



# L'AQMAT visite Imperial Manufacturing Group au Nouveau-Brunswick

## Entretien avec Normand Caissie, fondateur et chef de la direction

Je suis au Pays de la Sagouine, plus spécifiquement à Richibucto au Nouveau-Brunswick, siège social d'Imperial Manufacturing Group. Je vais visiter leur usine principale, mais d'abord je vais rencontrer son fondateur, Normand Caissie.

**Q** Vous avez fondé l'entreprise il y aura bientôt 45 ans puisqu'on va fêter cet anniversaire en 2024. Est-ce que vous vous souvenez des débuts ?

**R** Oh je m'en souviens comme hier ! C'est ça le problème, tout s'est passé un peu trop vite. C'est comme une boule de neige, ça a été long à partir. On a eu des problèmes les premières années – tu vas voir que je parle en « on » et pas en « je », parce que ça ne se fait pas tout seul ces choses-là. On a commencé en 1979. Moi premièrement je viens d'une famille d'entrepreneurs. Mon père avait une entreprise de chauffage. Son père à lui creusait des puits pour l'eau. Quand j'étais étudiant, je faisais de l'installation de systèmes de chauffage comme emploi d'été. Puis quand j'ai gradué de l'Université de Moncton avec un baccalauréat en commerce spécialisé en management-comptabilité, je voulais porter la cravate. J'ai travaillé pour la Banque de Montréal, puis ils m'ont transféré à quelques places et ça allait trop vite – j'étais fraîchement marié. J'ai été travailler pour Seagram qui avait une usine à Richibucto, ils m'ont transféré à ville LaSalle. Là-bas j'ai visité une usine qui fabriquait des produits pour le chauffage. Je me suis dit « je retourne chez nous, puis je vais partir ça, à petite échelle ». Puis quand je dis à petite échelle, c'est quatre personnes. Je savais que si je n'avais pas les provinces atlantiques comme marché, je n'allais pas réussir. Après la première année, j'ai perdu de l'argent. La deuxième année j'étais à bout de souffle, mais avec un nouveau client ça s'est passé. En 1984, j'ai commencé à sortir des provinces atlantiques, le Québec, l'Ontario, par acquisitions. Ce qui fait qu'aujourd'hui, on a 14 usines, plus de mille employés.

**Q** Les gens doivent se dire comment cet homme avec quelques collègues est parti d'une toute petite entreprise à portée locale, située dans un village de pêcheurs dans le Nouveau-Brunswick francophone, pour se retrouver 45 ans plus tard, avec des usines et des entrepôts dans six provinces, plus aux États-Unis, tout ça représentant plus d'un million de pieds carrés, il faut que vous nous aidiez à comprendre. Je pense qu'il faut revenir un peu à l'histoire. J'ai entendu dire que votre père et votre mère sont toujours de ce monde.

**R** Oui, mon père a 94, ma mère 93 ans. Quand je joue au *crib* avec mon père, il m'interview pour savoir comment va ma *business*. Il est encore intéressé, c'est normal. J'ai été élevé là-dedans.

**Q** D'où ça vient cette ambition ?

**« L'ambition, ça se crée. Au fur et à mesure que tu trouves un petit succès, tu gagnes en confiance. »**

**R** L'ambition, ça se crée. Moi je gardais les ventes. Au fur et à mesure que tu trouves un petit succès,

tu ramasses un nouveau client, tu gagnes de la confiance. Puis après un bout de temps, tu regardes les opportunités, puis tu cherches jusqu'à temps que tu trouves la solution, puis tu réussis. Puis le prochain *step*, tu te trouves une cible dans ton organisation. Une fois que t'es rendu là, t'en choisis une autre, puis là t'en choisis une autre et le marché devient de plus en plus large. Puis aujourd'hui c'est mondial; on fait de la compétition avec des organisations, des pays d'Asie, du Mexique, des États-Unis, puis on est confiants. « *We are the best in the business* ».

**Q** Est-ce que vous avez réussi grâce à vos qualités ou à vos défauts ?

**R** Oh, les deux probablement. Si vous parlez à mon épouse, je suis têtue. Les nombres d'heures que ça demandait, ce n'est quasiment pas explicable. La faillite ? J'avais trop de fierté pour, pis croirais-tu qu'après 45 ans, j'ai toujours peur de ne pas réussir. C'est dans la nature.

