais ce que je suis et ce que je représente. Lorsque l'on est consciente de la culture de notre interlocuteur, tout est possible.» ■



LISA LAJOIE

Il n'y a pas d'âge pour être mentoré

Anne-Marie Buscio est née en 1959. Elle dirige une imprimerie commerciale basée à Saint-Sauveur-des-Monts qui compte cinq employés. Son arrivée dans le merveilleux monde des affaires ressemble à un parcours du combattant.

Elle occupe un emploi de designer dans une firme d'import-export lorsqu'elle se lance à son compte, en 1991. « J'ai quitté mon travail pour prendre soin de mon père, qui était mourant. J'étais alors mère de famille monoparentale. J'ai appris le graphisme par ordinateur en catastrophe et je me suis lancée en affaires parce qu'il fallait nourrir mes enfants. Leur père nous avait plantés là pour l'Alberta. Je n'ai jamais eu de pension alimentaire. La façon de faire des affaires, je l'ai apprise sur le tas. »

Frustrée par les imprimeurs avec qui elle transige, car ils changeaient leur prix sans crier gare, elle décide d'acheter sa propre imprimerie, en 1998. Mais aucune n'est à vendre. Elle fait donc l'acquisition d'équipement d'impression et l'installe dans le garage attenant à son domicile. La première année, elle affiche une perte de 26 000 \$.

Plus tard, lorsqu'elle se sépare de son conjoint, celui-ci change les serrures! « Il a fallu que j'engage un avocat pour sortir mon imprimerie de là. Je me suis trouvé un local *subito presto*: en 2003, je m'installe donc à Saint-Sauveur même si je n'avais aucun client à cet endroit, car ils étaient pratiquement tous à Montréal.

Aujourd'hui, les clients sont presque tous situés dans les Laurentides. Et Anne-Marie Buscio ne tire plus le diable par la queue. En grande partie grâce à son mentor. « Il m'a appris à comprendre le côté *platte* de l'entreprise: la gestion, les finances, l'inventaire, les pertes, les perceptions du banquier... »

Elle a surtout appris à demander des dépôts, à facturer convenablement, à gérer son temps et... son flux de trésorerie. « J'ai aussi appris à choisir mes clients. Mes ventes ont baissé, mais je fais davantage de profits. »

Elle a surtout découvert le mentorat par hasard. « La présidente locale de l'Association des femmes d'affaires me voyait courir dans tous les sens. J'étais désorganisée. Elle m'a suggéré un mentor. Quand je lui ai demandé si ça coûtait cher, elle m'a répondu que c'était gratuit. J'étais estomaquée. »

« Peu importe son âge, il faut être ouvert à chercher de l'aide. On ne peut pas se prendre pour un petit Jos Connaissant. À ceux

qui se lancent en affaires à 50, 60 ans, je le leur recommande fortement. Je me serais lancée à 65 ans que j'aurais un mentor. D'autant plus pour ceux qui, comme moi, sont issus d'une famille où personne n'est en affaires. Vos proches ne peuvent pas comprendre ce que vous vivez. Un mentor, lui, comprend tout. »

Jeune, vieux, même combat

Kamran Beloin est né en 1974. Le jeune entrepreneur de Sainte-Anne-des-Lacs vend, principalement à des particuliers, des fontaines intérieures comme élément architectural, en cuivre martelé, en pierre sculptée et en fer forgé. Les ventes sont alimentées par le bouche à oreilles et son site Web. Il ne tarit pas d'éloges au sujet du mentorat.

« Ça me donne une perspective différente sur l'avenir, une vision externe, stratégique. »

M. Beloin a acquis beaucoup de confiance en lui depuis qu'il a un mentor. « J'évolue dans un domaine assez spécialisé. Quand je me suis lancé en affaires, je me demandais si c'était la bonne voie pour moi. J'ai eu des moments de découragement. Échanger avec un mentor m'a permis de ne pas lâcher. J'ai finalement compris que j'étais dans le bon domaine. » L'entreprise a aujourd'hui quatre ans d'existence.

