

Les prémices...

Des trajectoires qui semblent éloignées

Déjà propriétaire de quelques camions, Fernand Boisvert, flairant une occasion d'affaires, décide d'ouvrir sa propre concession à Val-d'Or en 1993 et fonde Atelier mécanique Mabo.

La même année, à des centaines de kilomètres de là, Yan Milette entre au cégep au Saguenay-Lac-Saint-Jean en sciences humaines. Le jeune homme se cherche et il faudrait être devin pour l'imaginer alors à la tête d'une concession de camions lourds.

« J'étudiais, je travaillais à côté et je pratiquais beaucoup de sport, mais je ne savais absolument pas dans *quelle voie* je voulais me diriger. »

Comme beaucoup d'autres Québécois à l'époque, il décide, après ses études, d'aller voir si l'herbe est plus verte dans l'Ouest canadien et plus précisément en Alberta.

« Je voulais surtout apprendre l'anglais. »



Yan travaille dans un hôtel pendant neuf mois, d'abord aux chambres puis en cuisine, souvent plus de 60 heures par semaine. Rien d'inhabituel pour lui qui a toujours cumulé les activités.

« Je crois que j'ai toujours été un hyperactif, même si ça n'a jamais été diagnostiqué. »

À son retour au Québec après cette parenthèse ouest-canadienne, Yan n'est toujours pas plus avancé dans son choix de carrière. N'étant pas du genre à rester inactif et à attendre l'appel du destin, il quitte de nouveau le Lac-Saint-Jean en direction de l'Alberta avec deux amis.

Cette fois-ci, il travaille dans le domaine de la construction, plus porteur d'opportunités. Il est rapidement engagé sur la construction de l'hôtel Château Canmore, un important projet de la région. Il ne tarde d'ailleurs pas à se démarquer grâce à ses qualités naturelles de meneur.



« En l'espace d'un mois, je suis passé de manœuvre à contremaître et responsable du budget et de l'inventaire. »

Se découvrir



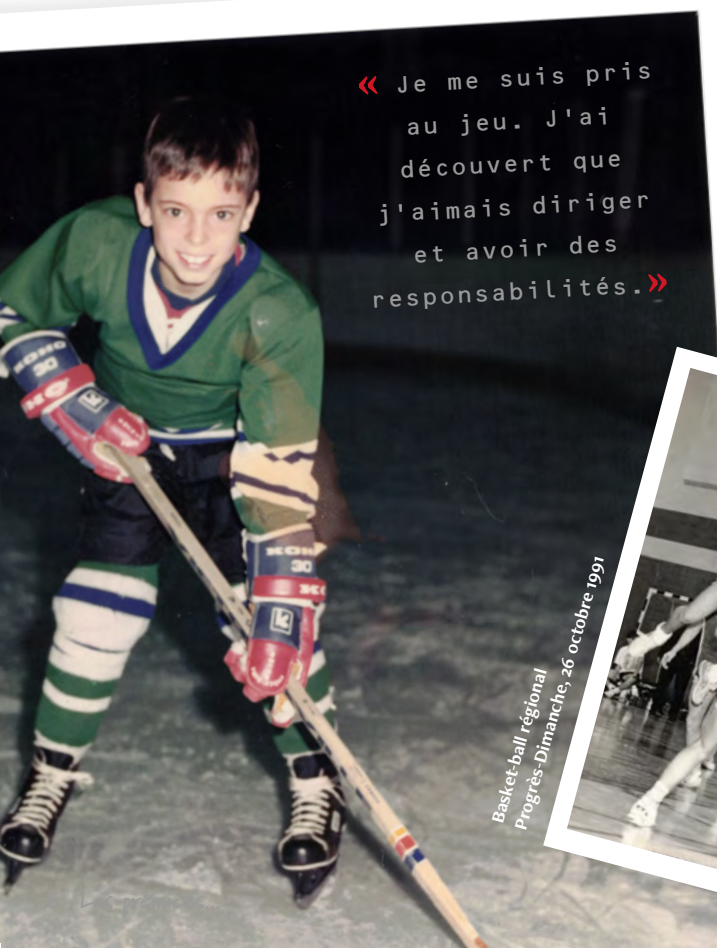
Des aptitudes qui ouvrent les portes

Yan a souvent été promu capitaine des équipes sportives pour lesquelles il a joué. Il sait qu'il peut mener, mais ce nouveau rôle de cadre lui révèle ses facultés à communiquer et à véhiculer son message calmement.

