



Entrevue  
vidéo sur  
[aqmat.org](http://aqmat.org)



## Entrevue présidentielle avec le grand patron de Gillfor Distribution

Afin de préserver l'authenticité de l'échange, nous avons choisi de conserver les réponses dans la langue dans laquelle elles ont été exprimées, certaines étant en anglais.

Bob Dosanjh, président de Gillfor Distribution, habite dans le grand Toronto. Mais il nous accueille aujourd'hui à Longueuil, dans les installations québécoises de ce distributeur devenu pan-national au fil des acquisitions et d'un développement organique.

**Q** En mai 2022, votre entreprise canadienne a choisi d'acheter AFA. C'était, je pense, la sixième acquisition depuis 2012, depuis que vous êtes à la tête de l'entreprise. Les trois frères Gill sont en effet venus vous chercher en 2011. Qu'est-ce ce qu'ils voulaient que vous apportiez à l'entreprise ?

**R** Ils sont mes cousins. Il y avait une opportunité d'acquérir un centre de distribution en Alberta, avec deux sites, un à Calgary, l'autre à Edmonton. Mes cousins cherchaient quelqu'un pour

les aider et avec une expérience dans la distribution des produits jusqu'au marché. Je travaillais pour General Motors, justement en Colombie-Britannique. J'étais là et le temps était parfait pour moi pour expérimenter quelque chose de différent.

**Q** Vos cousins et vous, vous êtes tous originaires de l'Inde mais il y a une différence entre vous et eux, c'est laquelle ?

**R** C'est vrai. Moi je suis né à Toronto et mes cousins sont tous nés en Inde. Ils sont venus ici quand ils

étaient adolescents avec leurs parents. Ils ont commencé leur moulin de cèdre rouge en 1994 et ont acquis un autre centre de « remanufacturing » à environ une heure de leur moulin original.

**Q** À un moment donné, ils se sont dit : on pourrait peut-être devenir aussi distributeur et agrandir géographiquement. Aviez-vous étudié le management pour réussir un casse-tête qui m'apparaît très difficile, celui de créer une seule culture d'entreprise quand on grandit comme ça, par acquisitions ?

**R** The expansion route that we have taken was necessary. One of the ways we become more efficient is through vertical integration. It's very important that we serve our customers across Canada, across North America, in a very efficient manner: cost controls, pricing, making sure that the timing is right to get to market and so on and so forth. So, it's a big reason why we got into distribution in the first place.

So, when we have a better understanding and knowledge of the supply chain, we can make better decisions, which is why we started getting into distribution with the purchase of Mcilveen Lumber in the first place. When we started there, we really cut our teeth in distribution and understood the process in which products get closer and closer to the end user.

We understand manufacturing and remanufacturing. Now, let's get distribution under our belts to understand that process more. My corporate background was with General Motors, a company that has been around for many years, with a sophisticated structure in terms of training, production, and bringing product to market, innovation, and so on. So, I applied all the learnings that I had with my 12 years at General Motors into the distribution business at Gillfor Distribution.

After we learned a little bit about the distribution process at Mcilveen Lumber, which we purchased in 2012, we went on an acquisition path and bought our second distribution company in Ontario, called Owl Distribution, in 2017. The product portfolios of both companies were very similar, and when we went to customers and vendors alike, we pitched programs together as one company, even though we were two separate companies.

From there, we started going on an acquisition path just to satisfy geographic demands, supply issues with customers that needed just-in-time inventory and sales representations as well. So, we purchased a company called Brown & Rutherford in 2018 and completed our Atlantic presence by purchasing the distribution arm of Brunswick Valley Lumber in 2019, calling it Brunswick Valley Distribution.

We had four companies that were operating regionally, and we incorporated Gillfor Distribution in 2018. And all four of those regional companies continued operating

under the Gillfor umbrella while retaining their legacy names. We were waiting for an opportunity for us to have a national platform before we rolled everything up into Gillfor Distribution. And that opportunity fell into our lap in 2022 when we bought AFA Forest Products.

**Q** C'est là que vous avez été en mesure de regrouper les six entreprises sœurs et de dire qu'à partir de maintenant, on va faire le marketing et les opérations en dessous d'un seul nom qui est Gillfor Distribution. C'est pour simplifier le marketing? C'est pour simplifier les opérations? Est-ce aussi par ambition de devenir une compagnie d'envergure vraiment nationale?