L'entrepreneur se définit d'abord comme un manuel. Il avait de la difficulté avec la gestion d'entreprise, les ventes, les contacts avec les clients. « Je n'étais pas à l'aise. J'ai beaucoup bénéficié du coup de main d'une personne ayant une grande expérience dans les affaires. Elle m'a permis de comprendre la mécanique des relations d'affaires. »

Kamran Beloin a acquis de la confiance en lui-même, mais il s'est considérablement questionné sur son cheminement d'entrepreneur. « Par exemple, j'avais beaucoup



KAMRAN BELOIN



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

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

« Ça me donne une perspective différente sur l'avenir, une vision externe, stratégique. »



ANNE-MARIE BUSCIO



JEAN-MARIE DEMERS

de difficulté à facturer un prix convenable. Il me demandait souvent pourquoi je faisais ce travail. Pourquoi je facturais de cette manière?»

À chaque rencontre, il effectue un bilan personnel et celui de son entreprise. Son mentor lui donne des devoirs et, surtout, des lectures. «Il ne me dit pas quoi faire. Il agit comme un guide. Je me fixe ensuite des objectifs. Depuis que j'ai un mentor, mon entreprise est plus solide financièrement.»

Kamran Beloin vient tout juste de terminer un livre suggéré par son mentor: «J'ai bien hâte d'en discuter avec lui!»

Focaliser sur les bonnes choses

Jean-Marie Demers est né en 1948. Il a travaillé 28 ans au Canadien National avant de démissionner dans des circonstances pénibles, juste avant sa retraite. «J'ai utilisé ma prime de départ pour me refaire une santé. Mais je suis un bourreau de travail et je ne pouvais pas rester à la maison à ne rien faire.»

Notre homme se lance donc en affaires en faisant appel à sa deuxième passion: il a fait de l'ébénisterie toute sa vie dans ses temps libres. Son atelier d'ébénisterie compte aujourd'hui une clientèle corporative (surtout des bars et des restaurants), des designers, des ingénieurs et des particuliers.

Dès le départ, il connaît le succès. Mais il est confronté à une nouvelle épreuve: il perd un affrontement avec Revenu Québec, même s'il a raison!

«Ce conflit m'a causé un énorme préjudice. Et quand ça ne va pas bien en affaires, le moral et la santé suivent. Mais j'ai une tête de cochon et j'ai décidé de me battre.»

M. Demers se sent toutefois submergé par la bataille: «J'étais à un carrefour. Quand j'ai quitté le CN, nous avions quelqu'un pour nous aider dans nos démarches. Là, j'étais seul. Je me suis dit qu'il fallait tout de même que je cherche de l'aide. J'ai appris que la Chambre de commerce de Granby offrait un service de mentorat et j'ai plongé.»

«Quand on est en affaires, on a la passion et on aime les défis. Mais notre entourage ne partage pas automatiquement cette passion. Ils vont t'écouter poliment... jusqu'à un certain point! Après, on est seul.»

Jean-Marie Demers affirme que, tout comme ses proches, son mentor a écouté ses «jérémiades». Mais il a offert un son de cloche qui a tout changé.

«L'an dernier, je me suis demandé si je liquidais ou si je la vendais. J'aurais pu travailler comme ébéniste à 35 \$ l'heure alors que, comme entrepreneur, j'arrivais tout juste à me payer le salaire minimum, après les frais. Je savais qu'une grande partie de la solution résidait dans l'achat de machinerie. Mais je croyais que c'était hors d'atteinte. Mon mentor m'a fait réaliser qu'il fallait que j'en discute avec un comptable. Ce dernier m'a fait comprendre que je n'avais pas les moyens... de ne pas l'acheter, cette machinerie! Je l'ai fait et j'ai connu un redécollage rapide de mon entreprise.»

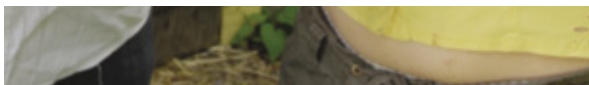
«Les mentors nous écoutent. Ils ne suggèrent rien mais offrent leur expérience. Aujourd'hui, non seulement nous réalisons de beaux contrats, mais il reste un profit!»

Jean-Marie Demers affirme que le mentorat a brisé son isolement: «Quand tu en es rendu à parler au mur, il est temps d'aller chercher de l'aide. Mes amis et ma famille étaient tannés de m'entendre. Ils n'y croyaient plus. Ils voulaient des résultats tangibles. Aujourd'hui, j'ai arrêté de me lamenter sur mes préjugés passés et je regarde en avant. Je mets mon énergie ailleurs.»

