

Les prémices...

Gravir les échelons un à un

C'est un peu par hasard que Tiges 4 saisons a pu avoir une relève familiale, en 2009. Pourtant, sans le savoir, Nancy et Patrick avaient déjà l'étoffe d'entrepreneurs.

Nancy

Avant de devenir présidente de l'entreprise fondée par son père, Nancy amorce un cours en coiffure et esthétique et elle travaille dans un service de garde pendant huit ans. C'est à force de se faire répéter par son entourage que son père a besoin de relève qu'elle se lance dans l'aventure... malgré elle.

« Moi, à ce moment, je ne me vois pas faire des panneaux de coffrage : c'est une *job* de gars dans ma tête ! »

Nancy tente tout de même le coup en travaillant sur la ligne de production. De fil en aiguille, elle met en place une structure RH alors qu'il n'y a personne d'attitré à ce rôle. Elle aime chouchouter les employés, être une oreille attentive. Pas étonnant si on se base sur son métier en garderie!

Patrick

Patrick est embauché en 1988 à titre de camionneur. Avec un secondaire 5 en poche et deux années d'expérience en mécanique diesel, il se réjouit de dénicher un emploi qu'il occupera pendant 14 ans.

La vie de camionneur est prenante. Patrick travaille 100 à 110 heures par semaine. Pas évident pour une vie de famille avec de jeunes enfants. Pour des raisons de santé, son médecin exige qu'il ralentisse la cadence, et c'est ainsi qu'il fait sa place dans l'usine auprès du département du transport. Comme il n'y avait personne pour surveiller l'inventaire de la matière première, Patrick commence aussi à gérer l'entrepôt.

« De fil en aiguille, je suis rentré dans l'approvisionnement et j'ai commencé à gérer la production. »

