

Entrevue
vidéo sur
aqmat.org

Entrevue présidentielle avec Mathieu Gosselin, PDG de Luxo Marbre : L'objectif oriente les décisions

2024 aura marqué l'histoire d'une trentaine d'années de Luxo Marbre, fabricant et distributeur de vanités, lavabos et accessoires de salle de bain ainsi que d'armoires de cuisine. L'entreprise montréalaise vient de faire d'une pierre trois coups :

- elle augmente de plus de 50 % ses installations de production et d'entreposage en acquérant l'un des espaces les plus moderne et automatisé du Canada et stratégiquement situé entre Montréal et la frontière américaine;
- elle obtient l'appui financier et technique des deux gouvernements pour soutenir son expansion;
- et elle compte un concurrent de moins sur son chemin, une conséquence plus qu'un objectif, mais qui arrive à point nommé.

Tout cela va nourrir l'ambition de la nouvelle équipe de direction, notamment celle de son jeune président-directeur général, Mathieu Gosselin, qui se prête aujourd'hui à l'Entrevue présidentielle animée par Richard Darveau de l'AQMAT.

NOM LÉGAL DE L'ENTREPRISE :
Luxo Marble

NOMBRE D'EMPLOYÉS :
35

CHIFFRE D'AFFAIRES :
Approx. 12 M

LOCALISATION :
ValDev, un éco-parc industriel de Salaberry-de-Valleyfield, au carrefour des autoroutes 30 et 530, à la porte d'entrée du pont qui relie à la région de Vaudreuil-Soulanges, au centre intermodal du CP ainsi qu'aux autoroutes 20 et 40

SUPERFICIE DES INSTALLATIONS :
130 000 pi ca

NOUVELLE CAPACITÉ OPTIMALE DE PRODUCTION :
12 000 cabinets par semaine

NOMBRE DE GAMMES ET D'ITEMS (SKU) :
Trois grandes gammes (vanités, lavabos, armoires de cuisine) totalisant environ 350 produits

QUATRE PILIERS DE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE :

- Au cœur de l'entreprise : l'expérience-client B2B
- Diversification des marques Détail, Gros et Web
- Recherche-développement sur les tendances
- Expansion américaine dans la mire

MISSION :

- Développer et commercialiser des solutions de cabinets abordables, mais de qualité, pour toute la maison

PRIORITÉS :

- Atteindre les meilleurs taux de services de l'industrie (Livraison à temps, taux de remplissage élevé)
- Maintenir une saine diversification de la clientèle pour faire face aux cycles du marché
- Créer un environnement de travail stimulant, enrichissant et sécuritaire pour les employés

VALEURS :

- Innovation
- Service
- Agilité
- Qualité
- Leadership

Q Mathieu Gosselin, vous avez acquis Luxo Marble en août 2021 et vous venez de procéder à une énorme acquisition. Êtes-vous de nature opportuniste ou tout ça est planifié ?

R Oui, je suis ambitieux, mais j'ai un plan. On a acheté en pleine COVID alors que le prix des conteneurs maritimes explosait. Ceci nous a conduit au constat que le modèle d'affaires de l'entreprise, qui était devenue surtout importatrice au fil des années, ne pouvait plus tenir.

Q Quels gestes avez-vous posé pour changer la donne et reprendre un peu de contrôle ?

R On a revu la chaîne d'approvisionnement de fond en comble. Le coût du transport et des frais afférents de manutention étaient plus élevés que la valeur du produit lui-même qui était importé. On a donc lâché l'importation de produits finis pour opter à l'assemblage à partir de composants d'ici et d'ailleurs.

Q Peut-être vaut-il que nous remontions dans le temps, ce qui nous permettra de comprendre pourquoi l'entreprise s'appelle Luxo Marble

R L'entreprise a commencé dans un garage et offrait essentiellement des éléments en marbre synthétique pour un jour se transformer partiellement en importateur. À ce moment, dans le marché, les consommateurs choisissaient leur comptoir et le cabinet de manière séparée. L'entreprise allait bien, nous, on a voulu l'amener à un autre niveau, surtout en termes de processus.

Q À ce moment dans votre vie, est-ce que votre parcours vous destinait vers le manufacturier, et en particulier vers les produits pour la maison ?

R J'étais jusqu'alors surtout dans le marketing et les communications, beaucoup avec le commerce de détail et l'immobilier. Chaque faiblesse de l'entreprise à ce moment correspondait à mes forces. Il fallait

y ajouter un cadre financier rigoureux pour pouvoir supporter une croissance.

Q Permettez que j'insiste pour comprendre : entre œuvrer au sein d'une firme de services et passer en mode usine, il devait y avoir d'autres motivations pour vous convaincre de faire le saut.

R Il faut savoir que je viens d'une famille d'entrepreneurs impliqués dans le couvre-plancher et j'ai toujours eu une passion pour le design. Or, les produits destinés à la cuisine et à la salle de bain doivent être hautement esthétiques et ergonomiques.

Q Pour les groupements et les quincailliers qui nous lisent, qu'avez-vous apporté comme changements depuis trois ans ?

R Qui dit « retail » dit volume : il nous fallait revoir les modes de production jusqu'à la livraison en recentrant le client d'affaires au centre de notre raison d'être. On s'est doté d'un progiciel de gestion intégré (ERP en anglais).