«Je recommande le mentorat à n'importe quel entrepreneur. Peu importe son âge. Car, dès que vous vous lancez en affaires, vous vous retrouvez tout seul avec vos problèmes. Mon mentor m'a redonné une forme de sérénité. Il m'a permis de voir les choses sous un œil mercantile. Car j'avais oublié que j'étais un homme d'affaires qui ne doit pas se laisser perturber. À chacune des visites de mon mentor, je me sens plus fort.» ■



LE MENTOR nourrit la confiance en soi



Yvanne Maurel et Martin Coulombe élèvent des canards à foie gras dans la région de Saint-Jean-de-Matha. Ils vendent la viande mais surtout le foie gras, les rillettes, le magret, la terrine et le confit. Ils gèrent leur ferme selon les traditions du sud-ouest de la France. Et ils sont extrêmement satisfaits de la relation qu'ils entretiennent avec leur mentor, Yvon Gauthier, un courtier en valeurs mobilières.

« Nous avons vu les statistiques : les entrepreneurs qui sont mentorés ont tout simplement plus de chances de réussir que ceux qui ne le sont pas », disent-ils.

Leurs pères ont investi dans leur entreprise. Mais le couple cherchait une personne « sage et objective », qui venait de l'extérieur : « Nous avons connu des mentorés qui étaient enchantés de leur expérience. Mais la nôtre fut initialement décevante : le courant ne passait pas avec notre premier mentor. »

C'est alors que le chef mentor de la région de la Matawinie accepte de devenir leur mentor. « Ce fut exceptionnel dès le départ ! C'est devenu une relation d'amitié. Nous sommes assez jeunes et il est dans la soixantaine : il nous a beaucoup éclairés. Il nous pose des questions, il nous fait réfléchir. Il ne nous dit jamais quoi faire. On finit par remettre beaucoup de choses en question. »

Notamment en ce qui concerne les chiffres. « Nous avons des lacunes pour les questions financières. Grâce à notre mentor, nous avons attaqué le problème de front. Nous avons appris à nous doter d'objectifs quantifiables, chiffrés. Il nous a enseignés à lire au travers des chiffres, à nous donner une autre vision de nous-mêmes. Et pas juste pour l'aspect financier. »

« De plus, nous avons appris à visualiser notre situation dans cinq, dix ans. Nous nous sommes aussi demandé pourquoi nous faisons ce travail. En conséquence, nous nous sommes dotés

d'une vision globale de l'entreprise, de nous-mêmes. On a pris du recul. »

Le mentorat s'est fortement répercuté sur les résultats financiers de l'entreprise. « Nous vendons un canard entier 45 \$. Nous faisons le double s'il est transformé. Le foie gras se vend 100 \$ le kilo. C'est 185 \$ s'il est cuit et mis en bocal. Nous exploitons de nouvelles recettes au maximum. »

Le couple a appris l'importance du réseautage. Et de l'importance d'échanger avec quelqu'un qui n'est pas de la famille : « Nos proches stressent pour nous. Ce n'est pas le temps d'en rajouter en leur confiant nos problèmes ! »

« Le mentorat n'est pas une relation à sens unique, disent-ils. Notre mentor nous affirme qu'il apprend aussi beaucoup de nous : c'est avant tout un échange. On a besoin de sa sagesse, mais il y a une admiration mutuelle. »

Exit la solitude

« Comme entrepreneur, on porte tous les chapeaux. On est souvent seuls dans notre coin », confie Steve Pratte, propriétaire de Pratte Cuisine, un transformateur alimentaire de Saint-Césaire.

L'entreprise fabrique des entrées individuelles, comme des mousses de tomate et basilic, un parfait de foie de volaille et de canard confit, un dôme de canard et foie gras et des hors-d'œuvre servis chaudes. L'entrepreneur s'est rapidement senti coincé : « Je n'avais pas de vision extérieure de mon entreprise. C'est enrichissant de bénéficier des commentaires de quelqu'un qui n'est pas de votre industrie. »

Son mentor en connaît beaucoup sur l'art de gérer la production, mais il ne vient pas de l'agroalimentaire. Un recul salutaire pour M. Pratte.

