

Les prémices...

Plonger tête première

À l'époque, Luc Paris travaille dans une fonderie de fonte. Plusieurs clients lui formulent qu'il y a toutefois un manque au niveau des fonderies d'aluminium au Québec.

Il n'en faut pas plus pour que Luc se lance dans cette aventure qui, sans le savoir, allait changer le cours de sa vie. En 1981, il fonde avec son ami Mario Bernier, Paber Aluminium — une contraction du nom de famille de Luc et Mario. Ils sont alors les deux seuls employés en poste et s'installent dans des locaux très modestes.

Malgré le besoin, la croissance n'est pas très rapide. Un premier client leur permet de rouler leur bosse dans le domaine des machines à coudre industrielles. Mais ce contrat n'est pas suffisant pour retenir Mario. Il quitte le projet trois ans plus tard pour aller travailler dans le domaine de la supervision et du machinage. Entre-temps, la conjointe de Luc se joint à lui pour veiller à la comptabilité. Elle reste ainsi à ses côtés tout au long du développement de l'entreprise.

« Ce n'est que deux ans plus tard qu'on était cinq-six employés. »

Luc nage dans l'inconnu : il fait des choix audacieux sans trop savoir dans quelle direction ils vont l'amener. « Ce n'était pas un domaine que je connaissais la fonderie en soi. J'ai étudié en dessin d'architecture. »

Il apprend alors à mouler des pièces « sur le tas » et il relève les défis au fur et à mesure qu'ils se dressent sur sa route.

Luc Paris en 1981



Aventure

Audace

Un premier grand contrat avec une compagnie de luminaires et de mobilier urbain permet à Luc et Diane de déployer les ailes de leur jeune entreprise en 1986. Ce projet reçoit même les honneurs lors d'un gala organisé par la Chambre de commerce de Cap-Saint-Ignace.

Dans la foulée, le couple franchit une étape importante, en 1991, en déménageant dans un bâtiment beaucoup plus vaste.

« Quand on a déménagé, on avait tout placé les équipements et on était encore capables de se déplacer en camion à travers eux. Maintenant, on a de la misère à se déplacer avec un chariot élévateur ! »



Luc Paris
Fondateur

Une certification qui vaut de l'or

« Ça a vraiment
ouvert les portes
à l'exportation. »



Avec un carnet de commandes qui s'allonge tranquillement et un bâtiment à la hauteur de leurs ambitions, Diane et Luc mettent en place un système complet de gestion de la qualité qui garantit que les produits respectent les normes les plus élevées en la matière. En 1994, ils obtiennent ainsi la certification ISO 9001.

Voulant amener leur entreprise à un autre niveau, ils ajoutent un procédé de production, ils installent un traitement thermique et ils font l'acquisition d'une chambre à rayon X qui était à l'époque la plus grande en Amérique du Nord. Tout cela en à peine six ans.

Au milieu des années 2000, le domaine médical occupe une bonne partie du carnet de commandes.

« Deux clients majeurs américains au niveau médical nous ont vraiment permis de grossir, d'augmenter nos ventes et de nous créer une notoriété aux États-Unis. »

Une confiance d'acier

Le mot « problème » n'existe pas dans le vocabulaire de Luc. En 2006, lors de l'installation du rayon X, aucun employé ne sait comment travailler avec cette nouvelle technologie. Cela ne l'empêche pas d'aller de l'avant pour se démarquer sur le marché. Il profite de l'expertise d'une firme externe avant de former à l'interne ses employés qui deviendront des opérateurs de machinerie chevronnés.

La même philosophie s'applique lorsqu'il doit mettre sur pied un atelier d'usinage dans la même année, un passage obligé pour faire grandir Paber.



« Ça n'a pas toujours été drôle, mais on a quand même fini par réussir avec un bel atelier d'usinage très performant. »



Vision et valeurs...

Un souper déterminant

À un congrès portant sur le transfert d'entreprise, Luc et Diane apprennent l'importance d'offrir aux enfants la possibilité de prendre la relève.

C'est lors d'un souper familial qu'ils posent la fameuse question à laquelle Geneviève et Bryan répondent favorablement. S'ensuit alors un processus de transfert étalé sur 13 ans qui se conclut officiellement en 2015.