Dé voue ment

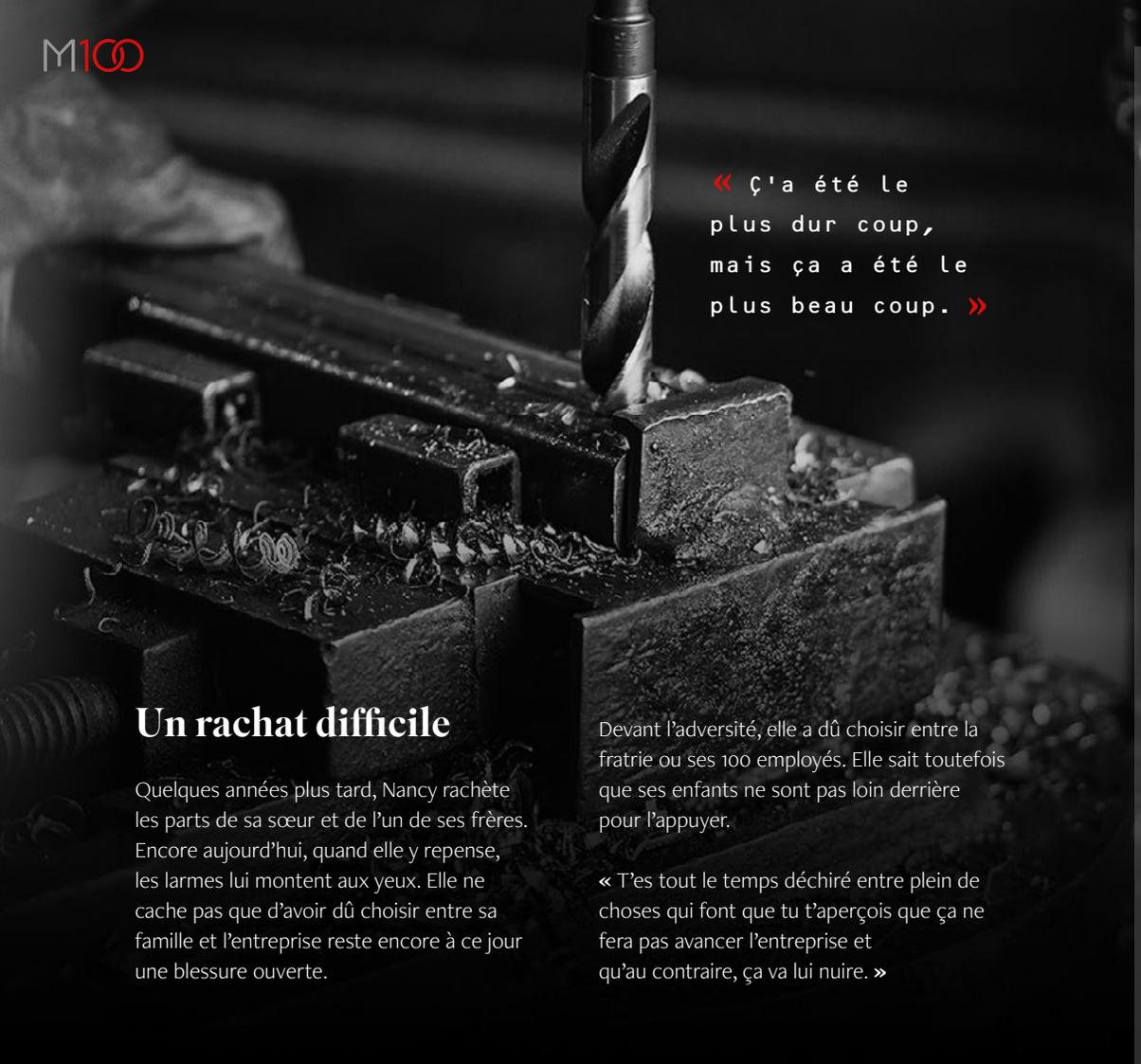
Une transition naturelle

En 2004, alors sous l'égide de Jean-Guy, l'entreprise est la proie d'un incendie. Il en profite pour agrandir l'entrepôt, tandis que le chiffre d'affaires augmente. Le père de Nancy est toutefois de moins en moins présent et il voit dans la relève de bons piliers de confiance.

Un jeu de chaises musicales entre différents employés amène Patrick à gravir les échelons rapidement. Ne reculant devant rien, celui-ci bâtit une équipe complète de contrôle qualité.

C'est en 2009 que Jean-Guy Bergeron laisse officiellement les rênes à ses quatre enfants et son beau-fils. À ce moment, Tiges 4 saisons distribue des accessoires de coffrage à travers le Québec, l'Ontario et la Nouvelle-Angleterre.

Malgré un chiffre d'affaires de neuf millions de dollars, les nouveaux propriétaires ont la fougue du jeune entrepreneur et les idées de grandeur qui l'accompagnent.



« ç'a été le plus dur coup, mais ça a été le plus beau coup. »

Un rachat difficile

Quelques années plus tard, Nancy rachète les parts de sa sœur et de l'un de ses frères. Encore aujourd'hui, quand elle y repense, les larmes lui montent aux yeux. Elle ne cache pas que d'avoir dû choisir entre sa famille et l'entreprise reste encore à ce jour une blessure ouverte.

Devant l'adversité, elle a dû choisir entre la fratrie ou ses 100 employés. Elle sait toutefois que ses enfants ne sont pas loin derrière pour l'appuyer.

« T'es tout le temps déchiré entre plein de choses qui font que tu t'aperçois que ça ne fera pas avancer l'entreprise et qu'au contraire, ça va lui nuire. »



Vision et valeurs...

Les États-Unis dans la mire

Les temps morts qui ponctuent l'année dans le domaine de la construction dérangent les nouveaux propriétaires.

Ils sont tannés de mettre à pied des employés l'hiver pour en former de nouveaux le printemps venu.

« On disait tout le temps qu'il faudrait aller chercher un petit secteur pour garder notre monde et stocker l'hiver. »

C'est ainsi qu'ils s'imposent aux États-Unis, notamment en participant au Salon de la construction à Las Vegas, ce qui leur permet de créer des relations solides avec des distributeurs américains.

Ils ont maintenant une place de choix dans sept États du Midwest et ont réussi à tripler leur chiffre d'affaires. Leurs produits sont un peu partout à travers le monde, mais l'Amérique du Nord demeure leur marché principal.

C'est à coup d'essais et d'erreurs qu'ils tentent de distribuer des produits outre-mer, notamment au Mexique et en Inde.

« On a envoyé des équipes en Inde pour leur montrer comment ça fonctionnait, mais des gens qui ont de la misère à avoir trois repas par jour et où il fait 35 degrés... notre matériel était trop lourd pour eux. Ça n'a pas été un succès. »



Investir pour mieux conquérir

En 2015, alors que l'expansion va bon train, la production doit se poursuivre la nuit, mais le manque de personnel se fait sentir. Ils commencent ainsi à s'intéresser à l'automatisation et la robotisation de leurs procédés.

« À partir du mois d'avril, la construction, ça décolle en fou. D'avril à juin, ce n'était pas rare qu'on tombait à un mois et demi, deux mois dans les délais de commande. On n'aimait pas trop ça. »

« C'est là qu'on a commencé à automatiser. »

L'enjeu du poids

Soucieux d'offrir un produit durable et de qualité, ils investissent à l'interne dans la recherche et développement. Les matériaux de coffrage étant très lourds, ils tentent constamment d'en développer de plus légers pour faciliter le travail — très physique — des coffreurs. Ils font notamment affaire avec une compagnie du Nouveau-Brunswick dont les méthodes permettent de diminuer le poids du produit de 20 %.