« Il me permet de réfléchir à ce que je fais, aux difficultés que je vis. Mon mentor ne me dit pas quoi faire. Il me pose des questions sur mes objectifs et les moyens de les atteindre. »

Ils se rencontrent aux deux ou trois semaines et discutent de tous les aspects de l'entreprise. « Il me fait voir des angles que je n'avais pas soupçonnés. J'évite de tomber dans certains panneaux ou de faire de grosses gaffes. Je me considère chanceux. »

Steve Pratte se sentait surtout mal à l'aise avec les ventes. Car c'est difficile de se faire dire non à répétition. « Quand tu n'es pas un vendeur né, tu te heurtes rapidement à des écueils. Mais il ne faut pas le prendre personnel. Il faut avant tout faire passer le produit. J'ai fait descendre la pression avec mon mentor. J'ai pris les moyens de transformer les *non* en futurs *oui*. J'ai établi des moyennes de ventes, des listes de rappels, de rendez-vous. Je me suis structuré. »

« Mon mentor m'a donné beaucoup de confiance en moi. Je me suis remis en question. J'ai appris à analyser froidement les choses. Et je me sens beaucoup moins seul. » ■



STEVE PRATTE

PAS SI FACILE de passer le flambeau

Tout un défi que de transférer son entreprise à la prochaine génération ? Parlez-en à Jean Veilleux. «Ce fut ardu» sont pratiquement les premiers mots lancés par le fondateur de Produits forestiers J.V. inc.

La compagnie de Saint-Nicolas, qu'il a fondée il y a une décennie, fabrique des mouleurs et des composantes de bois. Cent employés. Les clients ? Les centres de rénovation et les fabricants de portes et fenêtres. Jean Veilleux a racheté la part de son associé, il y a plusieurs années. Aujourd'hui, il planifie la relève avec deux de ses cadres et un de ses fils.

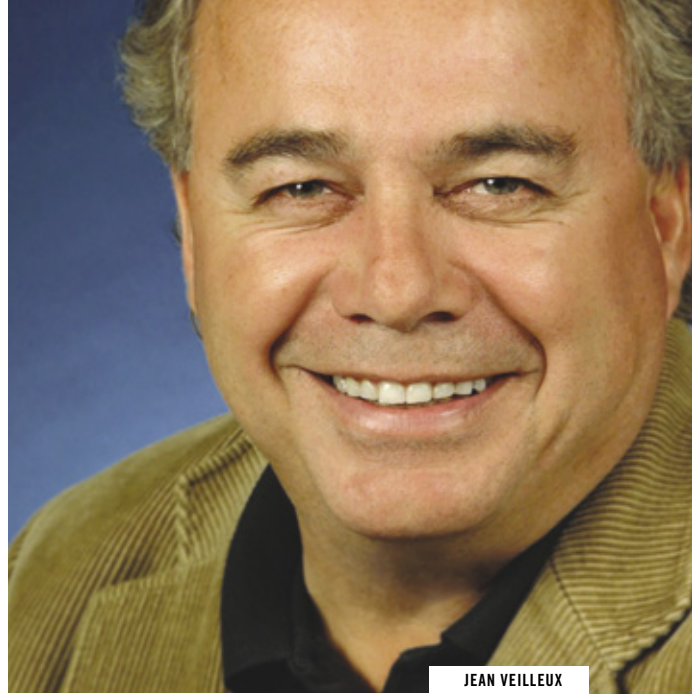
«J'avais impliqué mes deux enfants dans l'entreprise, dit-il. Ils ont fini par partir. Mais un de mes fils est revenu. J'ai appris que c'est difficile de sélectionner la bonne relève. Beaucoup de gens sont intéressés, mais ils ne comprennent pas toujours ce que ça implique d'être à la tête d'une entreprise.»

M. Veilleux reconnaît qu'il a fait des erreurs. Il n'a pas toujours perçu le goût de se battre chez les candidats potentiels : «La relève doit croire à l'entreprise, l'industrie, le marché. Elle doit être disposée à prendre des risques financiers. Il faut avoir la fibre entrepreneuriale. Vouloir faire progresser l'entreprise. Une relève, ça ne s'impose pas par le fondateur, que ce soit les enfants ou les cadres.»