Geneviève

Après l'université, Geneviève touche à plusieurs départements : la qualité, la gestion de projet en passant par la production. Elle occupe le poste de directrice générale pendant 10 ans et fait partie prenante de l'évolution de Paber et de l'embauche des employés. Elle se concentre désormais sur la logistique, la stratégie et la communication.

Bryan

Bryan travaille déjà dans l'entreprise de manière sporadique depuis ses 14 ans et touche à tous les postes au niveau de l'usine. Il intègre l'entreprise à temps plein en 2007.

« J'étais intéressé à grandir dans l'entreprise, mais je n'avais pas déterminé quel poste je visais. »

Il passe plusieurs années en ventes avant de succéder à son père à la présidence.

Un succès crédible

Lorsque Luc et Diane font savoir que leurs enfants assureront la pérennité de l'entreprise, ils se font féliciter par plusieurs. Ils s'estiment chanceux d'avoir terminé un processus qui s'est somme toute bien déroulé. D'autant plus que cela ajoute de la crédibilité auprès des partenaires externes.

Atout. majeur

« On avait des histoires d'autres personnes qui sont en relève familiale qui étaient plutôt un cauchemar qu'une réussite. *On s'estime chanceux* du processus qu'on a eu. »

Comment réussir un transfert d'entreprise ?



Pour la passation complète de la présidence, la famille franchit différentes étapes.

Un conseil de famille chapeauté par une coach en ressources humaines est notamment créé pour assurer un transfert progressif.

« Notre coach faisait des rencontres en fonction de l'évolution, des progrès. On avait chacun des petits devoirs. Il fallait s'adapter. »

Leur parcours est aussi grandement marqué par le Groupement des chefs d'entreprise duquel la famille Paris fait partie.

« C'est un organisme très présent et qui l'est encore. »

Autre grand atout instauré il y a 30 ans : le comité consultatif. Celui-ci est composé des actionnaires et de deux à trois membres externes disponibles pour donner des conseils. Ces derniers partent et viennent selon les besoins actuels et la progression de Paber. L'un des membres siège d'ailleurs sur le comité depuis sa fondation !

« C'est une chance inestimable qu'il soit présent à chaque rencontre même s'il est à la retraite. »

Ce comité revêt une importance particulière pour la famille alors qu'elle doit arriver bien préparée lors de ces rencontres. « On n'a pas le choix de respecter les délais qu'on se donne. Ça nous met un peu de pression ! »

Savoir s'entourer

Dans la foulée, François Couillard se joint à Paber au moment du transfert de l'entreprise. La famille estime que le temps est venu d'avoir quelqu'un dans l'équipe pour maintenir l'administration et d'avoir un comptable à l'interne. « Ils ont vraiment créé un nouveau poste pour moi ici. »

Déjà un ami de Geneviève et Bryan, François devient vice-président finances et il a le désir de devenir un entrepreneur. « Ils étaient ouverts à ce que j'entre dans la relève. »

À l'École d'entrepreneurship de Beauce, François participe à un bootcamp, alors que Bryan, Geneviève et leurs parents s'impliquent dans divers programmes pour la passation de l'entreprise. Cette école est très significative aux yeux de la famille puisqu'elle représente une étape charnière dans la progression du processus de transfert.

« Moi et Bryan, on est frère et sœur, ce n'est pas tout le temps évident! Des fois, il y a des petits défis. Et entre autres, l'École d'entrepreneurship de Beauce nous a aidés à passer à travers certains de ces défis-là. »

Relève

**Prix MERCURIADE
entrepreneuriat, relève et
transfert d'entreprise Raymond
Chabot Grant Thornton de la
Fédération des chambres de
commerce du Québec - 2017**

Crédit photo Chambre de commerce
et d'industrie de la MRC de
Montmagny - CCIM



Règles

Laisser de côté la langue de bois

Il n'y a pas de recette parfaite pour un transfert d'entreprise réussi. Mais si celui de la famille Paris s'effectue sans trop d'anicroches, c'est qu'elle s'impose des règles très strictes dès le départ : interdit de parler du travail dans les soupers familiaux.