« Mais ce n'était pas durable. Après 5, 6, 7, 8, 10 coulées, le panneau commençait à se défaire. C'était prometteur, mais ça ne *toughait* pas la *run* et ça se délaminaît. »

Essais & Erreurs



Foncer...

à ses **risques** et **périls**!

Visiblement, Patrick et Nancy sont à l'affût des enjeux propres aux coffreurs. Mais, ils ne sont à l'abri des échecs. Ils l'apprennent à leurs dépens au moment où ils conçoivent une fenêtre à auvents.

« On se faisait un petit peu pousser dans le dos pour produire, produire, produire pour être prêts quand on serait prêts à en vendre, mais cette fenêtre-là était un petit peu trop chère et elle ne s'est pas vendue. Alors on est restés avec 100 000 \$ de stock. »

Ils font appel à Récuper-action, qui leur donne un peu d'argent en échange des fenêtres. Avec toute cette marchandise, Patrick et Nancy s'apprêtaient même à bâtir un autre entrepôt à cause du manque d'espace.

Le développement des affaires en Inde s'avère aussi une déception, alors qu'ils y ont envoyé pour 250 000 \$ de matériaux et une équipe complète pendant un mois pour bâtir quelques maisons.

« Ça a coûté tout près de 500 000 \$ et ça n'a rien donné. L'Inde, ça a été un *flop*. On ne savait pas dans quoi qu'on s'embarquait. **On y croyait.** »

Un défi à surmonter

Tiges 4 saisons a toujours pu se vanter d'avoir des délais de livraison très courts. Mais la COVID est venue jouer les trouble-fêtes.

La combinaison du télétravail et du confinement pousse beaucoup de gens à sortir des grandes villes pour s'installer en banlieue et se bâtir une maison. D'autant plus que d'autres en profitent pour agrandir ou rénover, ce qui fait en sorte que l'argent est réinvesti localement.

« L'argent qu'ils ont accumulé, ça a fait virer la construction. »

Ainsi, les matériaux de coffrage sont en demande et le carnet de commandes s'allonge.

Au pic de la pandémie, l'entreprise est forcée de fermer trois jours seulement, mais elle redémarre la production avec à peine 40 employés, pour doubler ce nombre durant l'été.

« Ça a pris quasiment un an avant qu'on revienne à 100-110 employés. Le recrutement a été très difficile. Il y en a qui avaient peur de rentrer. »

Ils s'estiment toutefois chanceux de ne jamais avoir manqué de matière première.

« On est quatre mois et demi en retard, mais c'est vraiment de la production, ce n'est pas parce qu'on attend après le matériel. »

Ces délais inhabituels les forcent à peser sur le frein de certains projets, dont celui du lancement d'un site Internet pour les commandes en ligne.



L'heure de passer le flambeau

En juin 2021, Nancy et Patrick sont fin prêts à passer le flambeau et annoncent leur semi-retraite aux employés.

Une nouvelle étape qui se fait tout naturellement, alors que Nicolas et Jessy s'impliquent dans l'entreprise depuis qu'ils sont adolescents. Nicolas touche à tous les postes et détient même son permis de classe 1 pour faire de la livraison.

Après son baccalauréat, il s'implique comme conseiller en ressources humaines. En tant que nouveau vice-président, Nicolas axe ses efforts sur la communication interne en faisant l'analyse de chacun des départements pour approfondir ses connaissances.



génération

Aux yeux de sa mère, cette relève de troisième génération est une sécurité pour les employés présents depuis longtemps.

« Je ne sais pas si ça aurait été la même chose si un pur étranger avait acheté. Il y aurait peut-être eu un petit vent de panique avec nos vieux de la vieille. Ce sont des employés fidèles, heureusement qu'ils étaient là et qu'ils sont encore là. »

L'importance d'avoir un plan

Nicolas et Jessy savent que l'heure de la retraite officielle de leurs parents approche. Nicolas commence à se questionner sur son avenir et sur la valeur ajoutée qu'il peut apporter à l'entreprise. Mais avec à peine deux ans d'expérience en ressources humaines, il ne se sent pas tout à fait outillé pour prendre le plein contrôle d'un bateau de 150 employés.

Ils élaborent ainsi un plan de relève avec la firme Bravad, pour établir des objectifs précis sur un horizon de trois à cinq ans. Nicolas est rassuré et se sent d'attaque pour faire sa place. Avec une équipe d'expérience autour de lui — plusieurs comptent plus de 35 ans d'expérience —, il sent qu'il pourra apprendre à son contact.