Le fils de M. Veilleux a travaillé deux ans à l'extérieur de l'entreprise. Assez pour comprendre certaines choses. L'autre fils s'est lancé en affaires et connaît le succès. «Celui qui est revenu devait faire son bout de chemin, dit-il. Prendre la relève, ça doit être un projet personnel. L'entreprise est formée d'humains avant tout. Pas de stratégies marketing ou de machines-outils. Si vous voulez que ça marche, vous n'avez pas le choix que de tenir compte du facteur humain.»

Jean Veilleux a un mentor depuis deux ans. «Ça me permet d'évacuer mon émotivité. C'est plus facile de prendre des décisions par la suite.» L'entrepreneur en a vécu des émotions. Il a traversé une syndicalisation qui lui a fait douter de son leadership. Sur le coup, il l'a très mal pris. Aujourd'hui, il considère que ce fut une excellente chose. «Nous avions une fausse idée de l'entreprise. Nous avions tellement peur du syndicat que nous tolérions les abus. Juste pour éviter les confrontations. Aujourd'hui, tout le monde est égal. Mais, sur le coup, j'ai réalisé qu'il fallait que j'en parle avec quelqu'un sans que l'émotivité prenne le dessus. Le mentorat s'est imposé de lui-même.»

Jean Veilleux n'a que de bons mots pour cette expérience. À tel point qu'il est devenu mentor. Il a même sept mentorés ! Et plusieurs doivent composer avec leur propre relève. «Souvent, ils prennent ça dur. Ce n'est pas facile de se tasser pour laisser la place à quelqu'un d'autre. Ceci dit, la relève doit faire sa marque dans l'entreprise, prendre sa place, prouver sa valeur. Il faut que les entrepreneurs et les enfants se parlent constamment. Les jeunes doivent aussi apprendre l'humilité, respecter le fondateur et les employés.»



JEAN VEILLEUX

Y aller par étapes

«Mon premier mentor, ce fut mon père. Il m'a formée et m'a poussée à me dépasser en assurance», lance Anne Martel, présidente d'Assurance Jacques Martel et Associés, un cabinet d'assurances de dommages de Repentigny.

L'an prochain, le cabinet, surtout spécialisé en assurance des entreprises, fêtera ses 40 ans. La fille du fondateur y a travaillé comme simple employée pendant cinq ans, tout en suivant son cours de courtier d'assurance par les soirs, pendant trois ans. Puis, en 1990, elle achète 50% des actions du cabinet.

«Pour les enfants, ce n'est pas facile de chausser les souliers de leurs parents. Mais, pendant cinq ans, mon père m'a montré comment gérer la compagnie. Nous partagions les décisions et les connaissances. Mon père ne voulait pas me larguer avec les problèmes. Il souhaitait une transition en douceur. Quand j'ai acheté le solde des actions, j'avais une expérience de 15 ans en assurance. J'avais gagné mes gallons.»

Mais les émotions entourant une telle transaction sont difficiles à gérer. «J'ai 34 ans. L'entreprise connaît une forte croissance. Mon père fut le patron pendant 40 ans. Le lendemain de la transaction, il donnait encore des ordres. Ça a pris un an pour s'ajuster.»

Père et fille embauchent leur propre comptable pour gérer les questions d'argent et établir convenablement la valeur de l'entreprise. L'an dernier, au bout de six mois de discussions, la transaction est réglée.

«Mon père est toujours dans l'entreprise. Il siège au conseil d'administration. Dans notre domaine, la confiance des clients, c'est fondamental. Dans les cinq dernières années, il m'accompagnait chez tous les clients majeurs pour les renouvellements. Il me faisait confiance. Aujourd'hui, il joue un rôle de guide. Mais c'est moi qui ai le dernier mot.»

Anne Martel a choisi d'avoir un mentor externe à la famille, car elle cherchait une expertise que la famille ne possédait pas. Notamment en ressources humaines.

Le mentor lui a permis de faire les bons choix quand elle a voulu rédiger un manuel de l'employé, les contrats de travail ou les descriptions de postes. «Il m'a notamment conseillée pour le contrat de travail de mon propre père. Imaginez : il fut mon patron, mon associé. Désormais, il est mon employé !»