« Je me suis pris au jeu. J'ai découvert que j'aimais diriger et avoir des responsabilités. »

Travailleur infatigable, il prêche par l'exemple et suscite facilement l'adhésion autour de lui. La définition même d'un leader naturel.

Un an plus tard, à la fin du projet immobilier, c'est un homme plus expérimenté et décidé qui rentre dans son coin de pays.



Basket-ball régional
Progrès-Dimanche, 26 octobre 1991



Des connaissances communes l'amènent à frapper à la porte d'une concession de camions près du Lac-Saint-Jean en 1996, le Carrefour du Camion Lac-Saint-Jean.

Il y obtient le poste de coordonnateur des ventes et commence rapidement à changer les choses et à tenter d'instaurer une culture d'entreprise alors en berne. Mais, la montagne est haute, et malgré les efforts du nouveau vendeur, le spectre d'une faillite assombrit l'horizon de l'entreprise.

C'est alors qu'une entreprise d'Abitibi-Témiscamingue l'approche pour en faire un coordonnateur en charge des commandes, financement, assurance et livraison, un concessionnaire du nom de Mabo...

Les débuts à Val-d'Or

Yan entre en poste en janvier 1999. L'année d'avant, Mabo a obtenu la bannière des réputés camions lourds Western Star, les possibilités de croissance semblent donc optimales pour la jeune entreprise.

Cependant, Yan constate immédiatement qu'il y a embouteillage au niveau du personnel dans son département.

« Il y avait sept vendeurs pour écouler 100 poids lourds par année. J'ai dû licencier pour réaliser des économies. »

« Au bout de trois ans, je vendais 100 camions par an à moi tout seul. »

Une coupe radicale dans le personnel qui impose un changement tout aussi spectaculaire dans la méthode et les procédures du département. Une révolution presque exclusivement due à l'implication sans faille et au sens de l'organisation du nouveau responsable des ventes.

« À l'époque, je travaillais 60 à 70 heures par semaine, et cela pendant 10 ans. Je crois que ce n'est plus possible d'envisager qu'un employé travaille autant aujourd'hui. »



Période florissante et tensions persistantes

En 2003, le fraîchement baptisé Centre du camion Mabo (changement de nom en 2002) s'associe à la marque de camions Freightliner. Cette deuxième bannière permet au concessionnaire d'offrir une gamme plus complète à sa clientèle avec des véhicules adaptés au transport forestier et d'autres au transport routier et longue distance.

«Avec ces partenariats, on comble l'ensemble des besoins de notre clientèle en Abitibi.»

L'entreprise prospère et engage du personnel pour répondre à cette croissance. Alors que le garage comptait 30 employés à l'arrivée de Yan en 1999, ils sont près de 60 en 2006. Tout semble donc aller pour le mieux, du moins au regard des chiffres.

