

Entrevue présidentielle avec le (très) grand patron de Etalex

Entrevue
vidéo sur
aqmat.org



Thierry Lachapelle mesure 6'5". Il est déjà grand, mais ses ambitions pour Etalex portent à croire que ce fabricant d'aménagement commercial et d'entrepôt industriel employant plus de 550 employés et possédant 80 000 pi² dans trois usines va encore grandir...

Richard Darveau s'entretient avec celui qui est devenu en janvier 2023 président-directeur général de Etalex.

Q Les gens ne connaissent pas tant Etalex. Et pourtant, ça a commencé en 1966...

R Ludger D'Amour a amorcé l'histoire. Il s'est adjoint un partenaire, Jacques Majeau, lequel a racheté l'entreprise. En 1982, il achète aussi Équipement Boni, compétiteur d'Etalex. Par la suite, il a aussi fait l'acquisition de Format Fil. On parle de trois entreprises qui appartenaient au même individu, mais gérées de façon indépendante.

À la suite du décès de Monsieur Majeau, ses filles ont pris le contrôle de l'entreprise et en 2019, elles ont décidé de passer le flambeau en intégrant Desjardins Capital pour continuer la croissance de l'entreprise.

Q C'est un grand changement parce que là, on passe d'une entreprise à gestion familiale à une entreprise qui appartient à une société de capital qui instaure un conseil d'administration.

R C'est là aussi qu'on a amorcé la fusion des noms commerciaux pour s'en aller en 2021 vers le nom Etalex, issu de la fusion avec les deux autres marques. Équipement Boni et Forma Fil. Desjardins est un partenaire patient qui a pour but de contribuer à la croissance de l'économie québécoise et de garder les entreprises au Québec.



Richard Paquet (directeur marketing) et Thierry Lachapelle (président-directeur général) informent Richard Darveau que la salle de réunion de Etalex a été baptisée au nom de Ghislain Lehoux, celui qui incarne l'évolution de l'entreprise sur plusieurs décennies.

Q Des gros changements juste avant la COVID...

R On a eu la frousse que tout le monde aille magasiner en ligne, mais on s'est rendu compte que les épiceries, les pharmacies, les gens y retournaient, dans les quincailleries aussi. Il y a eu beaucoup d'investissements dans les magasins physiques pour supporter les besoins locaux des gens. À partir de là, nous, comme entreprise, ça nous a un peu aspiré; on a suivi les grands quincailliers dans leur croissance, c'est ce qui a amené la nôtre.



Q La naissance des groupes d'achats, dans les années 80, avait donné tout un push à Équipement Boni. Est-ce que vous pensez que les marchands, les groupements, les distributeurs, les usines, auront besoin de plus en plus de pieds carrés d'entreposage dans les années à venir ?

R C'est certain que présentement, quand on écoute les prévisionnistes, je vous dirais qu'on entend tout et son contraire. L'économie, c'est des pendules : on faisait tout local, là d'un coup on s'en allait tout à l'extérieur. Beaucoup de choses se rétablissent : en se disant qu'on peut se permettre d'acheter à l'étranger, mais je pense que c'est important de s'assurer que notre chaîne d'approvisionnement est sécurisée et de s'assurer aussi qu'on favorise l'achat local pour pas que notre tissu social brise quand il y a une épidémie ou un conflit quelconque.

Si on regarde les prévisions à long terme au niveau de l'entreposage, oui il y a une demande, il y a un besoin. Que ce soit par l'influx de population qui arrive avec les travailleurs immigrants. C'est certain qu'il y a des cycles économiques, il pourrait y avoir un ralentissement momentané, mais si on regarde le long terme, il y a une croissance qui est assurée.

Q Qu'est-ce qui fait que des gens décideraient de travailler avec Etalex plutôt qu'avec une autre entreprise ?