Mais cette équipe va elle aussi partir à la retraite. Nicolas et Jessy sont conscients que l'un de leurs enjeux sera de savoir s'entourer d'une équipe solide sur laquelle s'appuyer, comme leurs parents l'ont fait.

Relève

Prévoyance

« On entend souvent dire que la
3^e génération d'entrepreneurs ne
passe pas au travers, mais tout
ce que ça prend, c'est de la
préparation. »



En coulisse...



La mère
de la famille

Nancy Bergeron

Présidente

Toujours à l'écoute des autres, la force de Nancy réside dans sa gestion centrée sur l'humain. Il n'est pas rare qu'elle se promène dans l'usine pour distribuer des collations aux employés ou encore qu'elle garde leurs enfants. Elle est comblée lorsque les autres sont à l'aise dans leur environnement de travail.

« Dans mon livre à moi, les employés sont ici plus longtemps qu'à la maison. On passe les trois quarts de notre vie au travail. C'est important que les gens soient bien. Je suis contente quand je suis capable d'aider. »



Le
structuré

Patrick Crochetière

Directeur général

Rationnel et structuré, Patrick est clair: c'est l'équipe qui fait la force de l'entreprise. Il aime se fixer des objectifs et les atteindre malgré les obstacles.

« Prends soin de tes employés, parce que sans employés, t'en as pas, d'entreprise. C'est simple, c'est clair. C'est de se dépasser et de voir les opportunités et de faire plus de bons coups que de mauvais coups. »

Entraide



L'analytique
stratégique

Nicolas Crochetière

**Vice-président,
assistant directeur général**

Nicolas fait ses études collégiales en techniques de comptabilité et gestion. Il détient un baccalauréat en administration, concentration ressources humaines, de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Il fait un stage chez Cascades à Kingsey Falls avant d'acquérir davantage d'expérience en ressources humaines chez Tiges 4 saisons. Âgé de 29 ans, il est comme un poisson dans l'eau lorsqu'il peut réfléchir à la manière d'améliorer les processus internes. Terre à terre et visionnaire, il sait bien s'entourer pour approfondir ses connaissances.

« Depuis que je suis dans mon rôle de VP, que j'ai plus une vue d'ensemble, j'aime mieux ça. C'est la pensée stratégique qui est l'avant-plan, alors que dans les ressources humaines, c'est plus du *day-to-day*. »



Le
relationniste

Jessy Crochetière

Représentant aux ventes

Âgé de 27 ans, Jessy fait ses débuts dans l'entreprise vers l'âge de 14 ans sur la chaîne de montage. Il complète une technique en génie mécanique avant de faire un double DEP en ventes et représentation, un domaine qui l'attire davantage.

« J'ai toujours eu de la facilité à saisir et à discuter avec le monde. »

Pour apprendre son métier et l'anglais, il séjourne quatre mois aux États-Unis. Depuis, il porte sous son aile plus de 350 clients et il aspire à devenir directeur des ventes. Il n'y a pas de doute, Jessy et Nicolas sont complémentaires.

« Lui, c'est plus la tête de l'entreprise alors que moi, c'est le contact direct avec le client. »

Famille



Une esquisse de l'avenir...

Revenir à l'essentiel

Avec la nouvelle relève en place, Tiges 4 saisons risque de voir son visage rajeunir. Mais les mêmes valeurs demeurent.

Encore secoués par la pandémie, Nicolas et Jessy veulent prendre leur temps et entendent préserver la réputation de l'entreprise en rétablissant les délais de livraison.

« Les délais de livraison rapides et la satisfaction client, ça a été notre grande force. On veut revenir à ça. »

Pour y parvenir, la robotisation et l'automatisation de la production se poursuivent en parallèle avec l'embauche de travailleurs étrangers qui viennent en renfort. Une fois les délais stabilisés, ils seront d'attaque pour se concentrer sur le long terme.

En plus de leur présence accrue au Québec et en Ontario, ils visent à poursuivre le développement chez nos voisins du Sud pour se tailler une place aux côtés de leur principal compétiteur américain.

Et les parents, eux? Ils iront profiter de leur retraite à Shawinigan, dans leur toute nouvelle demeure qu'ils ont bâtie au bord de l'eau. Mais ils ne seront jamais bien loin pour conseiller leurs fils...



192, 6^e Rang
Saint-Rosaire (Québec) GoZ 1Ko

info@t4s2009.com

t4s2009.com



Direction de l'édition : Audrey Dallaire

Auteure : Roxanne Caron

Conception graphique : Liliane Racine

Graphiste : Marie-Hélène Taillon

Révision : Marcelle Racine