**Q** D'ailleurs pour vous aider à réduire les erreurs, vous avez deux comités. D'une part, vous avez non pas un conseil d'administration formel, mais un comité d'experts. Mais d'abord le conseil de famille. Vous avez un garçon et une fille qui sont tous les deux dans l'entreprise, qui sont impliqués et même, j'ai cru voir en entrant une de vos petites-filles.

**R** C'est une *job* d'été. Plusieurs vont en faire en continuant leurs études. Les années passées, notre firme comptable externe m'a dit: « Normand, tu as besoin de consultants, tu as besoin d'un comité, d'un *board*. Tu ne peux pas juste te



regarder dans le miroir puis dire aujourd'hui qu'est-ce qu'on fait. Donc aujourd'hui on a deux conseils. L'une avec cinq gens d'affaires qui ont du vécu dans le *business* de la logistique, dans la fabrication, dans les finances, etc. On partage tout, ils signent un *NDA*, les budgets, où on s'en va. On se réunit quatre fois par année et toujours à différents endroits. Toujours dans une de nos usines. Mais il pourrait-il y avoir une rencontre spéciale s'il y a une opportunité par exemple. L'autre comité qu'on a, c'est un *family board*, un comité d'avisers de famille, accompagnés d'un avocat, d'un CPA et d'une femme issue d'une famille d'entrepreneurs de deux-trois cents ans passés d'Europe qui sont installés aux États-Unis. On se rencontre deux fois par année. Ça fait presque vingt ans qu'on a ça et probablement qu'on ne serait plus en affaire si... moi je recommande ça fortement, après que t'es rendu d'une certaine grosseur, tu as besoin de l'aide externe.

**« Un entrepreneur qui est trop structuré, c'est pas bon. Tu y vas par "guts", par nez. »**

**Q** Avez-vous un plan stratégique ou est-ce que vous êtes de nature impulsive ?

**R** Les deux! Premièrement, le *feeling*. Tout le monde qui travaille chez nous disait: «Le plan stratégique, il est dans sa tête». La stratégie, il n'y en avait pas. On fonçait. Depuis une dizaine d'années, on a essayé de développer un plan stratégique, mais ça traînait. On allait dans une direction, puis on revenait, ça reculait. Mais là aujourd'hui on l'a. «*It's a moving target*». Et nos meetings de gestion, notre groupe ici on est onze personnes qui gèrent le groupe. On a une rencontre une fois par mois à peu

près. Le plan stratégique, on y travaille de plus en plus. On a été obligé de prendre un gars de notre board, de le prendre de notre groupe d'avisers pour venir nous aider, parce qu'à cause de moi qui ai trop d'entrepreneurship – je bouge d'un côté et de l'autre – ça prend quelqu'un de structuré – Un entrepreneur qui est trop structuré, c'est pas bon. Tu y vas par *guts* et par nez. Aujourd'hui pour réussir, à la grosseur qu'on est rendus, ça prend une stratégie.

**Q** Êtes-vous rendu à un point où Imperial pourrait se passer de Normand Caissie ?

**R** Oui. Je suis convaincu de ça. J'aimerais l'essayer, mais je ne suis pas capable. Je connais trop les *nuts and bolts* et je vois les opportunités. Puis j'aime ça. Tous mes passe-temps, je viens que je me tanne. Je viens ici les samedis matin pour aucune raison.

**Q** Vous parlez du samedi matin ; ici c'est mort ou il y a de l'activité ?

**R** Oh non-non-non! Ça produit, ça *ship*... On produit 24 heures par jour parce que les moules pour le plastique ça ne peut pas arrêter, autrement ça durcit. Des fois je me promène juste pour regarder qu'est-ce qu'on pourrait améliorer. Puis je parle aux gens qui sont ici. Une demi-heure après je pars et c'est comme si j'avais été marcher sur le bord de la plage.

**Q** Est-ce que la fameuse pénurie de main-d'œuvre c'est quelque chose qui vous stresse ?

**R** Au début c'était juste du monde d'ici. C'est sûr que Covid, tu te demandes où est-ce que le monde s'en est allé. Mais c'était déjà parti. Ça fait 10-15 ans que nos premiers immigrants sont arrivés chez nous. On fait compétition ici avec la pêche, mais la pêche c'est saisonnier. Tu travailles fort pour une certaine période de temps, puis après tu es sur le chômage pour «x» période. Mais nous autres c'est des *jobs* à plein temps.

**« La main-d'œuvre, on va la trouver, la business, on va aller la chercher! »**

**Q** Avez-vous essayé des pertes par manque de main-d'œuvre ?

**R** On n'a jamais perdu d'opportunité parce qu'on n'avait pas de main-d'œuvre. On va en trouver. La *business*, on va toujours aller la chercher.