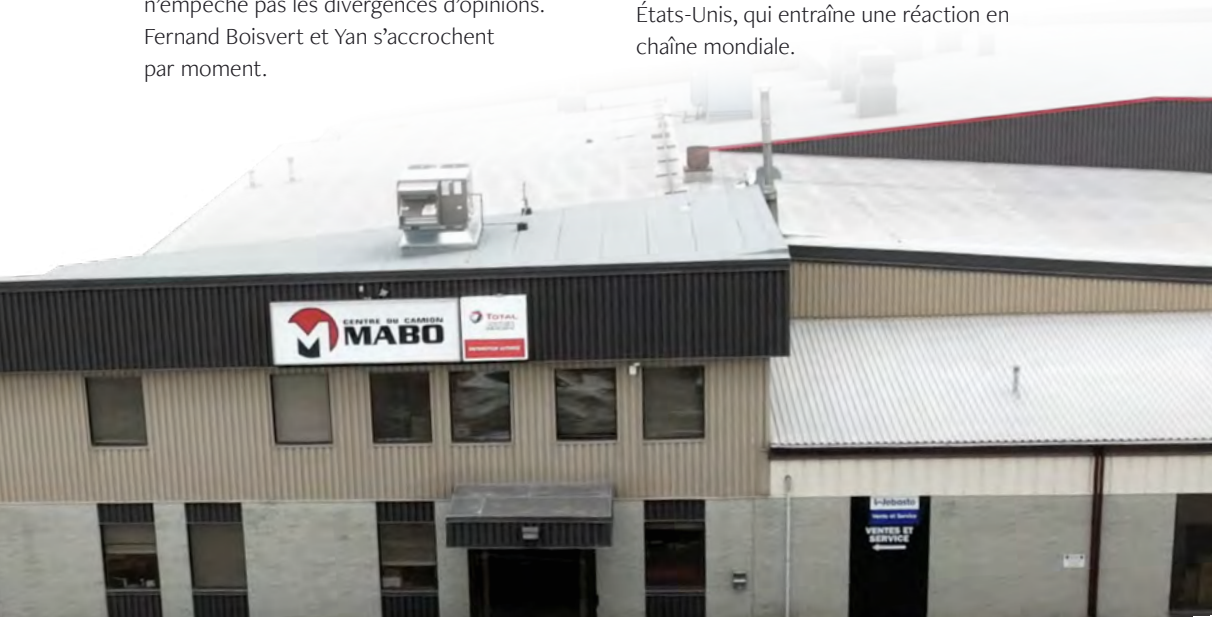
En coulisse par contre, des frictions apparaissent parfois. Le respect mutuel n'empêche pas les divergences d'opinions. Fernand Boisvert et Yan s'accrochent par moment.

« Nous étions comme le feu et l'eau. Il ne comprenait pas tout le temps ma façon de fonctionner et nos visions étaient parfois éloignées. »

Au cours de ces années, des divergences d'opinions apparaissent également entre Yan et certains membres de la direction et Yan, qui n'hésite jamais à défendre âprement ses idées. Les tensions dégénèrent souvent et Yan démissionne ou se fait remercier à quatre reprises durant cette période.

Mais chaque fois, monsieur Boisvert, bien conscient de sa valeur, revient le chercher pour le réintégrer à son poste.

L'ambiance reste donc crispée au sein de l'équipe de direction jusqu'en 2008, date de l'explosion de la bulle immobilière aux États-Unis, qui entraîne une réaction en chaîne mondiale.



Résili- ence



Une crise qui laisse des traces

Le transport routier est frappé de plein fouet par la récession et les ventes de Mabo s'effondrent. Pour soutenir l'entreprise, le propriétaire réinvestit un million de dollars. Il veut sauvegarder les emplois à tout prix, mais la situation est intenable. Fernand Boisvert perd rapidement de l'énergie, sa santé s'en ressent et il est contraint de se mettre en retrait.

Un spécialiste financier est appelé à la rescousse pour tenter de sauver ce qui peut l'être et traverser la tempête. Les choix difficiles se multiplient alors pour restructurer l'entreprise.

«Entre 2008 et 2009, on a mis 30 employés au chômage. On a dû revoir notre mode de fonctionnement en profondeur. »

« Ça a été une période vraiment difficile pour tout le monde. »

Mais les décisions déchirantes finissent par payer. Après trois à quatre années d'efforts permanents, l'entreprise est assainie au moment où l'économie reprend tranquillement. Les ventes de camions progressent à nouveau.

