



Entrevue
vidéo sur
aqmat.org



Rencontre à Yamachiche avec la nouvelle haute-direction de Duchesne

Après presque deux ans à la barre de Duchesne, Christian Dauphinois, président et chef de la direction, nous a reçu à ses installations de Yamachiche. Ça a été tout un changement pour lui personnellement, pour l'entreprise, mais en fait, pour toute la communauté d'affaires.

Q Après Raoul Marcel, Françoise et Audrey, ils ont en commun d'être des Duchesne. La rue même où est l'entreprise se nomme Duchesne. C'est tout un patrimoine. Or, sauf erreur, vous n'êtes pas dans la famille. Comment êtes-vous arrivé ici ?

R La famille avait exprimé le désir de trouver un tremplin, de chercher un investisseur. Ils ont pris contact avec Namakor. Un holding, ça peut faire peur, mais c'est une société dirigée par des Québécois dont la mission est de faire grandir des entreprises manufacturières d'ici pour les aider à passer à un autre niveau. Le projet m'a plus dès le départ.

Q Comme observateur de l'industrie, étiez-vous quand même un peu triste d'apprendre le départ de la famille de l'entreprise qu'elle avait fondée ?

R Avec la mondialisation des marchés, il vient un moment où une entreprise a besoin de capitaux, financiers et humains. C'est une décision responsable de la famille qui a été prise dans l'intérêt commun de toutes les parties, dont les quelque 200 employés ici.

Q Êtes-vous 100% sûr que l'usine à Yamachiche va demeurer en opération ?

R Namako n'a jamais vendu aucune entreprise encore dans son portefeuille. Sa stratégie ne repose pas sur la vente de Duchesne à court ou moyen terme.

Q Vous semblez taillé sur mesure pour relever ce défi. Juste avant votre nomination, vous aviez travaillé pour deux entreprises dans des secteurs proches, les Ancrages Cobra et le grand distributeur de quincaillerie Richelieu, puis auparavant une vingtaine d'années chez RONA...



R Remontons même plus loin. J'ai commencé à l'âge de 15 ans chez Goineau-Bousquet à Laval. Voyant ma corpulence, un gérant s'est dit que je devrais être capable de mettre des sacs de terre dans les voitures des clients! Ça a été mon université de la vie. Puis j'ai traversé plusieurs étapes dans l'implantation de Réno-Dépôt jusqu'à l'arrivée de Lowe's. Après deux ans, je me suis dit qu'il était temps que j'aille voir de l'autre côté de la clôture, c'est-à-dire le secteur manufacturier.

Q Cette première expérience chez Cobra vous a apporté quoi?

R Comprendre le cycle d'une matière première à un produit fini en passant par un plan marketing m'a donné le sentiment du devoir accompli. On remplit les besoins primaires des clients qui ont besoin de nos produits pour mettre à niveau leurs habitations.

Q Ce qui a plu sans doute aux investisseurs, c'est votre parcours marketing et ventes. On m'a dit qu'il y avait d'ailleurs une croissance des ventes depuis votre arrivée...

R Je suis arrivé dans un environnement où les procédés étaient bons, il nous fallait juste les améliorer. On a du succès parce qu'on a ouvert notre stratégie à l'acquisition de nouveaux clients.

Q Vous devez non seulement vous diversifier en clientèle, mais en offre de services aussi...

R On fabrique environ 85% de nos ventes, l'essentiel venant de la production des cinq usines qu'on retrouve ici sur le site à Yamachiche, mais on a de la latitude pour distribuer bien plus. C'est un avantage pour le marchand quand on peut mettre sur la même commande d'un client plusieurs produits à des coûts de transport avantageux.

Q Justement, comment faites-vous pour produire à prix concurrentiel des produits à basse technologie comme ceux provenant de pays asiatiques?

R La qualité. Nos standards. D'abord, les matières premières vont faire la différence, même si ce n'est pas toujours visible à l'œil nu. Duchesne se positionne comme une solution qui inclut un produit de commodité, mais aussi une stratégie de mise en marché, ce qu'un fournisseur étranger ne peut proposer.

Q D'ailleurs, votre expérience en commercialisation et en marchandage a conduit à des changements dans les emballages et des formats...