**Q** Imperial joue la carte internationale de plus en plus. Comment faites-vous pour faire venir des employés aussi loin que dans les Philippines, et pourquoi ?

**R** Disons qu'il y a une dizaine d'années, ça venait de la Roumanie, puis quand ils ont eu leur citoyenneté – c'est un trop petit village pour eux – ils ont quitté pour Montréal, Toronto, Vancouver, etc. La pêche amenait du personnel des Philippines ici. Ils s'en venaient travailler ici six mois par année, puis ils s'en retournaient. On a commencé par un petit groupe, puis on a réalisé qu'on était en train de créer une communauté philippine ici.

**Q** J'imagine que ça induit des responsabilités...

**R** Au début, on faisait tout, de A à Z. Les démarches, les vols, l'hôtel quand ils arrivent, la paperasse. Aujourd'hui, on peut compter sur la Commission des services régionaux de Kent pour nous accompagner.

**Q** Comment font-ils pour apprendre leur travail à l'usine

**R** Ils parlent leur langue, mais aussi l'anglais. Il y en a qui ont un peu de français. Quand ils sont ici, ils veulent s'intégrer, ils suivent des cours. Il y a toujours des personnes de chez nous qui veulent travailler, mais beaucoup sont partis pour les grands centres. Sors les immigrants d'ici et l'usine est fermée.

SUITE DE L'ENTREVUE EN PAGE 28 >

SUITE DE L'ENTREVUE DE LA PAGE 27 >

**Q** Est-ce que dans votre boule de cristal vous pensez qu'Imperial va toujours rester manufacturier ou qu'un jour, avec la mondialisation, vous allez être obligés de jeter l'éponge et devenir simplement un distributeur de produits faits dans les pays asiatiques ?

**R** On n'est pas des importateurs. Tout le monde peut faire ça. Importer de l'Asie et se faire un *price point*. Nous autres on est des fabricants, on développe. On a un département de R&D qui développe des produits selon la demande nord-américaine. Je le disais tantôt, nos clients sont les meilleurs au monde. Ces gens veulent faire affaire avec les meilleurs fournisseurs au monde. Si on ne se classe pas parmi eux, ils vont trouver les meilleurs au monde. Les importateurs, ça copie, ça ne développe pas. Je ne dis pas que c'est mauvais, mais la qualité, le service, ça prend de l'inventaire...

**« Les importateurs, ça copie, ça ne développe pas ! »**

**Q** Ça peut être périlleux de se fier sur les conteneurs dans le Pacifique. Il peut arriver des changements climatiques, des conflits politiques. C'est un peu là-dessus que vous jouez. Et c'est une des raisons pour lesquelles vous avez décidé dès le début d'adhérer au programme Bien fait ici. Vous vous dites qu'au Canada on doit garder notre tissu manufacturier ?

**R** Chaque produit qu'on produit ici, si on peut l'importer moins cher qu'on le produit, on a un problème. Donc on analyse toujours... je vais prendre par exemple une grille de plancher de 4x10 qui est produite ici, peinte, mise en emballage, « Bien fait ici » au Canada. Si ça coûte plus cher que l'importer, on a un problème. Il faut que ça coûte moins cher

que l'importation, que ce soit par automatisation. Nos clients savent et ils veulent faire affaire avec des fabricants canadiens, québécois, nord-américains...

**Q** À condition que les prix soient compétitifs ?

**R** La qualité on est capable, mais c'est tout un travail d'arriver à être plus efficace, plus productif. On a un bureau en Chine. C'est sûr qu'on importe des composants qu'on ne peut pas trouver autrement, qu'on amène ici et qui vont dans notre fabrication. L'acier c'est autre chose parce qu'on a des centres de services, un à Pointe-Claire, deux en Ontario, à Bolton et à Etobicoke. L'acier c'est mondial, on fait affaire avec des moulins à acier canadiens, mexicains, américains, etc.

**Q** Vous êtes aussi connu comme un philanthrope. Vous redonnez à la communauté. Récemment on vous a donné l'Ordre du Canada. L'Université de Moncton vous a aussi fait l'honneur d'un diplôme honorifique.