Pour autant, monsieur Boisvert ne se remettra jamais de ces années sombres. Il prend officiellement sa retraite en 2014 et met en vente l'entreprise qu'il a fondée.

Une occasion en OR et de nouveaux défis

Le prix demandé est plus que raisonnable.
Yan souhaite sauter sur l'occasion, mais il a besoin
de fonds et de partenaires pour y parvenir.

Il se tourne naturellement vers Serge Belleau, Normand Bégin et Ian Gagnon, les actionnaires et membres de la direction qui ont maintenu Mabo à flot avec lui pendant les temps difficiles. Mais ceux-ci, échaudés par la période de crise et les irritants qui l'ont précédée, se montrent rétifs à l'idée d'acheter l'entreprise.

« C'était une occasion incroyable et je ne voulais pas passer à côté. Avec l'aide d'un expert-comptable, nous avons réussi à monter une transaction gagnante pour tous. »

Il faut maintenant rebâtir une culture d'entreprise mise à mal après tant de départs.

Renou veau

Croissance

Le temps des **acquisitions**

« On a perdu des amis et des membres importants de l'équipe durant cette période. Heureusement, on a pu en réengager quelques-uns par la suite. »

Les efforts des nouveaux propriétaires permettent aussi à Mabo de retrouver rapidement la croissance. Yan, visionnaire, souhaite alors profiter des rentrées d'argent pour réinvestir, mais il rencontre encore et toujours de la résistance.

« Lorsqu'on devait voter, je me trouvais toujours seul. Finalement, pendant ces années, on s'est contentés d'engranger les profits sans jamais se développer. »

Yan est accrocheur et obstiné, il est aussi le plus jeune de l'équipe, et en 2017, et à la suite du départ à la retraite de Normand Bégin et Serge Belleau, il peut enfin mettre les deux mains sur le volant.

Yan Milette trouve de nouveaux actionnaires à Toronto.

« Ils sont actionnaires majoritaires, mais ils nous amènent un savoir-faire et des outils que j'aurais eu du mal à implanter seul. C'est un bon partenariat d'affaires pour nous. »

Cela n'empêche pas le nouveau président de Mabo d'avoir les pleins pouvoirs et de mener ses affaires comme bon lui semble. Il ne tarde d'ailleurs pas à montrer son tempérament de fonceur.

Il acquiert ainsi un nouveau concessionnaire à Rouyn-Noranda en 2018, puis un autre à Amos en 2020. Entre-temps, de grandes rénovations et un agrandissement du garage de Val-d'Or sont aussi réalisés.



Vision et valeurs...

Le réel plaisir de servir



Au fil des années, Yan a développé une véritable passion pour son métier et de nombreuses amitiés parmi ses clients et fournisseurs. Le rythme de travail ou les différentes crises traversées auraient pu avoir raison de sa motivation, surtout que les belles propositions d'affaires n'ont jamais manqué à l'extérieur. Pour autant, il est toujours resté fidèle à l'entreprise et à ses clients.



« J'ai établi des relations fortes après 25 ans. J'aime ce contact permanent avec d'autres entrepreneurs et cette compréhension mutuelle. »

Il essaye ainsi de bien saisir leur réalité pour pouvoir les conseiller au mieux et répondre parfaitement à leurs besoins. En effet, si le camion, la remorque ou les modifications ne sont pas parfaitement adaptés à la réalité de ses clients, les conséquences peuvent être potentiellement dramatiques. La profession est surtout constituée de travailleurs indépendants qui investissent de grandes sommes dans leur outil de travail et dont les profits sont souvent maigres.

« J'ai vu beaucoup de faillites à travers les années. C'est un milieu difficile, la concurrence est rude et les tarifs trop souvent tirés vers le bas. »

Aide & conseils

Yan n'hésite pas à s'improviser conseiller financier ou à donner des conseils d'entrepreneurs. C'est naturel chez lui, sa façon d'aider les autres et de tisser des liens.