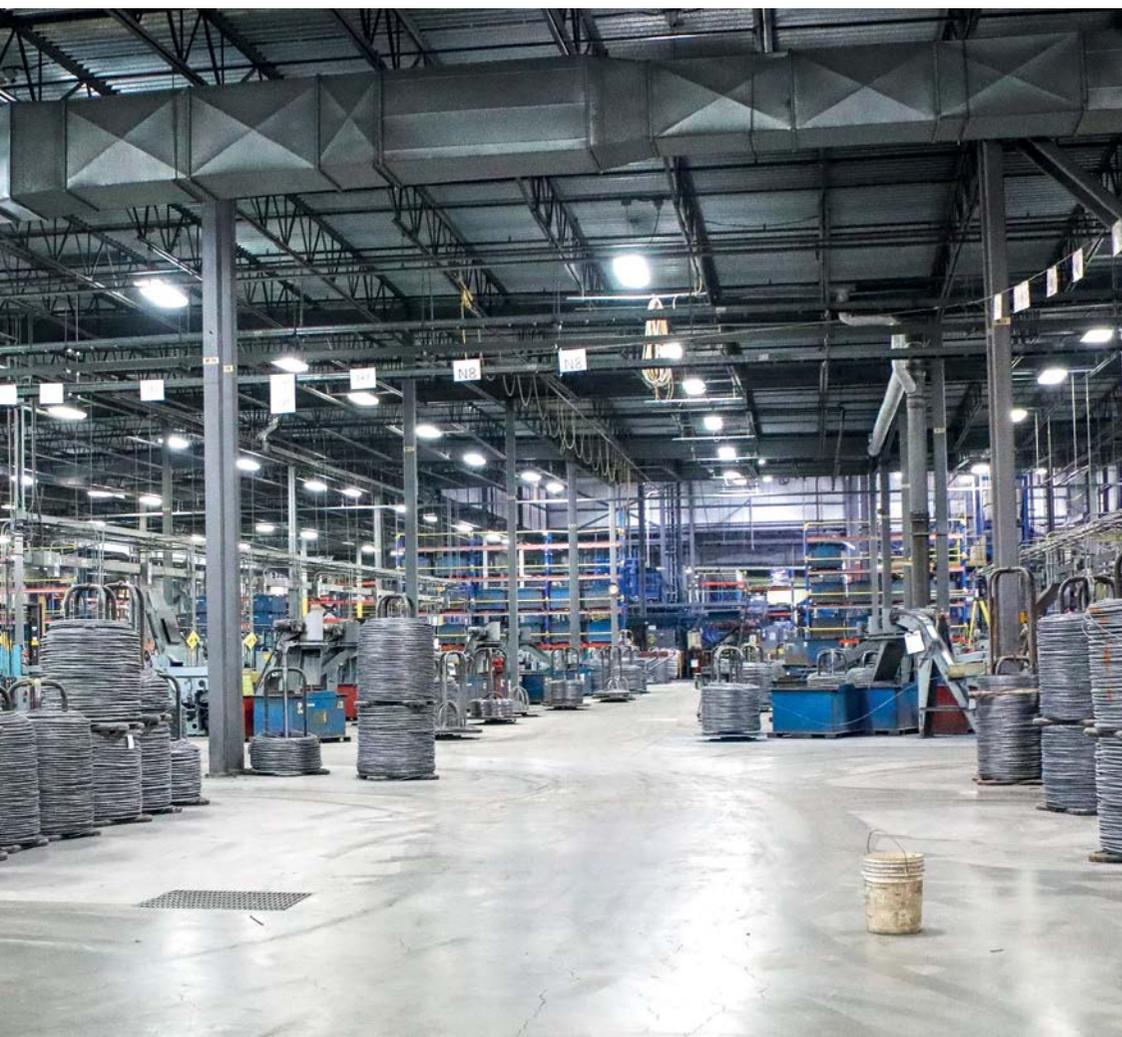


R Quand on disait que le temps c'est de l'argent, c'est vrai aussi pour les groupements d'achats. On doit faciliter leur travail. La révision des catégories doit se faire entre partenaires d'affaires afin de devenir plus efficace ensemble.

Q Avez-vous déjà procédé à des investissements depuis votre arrivée?

R On voulait d'abord s'assurer que nos gens étaient bien, certaines de nos installations avaient besoin d'un peu d'amour, dont les cafétérias pour les employés. Puis deux actions majeures s'en viennent: une troisième ligne de production de polyéthylène pour soutenir la demande et les grillages métalliques pour le renforcement du béton où on peut gagner des parts de marché en augmentant notre force de production.

SUITE DE L'ENTREVUE EN PAGE 60 >





SUIITE DE L'ENTREVUE DE LA PAGE 59 >

Q Avez-vous maintenu une politique d'engagement communautaire ou maintenant, vous êtes uniquement là pour la piastre?

R Notre empreinte au niveau de la communauté est importante ici à Yamachiche, mais on veut également avoir un rayonnement dans toute la Mauricie. À titre d'exemple, on vient de faire un beau partenariat avec les Lions de Trois-Rivières, un club-école du Rocket associé au Canadien. Ça nous permet aussi de remercier nos employés avec des billets de saison en plus d'une grande soirée par année avec leurs familles.