**R** C'est sûr que ça fait chaud au cœur. Tu te demandes... « *I am just one of the boys* ». J'ai gradué de l'université en 75, puis ça pressait : tu ne fais pas d'argent à l'université. Je n'étais pas supposé réussir ici, dans un village de pêche. On est à Moncton, on est à Toronto, on est à Vancouver, on est aux États-Unis, mais on est toujours restés ici. Je n'ai pas d'autre bureau à part de celui ici. Tu fais ton travail tous les jours puis tu reçois un texto. C'était le Fédéral, j'ai pensé que c'était peut-être une question d'impôts. J'ai appelé puis là, c'était pour m'honorer. Oublions la *business*, on est en train de créer une fondation. Le dernier projet qui me tient à cœur, c'est l'aréna de notre village d'à peu près 1 500 personnes qui a brûlé. On a une génération de jeunes qui a été privée de hockey. Je voyais que reconstruire un autre aréna à mesure que les années avançaient, ça n'allait pas arriver. Aujourd'hui cet aréna porte le nom de la compagnie. C'est un exemple de comment aller un peu plus loin que la norme.



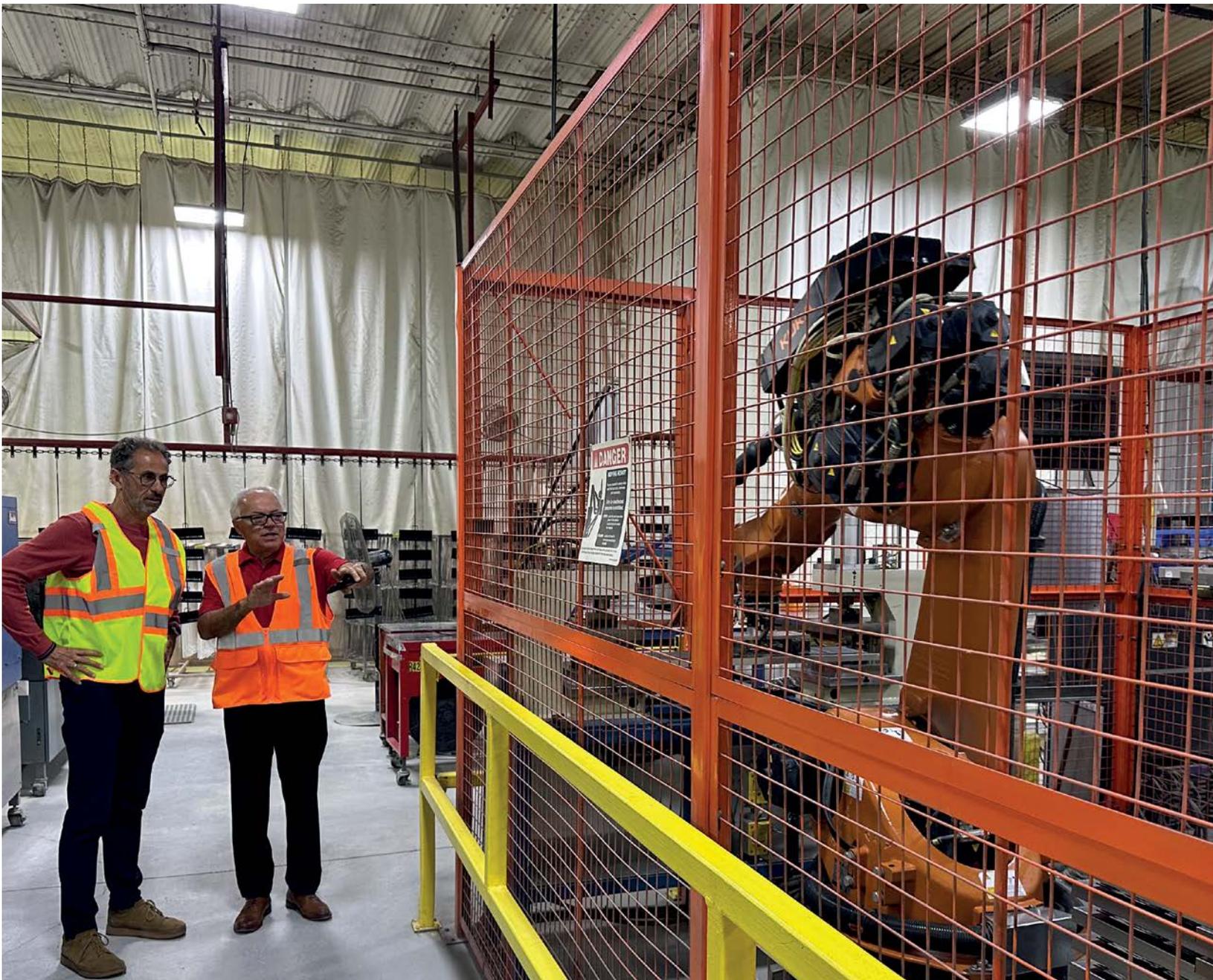
**« Je reçois un texto, c'était le Fédéral, j'ai pensé que c'était peut-être une question d'impôts. J'ai appelé, c'était pour recevoir l'Ordre du Canada! »**