**R** C'est très simple : l'industrie est très grande, mais quand même très petite aussi. Environ 80 % de nos clients font partie des « buying groups ». Tout le monde connaît qui sont les fournisseurs, qui sont les clients principaux, qui sont les contracteurs généraux. Alors il n'y avait pas beaucoup de problèmes à rouler toutes les compagnies sous Gillfor. C'était plus facile à faire du marketing sous un nom propre et faire le « invoicing ».

And to be honest, it's also an element of pride. So, I don't know if you know, but the Gillfor name, the Gill in Gillfor, are my partners, and that's the family name they have had for generations and for us, proudly displaying it on our walls is very, very important to us as well.

**Q** So, Gill is the family name. And "For" is for Forest I suppose?

**R** You got it!

**Q** Vous êtes privé, vous n'avez pas à nous dévoiler tout, mais est-ce que cette consolidation de l'image fonctionne? Est-ce que l'entreprise est en croissance au Québec?

**R** L'entreprise est en croissance au Québec. C'est un marché très unique. C'est un bureau ici qui était très décentralisé, on a un leader ici qui est plein d'énergie et il y a une équipe ici qui a agrandi depuis 2022. On investit nos dollars de ressources humaines avec les gérants qui sont face à face avec nos clients. C'est très important pour nous



de savoir ce qui est important pour nos clients et d'adresser leurs « concerns » immédiatement.

**Q** Si je ne me trompe pas, vous avez étudié à l'université York. Vous êtes sorti avec un bac en commerce. Est-ce que ce sont vos études où votre expérience à GM qui font que vous acceptez de déléguer, de faire confiance, de décentraliser? Puis la deuxième question qui s'impose : comment se fait-il que vous parliez français?

**R** C'est important d'appliquer tout ce qu'on a appris à l'université et les expériences à General Motors. Un individu est très différent de la personne à côté de lui ou elle, et on doit apprécier tout le monde et leurs expériences.

Tous les jours sont différents et pour moi, la chose la plus importante, c'est de donner à mon équipe l'autorisation de faire des décisions et les supporter avec les décisions prises, et à leur donner des avis qui peuvent améliorer leur journée, d'un jour à l'autre.

**Quand mes parents sont arrivés ici de l'Inde, ils pensaient que le Canada était un pays où la moitié des personnes parlent anglais et la moitié des personnes parlent français. Ils ont mis ma sœur dans une école anglaise et moi, dans une école française, depuis la maternelle.**

SUITE DE L'ENTREVUE EN PAGE 42 >

SUITE DE L'ENTREVUE DE LA PAGE 41 >

**Q** J'ai lu quelque part que vous disiez que le client est au cœur de toutes les opérations de l'entreprise. Comment on fait pour que ça ne soit pas qu'un slogan, que ça se manifeste dans des gestes tangibles ?

**R** *Our clients are our lifeline, without our clients, we wouldn't exist. Our investments in human resources are downstream. So, we put a lot of effort into coaching and training our Account Managers, who are face-to-face with our customers every single day.*

*So, we have put in place a model where we have a lower ratio of clients for every single Account Manager that we have internally, so they could more efficiently serve our customers' needs, respond to them in a faster timeline, and really truly understand their business and show them how they can, or help them make more money.*

**Q** Est-ce que vous venez d'expliquer une des principales différences entre vous et vos concurrents ?

**R** *We are a very lean organization, and it's almost a battle that I have with myself every day because one of the reasons we wanted to expand is that, in smaller organizations, it's very difficult for people to climb the corporate ladder, so to speak.*

**People are aspirational, they want to do bigger and better things and our people have the talent and the ability to do that.**

*So, with a larger organization, it comes with more opportunities. And while we are lean, it still allows me to do what I would love to do more, which is coaching our people upwards and giving them that opportunity to advance in our organization, which many of them have.*

*And then, we have Product Managers, who are essentially the quarterbacks for the product categories that they manage, providing a very valuable service, not only to our vendor community, but downstream to our Account Managers as well to get them better information, marketing packages, and a toolbox for them to speak more intelligently about the product categories that we represent.*

**Q** Quand on est une entreprise qui a grandi par acquisitions, est-ce nécessaire de bâtir une culture ?

**R** *100%! It's the most important thing that we deal with when acquiring companies and integrating them into an existing platform. You can look at ERP systems, and product lines, and vendor communities, and you can do whatever you need to do to integrate them, and they are very critical pieces of our business model. But the most critical piece is our people and our team. It's very important for me that they know that every single one of them is valued. They all provide a very important job, role and responsibility for Gillfor as a whole. Without any of them, we become less efficient.*

**Q** Vous avez une douzaine d'installations au Canada, est-ce qu'il y a un critère commun pour tous vos employés, une qualité commune ?