« Ça, c'est très, très sérieux chez nous ! »

Cette condition évite ainsi les chicanes de famille reliées au travail. En se joignant à l'entreprise, François sait que cela peut comporter un risque et peut tout faire basculer.

« Ça fait partie du succès d'avoir mis des règles très strictes et de les avoir maintenues tout le long du transfert. »

Gala Les Mérites STIQ, 2017
(Sous-traitance industrielle
du Québec)

Fleuron local

Au départ, ce qui motive Luc, c'est de faire progresser l'entreprise, d'abord et avant tout pour créer et conserver des emplois à Cap-Saint-Ignace, un petit village de moins de 4000 habitants.

« Ce sont des gens,
ce sont des familles
qu'on fait travailler
et qui comptent sur
nous autres. »

Par-dessus le marché, il souhaite que Paber soit transféré à ses enfants justement pour s'assurer que les emplois demeurent dans la région et que les valeurs humaines soient préservées.

« On aurait pu vendre ça aux Américains à plusieurs occasions, mais aujourd'hui, Paber serait rendu ailleurs et probablement qu'il ne porterait plus ce nom. »



Outils



Y croire dur comme FER

Alors que Paber maîtrise déjà bien le moulage au sable, un nouveau procédé s'intègre dans l'usine à la fin des années 90 : le moulage permanent. L'ajout de cette division cause bien des maux de tête à la famille.

« Ce n'était pas nécessairement un procédé nouveau dans l'industrie, mais c'était nouveau pour nous. »

Chaque année, ils y mettent alors beaucoup d'énergie dans l'espoir de franchir la courbe d'apprentissages qui aura finalement pris plus de 10 ans à gravir.

« C'était une question de volume à l'époque. On n'avait pas assez de *business* pour pouvoir la rendre rentable. »

À toutes les années, et ce, jusqu'en 2015, la famille est complètement indécise devant le bilan financier du moulage permanent.

« On se disait : on arrête ou on continue? »

Bryan est toutefois attaché à cette nouvelle expertise et y voit un potentiel qui permettrait à Paber de se démarquer, même s'il est conscient que son attachement relève parfois du zèle...



« C'était un avantage concurrentiel qu'on avait.
Est-ce que je trouvais ça efficace ?
Non, mais je voulais quand même le garder.
Et là, on est en train de mettre les efforts
pour que ça devienne quelque chose de plus
rentable et d'avantageux pour nous. »

À la croisée des chemins en 2022, Paber détient le volume nécessaire pour faire grandir le département et elle déploie les ressources nécessaires pour améliorer le côté technique.



Suivre son instinct

En fait, les entrepreneurs derrière Paber ont plutôt tendance à se baser sur leur instinct plutôt que sur les chiffres, car ils sont attachés à leurs projets.

« Ce n'est pas juste du rationnel. Il y a de l'espoir, de la détermination, il y a de l'émotion qui se mélangent à tout ça. »

La famille compte aussi sur François pour balancer les émotions et le rationnel.

Au milieu des années 2000, Paber ajoute en son sein un nouveau client qui fabrique différents équipements médicaux. Encore une fois, répondre aux besoins de ce contrat a été une longue courbe d'apprentissages.

Bryan, qui carbure aux défis, s'implique à fond parce qu'il voit le potentiel de ce contrat et le rayonnement qu'il pourrait leur apporter. Il met tout en place pour que ça fonctionne.

« Maintenant, c'est notre plus gros client ! »

François n'est toutefois jamais bien loin derrière pour ramener les chiffres sur la table et établir des échéanciers.

« Je suis là pour couper le *fun* un peu ! »



Un contrôle parfait



Avec plusieurs procédés de production, Paber intègre à l'interne les opérations de A à Z. La pièce en aluminium est produite, en plus des valeurs ajoutées : le traitement thermique, l'usinage, les essais qualité, etc. Pour eux, il s'agit d'un bon coup d'avoir supprimé les sous-traitants de l'équation.