R Notre force, c'est vraiment notre support, notre service et notre capacité de suivre nos clients. C'est-à-dire qu'on a des capacités internes

de designer des choses, on l'a vu avec les quincailleries beaucoup. Il y a d'autres entreprises qui étaient capables de faire ce qu'on faisait, mais il y en avait très peu qui étaient aptes ou qui voulaient s'adapter aux besoins spécifiques de chacun de leurs clients.

C'est certain qu'on est dans une entreprise où le volume est important, donc il y a un certain niveau de standardisation. Mais il faut garder la capacité de s'adapter, parce que c'est ce qui va continuer de nous différencier dans le futur.

Q Quand je suis arrivé, j'ai vu qu'il y avait des postes à combler. Soudeurs, journaliers, ébénistes... Est-ce que ça reste un challenge de trouver des employés ?

R On travaille fort présentement avec l'équipe à bâtir une meilleure expérience employé, qu'ils puissent voir un peu les différents chemins qu'ils peuvent prendre pour grandir dans leur carrière.

Q Si on allait dans l'usine, est-ce qu'on verrait un apport technologique ?

R On a déjà, au-delà de 35 à 40 robots. On a un département d'automatisation à l'interne. On va remplacer des employés qui ont une tâche

manuelle vers une tâche de supervision; ce sont des gens qui effectuaient la tâche qui, maintenant, gèrent le robot.

Q Est-ce que vous pensez que, dans le futur prochain, ces technologies vont faire que les besoins en ressources humaines vont se restreindre?

R L'objectif étant d'aller chercher une croissance continue, le but sera d'outiller davantage les employés pour qu'on puisse augmenter le niveau de productivité.

Q On vient d'un peu mieux comprendre pourquoi on vous a choisi, mais est ce que tout va tourner autour de vous, êtes-vous un joueur d'équipe, monsieur Lachapelle?

R Je ne serais pas venu ici s'il n'y avait pas d'équipe. Pour moi, c'était vraiment la base. Je ne suis qu'un rouage en tant que président de l'entreprise : ce n'est pas moi qui soude, ce n'est pas moi qui vend les équipements, c'est vraiment une histoire d'équipe. Pour moi, l'importance de chacun des rôles est toute aussi grande.

Au cours de la dernière année, on a créé un département de santé et sécurité. Nos employés doivent travailler de façon saine et sécuritaire pour qu'ils puissent justement évoluer dans l'entreprise et qu'ils puissent chacun retourner chez eux le soir en santé pour pouvoir profiter de leur famille et profiter de leur fin de semaine.

Q Sans nous dévoiler des secrets internes, comment se fait la prise de décision? Parce que, d'une part, vous devez composer avec un conseil d'administration et d'autre part, vous avez des cadres...

R Le conseil d'administration s'occupe principalement de la gouvernance d'entreprise, donc de s'assurer que les meilleures règles soient mises en place. Puis quand il y a des contrats d'une certaine taille, il est impliqué. Ce sont des gens qui, justement, amènent une expertise et une vision externes, car lorsqu'on est dans la forêt, parfois, on a des difficultés à prendre du recul. Avec un conseil d'administration, souvent, ils vont nous remettre en question, nous guider de façon différente.

Au niveau de l'entreprise, on a le comité exécutif qui regroupe les vice-présidents : le chef de l'exploitation, la vice-présidente talents et culture, le vice-président finances et moi-même. Pour l'instant, j'occupe aussi le poste de vice-président des ventes parce que c'est un secteur avec lequel je suis à l'aise. On va prendre les décisions courantes de l'entreprise, puis définir les grandes orientations.

Par la suite, il y a aussi un comité de direction qui a été mis en place au cours des derniers mois. Les directeurs de l'entreprise siègent ensemble, c'est en fait eux qui mènent les projets au quotidien.

Q Vous êtes disséminés dans trois usines, pouvez-vous nous résumer les vocations de chacune?

R À Saint-Bruno-de-Montarville, chez feu Équipement Boni, on est vraiment au niveau du « racking ». On a aussi la division ébénisterie.