SUITE DE L'ENTREVUE EN PAGE 42 >



Q Y avait-il aussi une confiance à gagner dans la nouvelle administration que vous représentez et les amener à adhérer à votre mission plus manufacturière ?

R Certainement. Ce changement de culture représentait plusieurs défis, à l'interne aussi. On a commencé par stabiliser l'équipe de direction pour ensuite, avec respect et sensibilité, en arriver à proposer à chaque employé des tâches et un environnement de travail qui cadrent avec l'obligation d'aligner les employés-clés en phase avec notre projet.

Q Comment est-ce que les technologies peuvent aider à remplacer la main-d'œuvre devenue plus rare ?

R Les tâches respectives à substituer par un apport en automatisation ou en robotisation ne touche pas juste la chaîne de production en usine, mais aussi le service client et leur accès à l'information.

Q Je crois que Luxo Marbre mettait plusieurs œufs dans le même panier de clients.

R On a agi sur trois fronts : on a proposé nos produits à plus de bannières différentes, on a développé une offre auprès des grossistes et des entrepreneurs, puis on a diversifié nos gammes de produits.

Q Ce dernier point nous amène à parler des installations que vous avez acquies en début d'année, ici, à Valleyfield.

R Il faut se remettre en contexte où en juin 2023, on a lancé notre volet cuisine, un secteur où il y a plus de sku qu'en salle de bain, plus de composants à tenir en inventaire. C'est pour appuyer ce programme plus complexe qu'on a démarché pour opérer dans plus grand et pour moins dépendre de l'international. Non seulement on passe de 80 000 à 130 000 pi ca, mais plus de pieds cubes aussi en raison de la hauteur. Et on se trouve à quelques minutes des autoroutes, du port et des voies ferrées, pas loin non plus des États-Unis et le parc est bien desservi en transport en commun.

Q Toute cette progression a reçu l'appui des gouvernements.

R En effet, en adoptant le statut de manufacturier hybride, Investissement Québec et Développement économique Canada nous ont suivi, en plus de notre prêteur principal, la Banque Scotia.

Q L'ajout du volet cuisine a dû nécessiter aussi de la communication avec les groupements et leurs marchands, car il y avait déjà des joueurs locaux et asiatiques dans ce marché.

R L'élargissement naturel de notre offre en cabinetterie pour embrasser salle de bain et cuisine a rendu nos représentations et nos communications plus efficaces. Et tout cela progresse au moment où ça bouge dans le marché, notamment parce qu'un des manufacturiers était en difficulté en 2023.

Q De quoi sera fait 2025 pour Luxo Marble ?

R On est à compléter le déménagement complet pour procéder à une réorganisation synergique des équipements et des équipes de travail. Il nous faudra être patient parce qu'on est plus dans les produits de finition que de construction, la relance dont tout le monde parle va arriver plus tard. On se sent en bonne position parce que nos produits, tout en étant de qualité, demeurent abordables, ce qui correspond justement au besoin à combler dans l'actuelle crise du logement.

Q Les États-Unis, avec le protectionnisme qui s'en vient plus fort à la Maison-Blanche, vous y croyez encore ?

R On n'est pas touché par ce repli américain parce qu'on n'est pas encore sur ce marché. Mais on va suivre les événements de près, nos prix sont agressifs et il faut surveiller le taux de change. Cela dit, nos fondations sont ici, au Québec, au Canada. Et avec nos nouvelles installations, on est en mesure de faire face à une demande domestique qu'on nous promet comme très forte.

Q Votre passion pour les communications et le design a été évoquée. Quels efforts avez-vous mis là-dessus ?

R On a procédé à une refonte complète de nos collections, donc de nos catalogues. On est à positionner la marque autour du préfixe Luxo. Des investissements sont en cours pour que notre site web facilite la façon de faire des affaires avec nous. Ça passe par une information à jour nos seulement au niveau des produits, mais aussi de permettre aux clients d'accéder à nos inventaires en temps réel avant 2026.

Q Avez-vous une idée de l'impact environnemental du fait de moins importer et de produire plus localement ?

R On a réduit sensiblement notre empreinte écologique en ayant réduit nos approvisionnements outre-mer. Chaque conteneur contient des composants pour assembler trois fois plus de cabinets qu'avant quand on faisait venir des produits finis. Sur le plan domestique, on voit à maximiser le volume dans les camions par conscience environnementale. Et troisièmement, on vise normaliser l'emballage en carton plutôt qu'en foam. Dans le futur, selon moi, les clients accorderont de plus en plus de points aux chaînes de valeur que leur proposent leurs fournisseurs.

Q Trouvez-vous que les bannières sont suffisamment solidaires des manufacturiers établis ici ?

R C'est un manque. Il faut que les manufacturiers soient plus supportés par leurs clients parce que nous, on crée de l'emploi, on crée de l'économie régionale. Et encore plus à cause de la situation géopolitique internationale. Définitivement, on doit se soutenir plus entre manufacturiers et avec les détaillants.

Q Et qu'attendez-vous des gouvernements ?

R On ne contrôle pas l'agenda politique, mais il faut exiger plus d'eux. Le territoire canadien est grand à couvrir sans pouvoir compter sur beaucoup de densité, ce qui est difficile à accomplir en l'absence de politiques publiques.