« C'est valorisant d'être apprécié pour sa manière d'être et de fonctionner. J'essaye d'inculquer ce plaisir de servir à mon équipe parce que si les clients ne sont pas satisfaits, on n'a plus d'entreprise. »

L'esprit de compétition

Dans les régions moins densément peuplées, la concurrence est généralement moins grande que dans les centres urbains. Les rôles et les positions sont alors bien ancrés et les premiers arrivés bénéficient souvent d'un statut favorable au sein de la population.

Une réalité à laquelle Mabo n'échappe pas.

« Notre principal concurrent est présent dans la région depuis les années 1980. Il est donc mieux établi que nous et nous oblige à nous dépasser pour le rattraper. »

Mabo se trouve donc dans la position du chasseur, ce qui n'est pas pour déplaire à Yan. « C'est mieux que d'avoir une cible dans le dos. »

Les concurrents sont peut-être moins nombreux, mais ils n'en sont pas moins féroces. Tout le monde se connaît parmi les entrepreneurs et les affaires peuvent prendre une tournure personnelle et créer des frictions, voire une véritable haine. Mais, pour Yan, c'est le prix à payer pour avancer.

« C'est sûr que ce n'est pas toujours amical, mais je suis un fonceur. En affaires, il ne faut pas craindre le conflit et les tensions, sinon on ne se développera jamais. »

Il s'agit aussi probablement d'une source de motivation supplémentaire pour l'ancien sportif, qui trouve là une nouvelle façon d'alimenter son esprit de compétition.

« Il ne faut pas avoir peur de froisser les susceptibilités si l'on veut avancer. Il vaut mieux être en position de chasseur que de proie. »

Motivation

Un leadership positif

Les périodes de crise n'ont jamais eu raison de l'empathie, des habiletés sociales et des valeurs humaines de Yan.

« Je communique facilement et avec tout le monde. Je crois que c'est l'une des clés pour conserver une ambiance saine. »

D'un tempérament jovial, il est toujours ouvert à la discussion et à l'échange. Il connaît tous ses employés et prend le temps qu'il faut pour les rencontrer s'ils le souhaitent.

« J'essaye aussi de respecter la hiérarchie et le rôle de mes cadres. Je les laisse faire leur travail, mais je suis toujours ouvert à discuter des problèmes avec n'importe lequel de mes employés. »

Une manière de fonctionner qui a fait ses preuves et qui lui assure l'attachement de ses collaborateurs et de son équipe depuis des années.

S'ouvrir et innover

La recherche de talent dans un domaine aussi spécialisé que l'entretien de camions lourds constitue un défi perpétuel dans une région plus isolée comme l'Abitibi-Témiscamingue.

Il est difficile de faire venir des travailleurs d'autres régions, car ils ne souhaitent pas vraiment déménager ou voyager continuellement. La concurrence du secteur minier génère également un obstacle de taille.

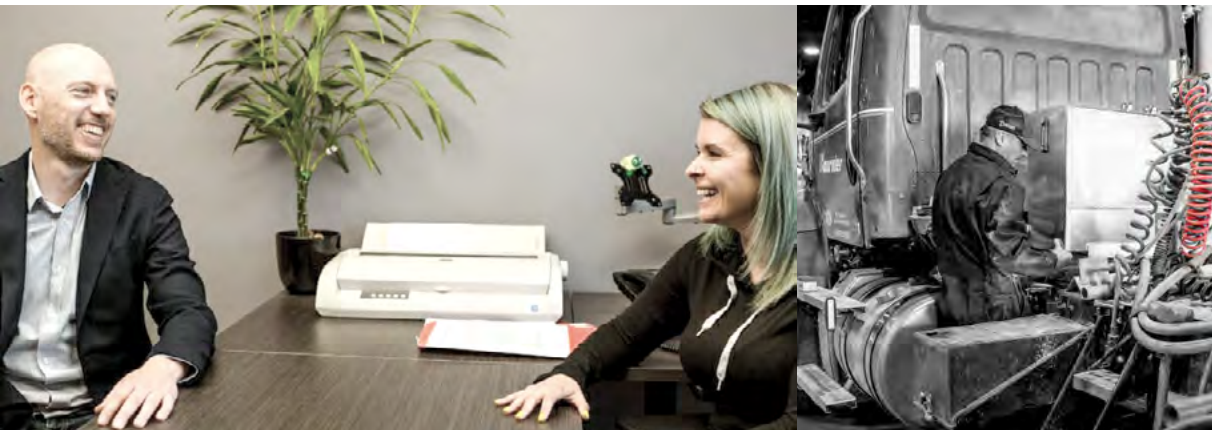
« Beaucoup de jeunes de la région quittent rapidement les bancs de l'école, car ils sont certains de trouver des emplois très bien rémunérés dans les mines. Il nous faut donc innover pour pourvoir les postes. »