On a une usine sur Jarry dans Anjou, principalement attribuée à tout ce qui est tablettage, tous les systèmes d'îlots y sont produits.





Puis on a une autre usine dans Anjou, sur Ray-Lawson, anciennement Forma Fil, où se concentre ce qui est travaillé sur le fil métallique, que ce soit des grilles, des treillis galvanisés, des barres de sécurité, résistants à la corrosion.

Q **Essentiellement, vous êtes approvisionné en acier. Comment est-ce que les cours mondiaux vous affectent ?**

R Le prix de l'acier est encore volatil. Dans le passé, on pouvait stocker de l'acier, la variation du prix était tellement minime que ça n'avait pas d'impact significatif. Ça nous amène à avoir des communications plus fréquentes avec nos clients. Dans le fond, le cœur de notre entreprise, c'est de créer de la valeur pour nos clients, ce n'est pas de faire de la spéculation sur les prix de l'acier.

Q **Vous avez fait l'école secondaire au collège Notre-Dame, le cégep à Brébeuf, un bac en finances aux HEC, puis une maîtrise en marketing. Bref, ils sont allés chercher un « bollé » !**

R C'est relatif ! Je suis quelqu'un de passionné. C'est mon cheminement qui m'a amené où je suis aujourd'hui. C'est aussi une suite de rencontres, une suite d'événements dans la carrière qui font qu'on suit des gens. On a eu des mentors en avant de nous qui nous ont aidés justement à la progression. Puis c'est sûr que l'intérêt pour l'analyse et les chiffres est indéniable depuis le début de ma carrière.

Q **Et l'intérêt pour le secteur ! Ce n'étaient pas vos premières armes...**

R J'ai travaillé longtemps dans le domaine manufacturier et aussi dans le domaine de la location, au niveau de la construction, des équipements de construction, plus précisément des échafaudages, des plateformes élévatoires et plateformes suspendues.

Q **Sur le site web de l'entreprise, il y a une préention importante, c'est de dire que vous êtes en quête continue d'améliorations à la fois des processus et des produits.**

R On le voit beaucoup dans les entrepôts présentement, il y a une vague d'automatisation, dans ce qu'on appelle le « unit shipping ». Ça se déplace au niveau aussi des volumes plus gros, comme des palettes et tout ça. Ce sont des systèmes intégrés qui permettent justement d'automatiser la cueillette des équipements ou des produits au sein des différentes sections du « racking ». Des systèmes assez complexes, présentement en grand développement. On se doit de fournir des équipements qui peuvent accommoder ces systèmes-là.

Q **L'entreposage est source d'accidents de travail, pas nécessairement dans sa construction, mais dans l'utilisation. Les structures sont de plus en plus grosses, vous accordez une importance à l'aspect sécurité ?**

R On a des groupes d'ingénierie, nos calculs sont faits et révisés. On utilise des logiciels pour s'assurer que nos structures correspondent aux besoins des clients. Il y a un grand changement présentement : au Québec et au Canada, il y a l'annexe N, qui prend en compte notamment les impacts relatifs aux tremblements de terre; on sait qu'il y a des zones sismiques au Québec. Cela amène des calculs qui font que nos équipements sont souvent plus gros qu'ils étaient. Présentement, il y a une adaptation qui se fait avec les clients parce que, eux-mêmes, ils n'étaient pas nécessairement conscients de ça. Il faut leur expliquer qu'il y a de nouvelles normes en place et nos ingénieurs sont très au fait de ces normes-là.

Q Est-ce que les nouvelles normes touchent seulement les nouvelles structures ?

R On voit parfois des chevauchements, lors d'agrandissements ou de rénovations. Là on ne peut plus seulement déplacer du « racking », on est obligé d'en refaire si les équipements en place ne satisfont pas aux nouvelles normes.

Q Parlons de concurrence. Le fait que vous travaillez avec du poids, des étalages qui pèsent beaucoup, ça fait que vous n'êtes pas menacé par les Chinois ?