**Q** Faut parler de la place qu'a le Québec dans le cœur et dans les affaires de Normand Caissie et du groupe Imperial.

**R** Après les provinces atlantiques – où j'avais l'avantage des transports, je me suis tourné vers le Québec. J'ai embauché les bonnes personnes, aujourd'hui retraitées,

pour m'aider. J'ai regardé le Québec comme une nouvelle mode. Par exemple, la rampe d'aluminium, ça fait un peu européen, il y en avait ça juste à Montréal. On l'a répandu un peu partout. On a acheté notre premier centre de service d'acier: Acier Pointe-Claire. On a une usine à Laval qui fait des colombages de métal. Le marché au Québec, c'est beau. Tu te promènes chez les marchands, puis la manière dont les étalages sont exposés, c'est beau, c'est « demain », c'est là qu'on s'en va. Nous on est fiers de faire partie de ça.

**J'ai l'impression que les gens qui viennent de nous lire savent qu'il y a un futur pour Imperial sans Normand Caissie, mais ils savent aussi que jamais Imperial ne se serait rendu là où il est sans vous. Alors merci, félicitations, et ne lâchez pas tout de suite!**





## Mot d'Andrée Caissie Savoie, MBA, vice-présidente, affaires corporatives

J'ai commencé à travailler ici vers l'âge de 12 ans. Ça fait plus de 25 ans que je travaille pour Imperial. Plusieurs de nos employés ont démarré leur carrière chez nous dès l'âge de 18-20 ans et sont, pour beaucoup, toujours à l'emploi. Le mur de reconnaissance derrière moi honore les employés qui ont dépassé les 35 années de services pour Imperial. Et je vous dirais qu'au moins la moitié des noms sur ce mur travaillent encore chez nous.

On est fiers d'être reconnus comme l'une des Sociétés les mieux gérées au Canada depuis 13 ans et on fait maintenant partie du Club Platine. Ce classement permet de se mesurer aux autres et de se démarquer des concurrents. On l'utilise beaucoup pour le public et pour le recrutement. Et parce qu'on est localisé dans une si petite région, se mesurer contre des plus gros en dit beaucoup sur notre gestion.

Sur le plan marketing et communications on a mis récemment beaucoup de travail sur notre site Web. On s'assure que tout soit en français et en anglais pour bien servir nos clients, qu'ils soient grossistes ou détaillants, même consommateurs. Pour qu'ils puissent communiquer avec nous, voir nos produits, voir les photos, voir aussi ce que l'on fait en termes de communauté. On trouve important d'informer sur ce que l'on fait, nos nouveaux produits.

Imperial Manufacturing Group fête ses 45 ans en 2024. D'un simple atelier de tôlerie au Nouveau-Brunswick, l'entreprise est devenue un fabricant et un distributeur de classe mondiale pour l'industrie nord-américaine de chauffage, de la ventilation et de la climatisation, ainsi que l'industrie de la construction. Elle offre six gammes de produits: registres et grilles; ventilation et conduits flexibles; produits d'entretien pour poêles et foyers; rampes, clôtures et colonnes; conduits, tuyaux et raccords galvanisés; produits de bâtiment.



## Mot de Michel Bourgoïn, ingénieur, directeur des opérations et de l'automatisation

Diplômé de l'Université de Moncton en 2014, j'ai en fait débuté chez Imperial deux ans avant avec des stages d'été. Mon rôle aujourd'hui chez Imperial consiste à regarder où on peut améliorer les procédés avec l'automatisation ou l'amélioration de processus avec nos employés d'aujourd'hui, cela pour devenir plus compétitif encore. Un des avantages chez Imperial c'est qu'on a plusieurs sites en Amérique du Nord où j'ai des collègues en ingénierie qui sont spécialisés en amélioration de procédés. On se met ensemble pour étudier comment on peut améliorer. Dû à la croissance rapide de Imperial par acquisitions, il nous faut des systèmes informatiques cohérents et efficaces et qui prennent en compte la cybersécurité.

Ici chez Imperial, l'innovation ce n'est pas seulement avec les ingénieurs. On aime impliquer l'ensemble des employés de toutes nos usines pour s'assurer qu'on a les meilleures idées à notre disposition.