Anne Martel connaît aujourd'hui le succès. L'an dernier, les courtiers d'assurance du Québec l'ont désignée *Courtier de l'année*. Et son père lui a candidement affirmé que l'élève avait dépassé le maître. «Ces dernières années, mon mentor m'a beaucoup aidé. Je bénéficie d'un point de vue de l'extérieur. Ça calme les inquiétudes liées au statut d'entrepreneur...» ■

Briser l'isolement



ÉLAINE BERTRAND

L'intrapreneur n'est pas propriétaire de l'entreprise où il travaille. Mais il agit dans les valeurs entrepreneuriales et il doit jouer le jeu. À l'image des gens d'affaires qui possèdent leurs entreprises, il se retrouve rapidement seul. Seul avec ses problèmes.

Ce fut le cas d'Élaine Bertrand. La directrice du Mont Avalanche, de Saint-Adolphe-d'Howard, soutient que le mentorat lui a permis de traverser de lourdes épreuves.

Imaginez: le petit centre de ski, propriété d'une société sans but lucratif, louait ses installations de la chambre de commerce locale, propriétaire des lieux. Un cas d'entreprise portée à bout de bras par la communauté. En 2005, un incendie détruit les bâtiments principaux. «Nous avons dû tout revoir: chalet, infrastructures, remontées, dameuses, etc. Il a fallu organiser un montage financier et obtenir des garanties pour permettre le transfert des actifs depuis la chambre de commerce vers l'OSBL. Du coup, nous avons bénéficié de l'aide de la SADC, d'Investissement Québec, du Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) et de Desjardins. Nous étions donc devenus propriétaires.»

Mais les problèmes de Mme Bertrand ne faisaient que commencer. «L'hiver dernier fut catastrophique. La saison de ski est passée de 75 à 60 jours. Il fallait prendre un énorme virage.» Elle décide donc de diversifier les activités et de se lancer dans le *disk golf*. Une activité qui assure de la visibilité en été et demande un investissement minime en matière d'infrastructure. Le succès

est immédiat. Surtout auprès de la clientèle corporative.

Le mentorat n'a pas joué dans cette stratégie. Mais il fut un appui énorme pour la directrice générale! «Dans une entreprise comme la nôtre, le patron est seul. Il dispose d'un conseil d'administration, mais ce sont des bénévoles: ils font ce qu'ils peuvent. Beaucoup de choses reposaient sur mes épaules. Et comme Saint-Adolphe est un petit village, les gens se fient rapidement à moi.»

Le milieu voit Élaine Bertrand comme un sauveur. De nombreux emplois sont en jeu. Des responsabilités qui deviennent lourdes à porter. «Il fallait que j'en parle avec quelqu'un.»

La SADC lui parle alors du mentorat. Car les dirigeants de l'organisme connaissent les statistiques: une

entreprise a 35% de chances de réussite après cinq ans. Une proportion qui passe à 70% avec un mentor.

«Je dis souvent en farce que mon mentor est un psy d'entreprise! Mais c'est vrai: je pouvais lui exprimer mes craintes face à l'industrie ou à la collectivité. Il ne bronchait pas. Plutôt, il me rassure sur mes décisions et mes stratégies. Il m'aide à voir les bons aspects de mon travail.»

Élaine Bertrand dirige une entreprise de petite taille, située loin des autoroutes, qui se bat contre des géants. Ce qui complique singulièrement son défi. «J'ai quelqu'un en qui je peux faire confiance. Il m'offre un regard de l'extérieur.»

Elle apprend notamment à mettre de la rigueur dans ses actions: elle dote l'entreprise d'objectifs à atteindre à court, moyen et long termes. Et elle rédige de véritables bilans financiers et qualitatifs destinés à son conseil d'administration. Elle établit également un cahier de presse, des politiques, des plans de réalisation, impose une planification poussée.

«Personne ne m'avait demandé de faire cela. Mais il fallait aller au devant des coups. Dans une petite entreprise, ça va souvent à la bonne franquette. Mais nous avons dorénavant des partenaires financiers sérieux. Il fallait instaurer de la discipline.»

Élaine Bertrand soutient qu'avec un mentor, elle a un partenaire qui la comprend. «Quand l'aide est désintéressée et vient de l'extérieur, si tu n'es pas d'accord, tu ne mets pas ton poste en jeu. Mon mentor est avant tout disponible pour m'écouter. Il force la réflexion. Le plus beau dans ce processus, c'est que les solutions viennent avant tout du mentoré!» ■

PHOTO: STÉFANIE LACHANCE

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