R À certains niveaux, pour des produits standards, on voit un influx particulièrement plus de l'Ouest américain parce qu'ils sont plus près que nous. Tout ce qui est des systèmes sur mesure, que ce soit des couleurs, que ce soit des items, des accessoires ou que ce soit des systèmes complets qui sont définis sur mesure, c'est certain que d'avoir l'approche locale et d'avoir de la flexibilité... Parce que faire un magasin, c'est une chose, mais après ça, on sait qu'un magasin, ça vit : il y a des changements constants. D'avoir accès à une pièce spéciale, d'avoir accès à un produit d'une couleur particulière rapidement, ça fait toute la différence pour un marchand.

C'est pour ça que je parle de l'importance pour nous de conserver l'avantage d'être capable de suivre nos clients, de s'adapter à leurs besoins, de justement leur montrer qu'on les supporte de façon adéquate à un prix compétitif en étant basé au Québec.

Q Arrivez-vous à avoir des clients à l'extérieur de la province ?

R On fait beaucoup affaire avec le reste du Canada. Et je vous dis un petit secret, on commence tranquillement à faire des percées aux États-Unis.

Mais présentement, on est vraiment à consolider nos acquis. On s'assure de mieux servir nos clients, parce que la transformation qu'on a vécue à la suite de la croissance a mis une pression sur l'ensemble de l'entreprise. On se concentre à optimiser nos choses, à créer des synergies dans l'entreprise pour pouvoir mieux supporter nos clients actuels.

Q Etalex possède deux certifications. Pouvez-vous essayer de nous vulgariser en quoi ça rassure la clientèle que vous soyez homologué RMI et CWB ?

R CWB, c'est pour Canadian Welding Bureau. Chacun de nos soudeurs est certifié CWB et on est audité pour s'assurer de la qualité de nos soudures. Parce qu'on a beau avoir le bon acier, s'il est mal soudé, ça ne fonctionnera pas.

La RMI, c'est la « Rack Manufacturers Institute ». C'est là souvent qu'on va adopter des normes, des façons de faire communes. Ça nous qualifie donc ni plus ni moins comme manufacturier de haut niveau et on s'assure qu'on respecte les règles de l'art dans l'ensemble de notre industrie.

Q Vous êtes aussi membre de l'AQMAT. Jusqu'à quel point c'est un secteur important pour vous par rapport, par exemple, à l'épicerie ou à la pharmacie ?

R La quincaillerie fait partie du cœur de la croissance d'Etalex. À travers les dernières années, on a vu la croissance, on a vu les différents joueurs qui se sont implantés. On a vu aussi, depuis le début, qu'on est passé de la quincaillerie de quartier aux grandes surfaces. Et puis de nouvelles transformations s'amorcent, les mouvements dans le marché. On suit vraiment le milieu de la quincaillerie comme un cœur stratégique de notre entreprise.

Q Etalex, vous êtes impliqué dans plusieurs causes : Charles-Bruneau, Laurent Duvernay-Tardif, Tel-Jeunes, l'Hôpital Sainte-Justine. Toutes en lien avec les enfants. Est-ce qu'il y a une logique derrière tout ça ? Est-ce que c'est vous qui avez amené ça ou c'était déjà en place et puis vous avez poursuivi l'œuvre ?

R Il y a certaines choses qui étaient déjà en place. C'est excessivement important pour l'équipe d'agir en bon citoyen corporatif. On est choyés, on veut redistribuer une partie de ce qu'on apporte. Mobiliser les employés derrière une cause, c'est quelque chose justement qu'on veut structurer davantage au cours des prochaines années.

L'éducation, la jeunesse, ce sont des éléments critiques pour bâtir la société de demain et on veut contribuer à ça.

Q Laurent Duvernay-Tardif, si vous avez eu l'occasion de le rencontrer, la question qui tue : est-il plus grand que vous ?

R Il était pas mal proche. Mais ses mollets étaient gros comme mes cuisses !