Pour Mabo, l'une des solutions consiste à engager de la main-d'œuvre étrangère. Yan a ainsi recruté deux de ses trois techniciens électroniques en France. Il a également fait venir neuf mécaniciens du Cameroun.

« Nous essayons d'intégrer nos travailleurs de la meilleure manière possible. »

« C'est un défi pour eux comme pour nous, mais il faut y parvenir parce qu'il en va de notre survie dans les années à venir. »

Mabo s'applique enfin à installer des procédures et une culture d'entreprise qui permettent de pallier le manque de main-d'œuvre et de répondre parfaitement aux besoins de la clientèle en toute circonstance.



En coulisse...

Yan Milette

PDG du Centre du camion Mabo

Yan est un visionnaire, un leader naturel et un fonceur. Pour preuve, l'entreprise ne s'est jamais aussi bien portée que depuis qu'il a les coudées franches pour prendre les décisions.

Cette réussite ne l'incite pas pour autant à tirer la couverture vers lui. Il est en fait pleinement conscient que c'est par l'apport de chaque individu, la cohésion ainsi que la synergie de son équipe que Mabo réussira à se développer.

Synergie d'équipe

Que ce soit comme employé ou chef d'entreprise, il croit à l'effort, à l'investissement personnel et au partage des idées pour progresser.

« C'est par l'exemple et les actes que l'on atteint son but et non par la simple parole et l'attentisme. Il faut aussi savoir bien s'entourer et écouter. »

Le
fonceur





Une esquisse de l'avenir...

Des objectifs de croissance

Malgré quelques défis, l'équipe de Mabo est compétente, bien formée et solide. La structure mise en place est prévue pour intégrer de nouvelles entreprises et s'agrandir.

« Aujourd'hui, mon groupe de direction peut facilement me suppléer. Je pourrais facilement m'investir dans un nouveau projet pour développer l'entreprise. »

Pour ce faire, Yan regarde les possibilités et il utilisera les méthodes qui ont fait leurs preuves chez Mabo pour incorporer de nouvelles concessions. Les ambitions sont ainsi suffisamment élevées pour garder Yan concentré et inspiré à la tête de l'entreprise dans les prochaines années.



Loyauté

Un passage de relais ?

Les nombreux obstacles surmontés et l'investissement intense de Yan envers Mabo peuvent laisser quelques traces sur la santé après plus de 25 ans de bons et loyaux services. Yan pourrait donc envisager un départ dans les années à venir.

« C'est certain que j'envisage de prendre plus de temps pour moi et que je laisserai la main un jour, mais je choisirai de quelle manière je souhaite le faire. »

Le jour venu, l'équipe mise en place sera certainement capable de s'émanciper, mais d'ici là, il y a encore de nombreux points à marquer et le capitaine s'amuse beaucoup trop sur le terrain pour céder la place aux remplaçants.

L'histoire commune entre Yan Milette et le Centre du camion Mabo n'est donc pas prête de connaître son épilogue.