Q Vous et Namakor êtes ambitieux: vous souhaitez amener Duchesne à un calibre nord-américain. Comment allez-vous faire pour grandir sans brimer votre clientèle d'ici?

R On ne dénigrera pas nos racines et si on grandit, ils vont aussi en profiter. On va respecter les clients qui nous font confiance depuis presque un siècle tout en ayant l'œil aiguisé sur les opportunités.

Q Pour soutenir des objectifs aussi élevés, avez-vous dû faire des changements au niveau de la direction de l'entreprise?

R Quand on revoit une stratégie, il faut analyser la structure en place. J'ai pris plus que 100 jours, en fait j'ai pris six mois parce que lorsqu'il y a des humains impliqués dans

de telles décisions. Le personnel était compétent, aucun doute, les employés ont à cœur leur travail. Il fallait toutefois valider qu'il puisse s'aligner avec le nouveau plan. Je suis allé chercher des talents qui avaient vécu autre chose pour m'assurer de compter sur une culture plus compétitive. On est en mode croissance, ce n'était peut-être pas nécessairement le cas avant, alors c'est sûr que les réflexes ne peuvent être les mêmes. On ne peut pas demander à tout le monde de changer du jour au lendemain. Alors, en entrant du sang nouveau aux côtés des gens d'expérience, on génère de nouvelles idées sans rien briser.

Q Nonobstant votre expansion sans frontières, est-ce qu'il y a encore des parts de marché à aller chercher au Québec et avez-vous de l'appétit pour cela?

R Tout à fait. Souvent chez un marchand on a une ou deux gammes de produits alors qu'on en a huit au total. On est reconnu pour nos clous dans de belles boîtes de couleurs. Au quotidien, notre équipe doit démontrer les avantages de mixer plusieurs produits pour différentes clientèles lors d'une même commande. Ainsi, un client peut atteindre le minimum d'achat requis sur le plan financier sans devoir acheter trop d'unités du même produit et ainsi mieux faire rouler son inventaire, ce qui est au cœur de la gestion d'un commerce aujourd'hui.

Q Christian Dauphinais, vous avez l'air en forme malgré tous ces défis. Comment faites-vous?

R Prendre soin de soi, c'est aussi bien gérer ses calendriers entre le travail, les loisirs et la famille.





Un mot de David Garceau, vice-président aux opérations

On est un producteur de matériaux de construction varié, mais fortement axé sur la transformation de l'acier. Ici, avec du fil d'acier, on fait du clou de construction ou du clou attaché, ou bien du treillis métallisé pour les renforts de béton. On va aussi transformer des rouleaux d'acier en feuilles pour en faire des profilés soit pour les murs ou les toitures servant à l'enveloppe de bâtiments. On a aussi une division spécialisée dans la transformation de résine de polymère, comme du polyéthylène pour en faire du parement à coupe-vapeur ou encore du déclin d'acrylique pour faire du revêtement de vinyle de maison.

Pour Duchesne, l'automatisation et la robotisation représentent un axe stratégique important. D'abord pour pallier la pénurie de main-d'œuvre, c'est une façon de garantir des opérations sur les quarts de travail moins populaires auprès des travailleurs. Cela nous permet aussi d'éviter d'exposer nos employés à des tâches à risque ou plus lourdes physiquement et ainsi de les affecter à des responsabilités à valeur ajoutée qui vont être plus stimulantes et moins dangereuses. Mais ultimement, c'est pour avoir un meilleur contrôle sur nos procédés, avoir plus d'efficacité, une application plus standard, d'où une meilleure compétitivité.

L'approvisionnement est devenu une composante-clé du succès de notre entreprise. L'apport des matières premières dans nos produits étant significatif, par une meilleure compréhension de nos prévisions de vente et leur synchronisation avec les achats, on peut optimiser toute la chaîne et ainsi dégager une amélioration de nos coûts qui va favoriser le développement de nos marchés et nos clients.



Un mot de Marie-Christine Ménard, vice-présidente, talent et culture

Pour gérer nos problèmes de main-d'œuvre, parce que ce n'est pas évident de nos jours, on a mis en place plusieurs mesures, dont une politique de covoiturage qui permet à des collègues de se rendre au travail ensemble; on a en une douzaine actuellement qui en bénéficie. On a aussi introduit une politique de gestion du temps plus flexible comprenant entre autres

le télétravail, des horaires de quatre jours, des congés les samedis pour certains. Tout ceci aide à la rétention.

Pour faciliter le recrutement, on fait appel à nos employés qui sont nos premiers ambassadeurs. On a créé une politique de référencement par laquelle on donne 1 500 \$ à un employé qui nous réfère un candidat.

Le bassin à Yamachiche étant tout de même limité, on s'est lancé récemment dans le recrutement international avec une première cohorte de sept immigrants qui s'en viennent nous porter main-forte.