**R** *L'engagement. It's the soul of our organization. For us, it's bringing the energy, bringing the passion, we will give you the tools you need to be successful.*

*With 12 different locations across Canada, it's very difficult to operate it with one stern rule. That's why we have leaders in every one of those divisions that can provide that coaching, and provide that direction, and provide that support to an engaged team.*

**Q** Parce que si les employés sont des «doers» non engagés, peut-être que vous ne leur donneriez pas autant de liberté de décisions, non ?

**R** *What we're trying to build here at Gillfor is not a culture of punishment but a culture of coaching. Because when we can tap into the strength of a team member, we can bring them to a level where they can understand what our vision is and contribute to that vision and contribute to a common goal. And as of right now, I'm very happy to say that we do have a very engaged team. It is an energized team. As I said before, I'm hands-on. I like to talk to my team daily, and when we talk, it's more constructive.*



**Q** Justement, est-ce que le rôle des distributeurs ne devient pas encore plus stratégique maintenant que tout est plus volatile ?

**R** Absolutely. So, the world is changing every day. Our market changes every day. Faster than before. When you look externally, there are things that you just can't plan for. You can't plan for COVID. You can't plan for these geopolitical issues that we're facing and the responses that we're looking at in terms of tariffs and taxes and duties.

### **The only thing we can do is stick to what we do best.**

What we can control is making sure that we have the product on time and in stock at a very competitive price. We're not everything to everybody. We make sure that we focus on our core competencies in terms of the product lines that we represent. We align ourselves with AAA vendors, and make sure that we can expand brand awareness and brand exposure for those product lines across the 3,000 accounts that we have across Canada.

**Q** Donc si on travaille avec Gillfor, on n'a pas accès à toutes les marques disponibles ?

**R** On doit être compétitif, mais responsable. Nos fournisseurs sont nos partenaires.

**Q** Vous travaillez avec combien de manufacturiers environ ?

**R** Pour nos produits spécialisés à peu près une douzaine et avec les moulins ça peut être 40 ou 50 chaque année.

**Q** Est-ce que la plupart de ces compagnies sont des compagnies canadiennes ?

**R** Gillfor est une compagnie 100 % et fièrement canadienne, et nos fournisseurs, environ 80 ou 85 % de nos produits sont manufacturés ici en Canada, mais si ce n'est pas le produit final, plusieurs des composants sont canadiens.

**Q** C'est important pour vous cette dimension canadienne ?

**R** Canada has given all of us an opportunity, and I can't say enough about what this country has allowed my family to do, my partners' families to do, and the next generation

that's coming up as well. We try to teach them about those values that Canada has brought to our family circle every single day, it's something that is in our DNA. It's something that we will always cherish and value; that this land is giving us an opportunity to do something beyond our wildest dreams.

So, we are entrepreneurs at heart, and whether we were going to be in India or in Canada, there would have been something that we would have done, whether on an isolated basis or a collective basis, on an entrepreneurial scale.

But what Canada has allowed us to do is to become more organized. It has allowed us to have access to different markets and allowed us to come together with either the vendor community, customer community, joint ventures, a real estate footprint, no matter what part of our business model you look at, the DNA is always: it's a Canada message, and it always will be.

**Q** La plupart de vos concurrents sont des compagnies publiques, c'est-à-dire inscrites à la bourse. Ça vous permet d'avoir, à tous les trois mois, les chiffres concernant ces entreprises.

**R** C'est utile, mais comme je disais en avant, c'est une industrie très grande mais petite en même temps. Alors toutes les compagnies de distribution, s'il y a de la croissance, tout le monde participe à la croissance. Et s'il y a des turbulences, on participe aux turbulences aussi.

**Q** Allez-vous devenir public un jour ?

**R** Ce qui est important aujourd'hui, c'est d'améliorer chaque jour et voir la croissance chaque année et améliorer notre équipe. Le timing c'est important, et s'il y a une opportunité on doit la prendre ou sinon, c'est passé !

**Q** Tout est une question de timing. Comme les Maple Leafs de Toronto en séries éliminatoires...

**R** C'est toujours l'année prochaine !

**Q** C'était un plaisir d'être accueilli chez vous, bonne continuité. Et n'oubliez pas d'aller manger une Poutine avant de repartir pour Toronto !

**R** Absolument, merci beaucoup !