« Ça nous apportait beaucoup de gestion, des problèmes et des coûts. »

Depuis les années 2010, Paber est sur une belle lancée avec l'ajout de nouveaux clients. C'est en 2018-2019 qu'elle stabilise ses ventes et son développement tout en faisant plusieurs investissements au niveau des équipements alliant différentes technologies. Elle intègre ainsi un premier robot et un deuxième dans la division d'usinage. Puis, en 2022, deux autres font leur entrée.

Plans



« L'automatisation permet une certaine stabilité, capacité et constance dans nos procédés. »

En coulisse...



**Le rêveur
ambitieux**

Bryan Paris

Président

Après son secondaire, Bryan part un an à Vancouver pour apprendre l'anglais. Il se rend ensuite à Hamilton en Ontario pour effectuer une technique en génie industriel avant de revenir au Québec pour faire une année en relations industrielles. En même temps qu'il travaille à temps partiel chez Paber, il complète un baccalauréat en administration. Rêveur, il carbure aux défis.

« J'aime voir des projets et les projeter dans un futur X, même si parfois ce ne sont pas toujours des projets évidents. »

Bryan n'a pas froid aux yeux et il prend un malin plaisir à aller chercher les clients les plus difficiles à obtenir.



**La
planificatrice
organisée**

Geneviève Paris

Vice-présidente

Geneviève détient un baccalauréat en administration des affaires de l'Université Laval à Québec. Chez Paber, elle commence sa carrière au service à la clientèle pour se tailler une place à la planification de la production où elle occupe différents postes. Geneviève amorce ensuite un Diplôme d'études professionnelles (DEP) en fonderie afin d'apprendre les rouages des différents corps de métier de l'usine.

« Ça m'a permis d'aller chercher un côté technique de fonderie que moi je n'avais pas pour soutenir mon côté administratif. »

Geneviève est reconnue pour son côté bien organisé et structuré. Elle sait comment appliquer les règles, et bâtir une structure organisationnelle.

« J'ai moins la vision du marché comme Bryan. Je lui fais pleinement confiance là-dessus. Moi, je regarde comment on va s'organiser à l'interne pour que ça fonctionne. »

Défis

Projets



**Le rationnel
visionnaire**

« Je suis un entrepreneur d'équipe.
Je ne suis pas le comptable enfermé
dans un bureau ! »

François Couillard **Vice-président finances**

Comptable agréé, François amène un côté plus rationnel au sein de l'équipe. Cela ne l'empêche pas, tout comme Bryan, d'avoir une soif inaltérable pour les défis. Réfléchi, il est habile pour analyser les investissements nécessaires pour amener une valeur ajoutée à l'entreprise. Il aime s'entourer d'une équipe qui lui permet de foncer.



Une esquisse de l'avenir...

Stabiliser pour optimiser

Avec deux usines, une de 88 000 pieds carrés et une autre de 17 000 pieds carrés, Paber devient à l'étroit dans ses installations.

Geneviève, Bryan et François caressent donc le projet très embryonnaire de construire une nouvelle usine plus adéquate sur un terrain à Cap-Saint-Ignace dont ils sont déjà propriétaires.

Mais à plus court terme, Paber veut optimiser les installations, les équipements et les quarts de travail tout en automatisant le plus possible les processus.

« Le but c'est de créer des emplois avec moins d'efforts physiques pour avoir un meilleur confort au travail. »

La pandémie ayant réduit certains volumes d'affaires, l'entreprise se repositionne pour les prochaines étapes à venir afin de redémarrer sa croissance. Ils souhaitent d'abord stabiliser la production pour bien servir les clients actuels et continuer à développer des relations avec des nouveaux pour assurer une diversité dans ses marchés.

« Il y a un marché autant au Québec qu'à l'international pour l'aluminium, c'est vraiment un marché d'avenir donc il y a un potentiel très grand pour nous. »





296, chemin Vincelotte
Cap-Saint-Ignace (Québec) G0R 1H0

info@paber-alu.com
paber-alu.com



Direction de l'édition : Audrey Dallaire
Auteure : Roxanne Caron
Conception graphique : Liliane Racine
Graphiste : Marie-Hélène Taillon
Révision française : Nathalie Boivin