

Entrevue



Michel Toupin, directeur général de PROCO

De Saint-Nazaire
à New York et Chicago

**La PME au rayonnement
d'une multinationale**



par Bertrand Tremblay



Quand nous arrivons à l'accueil de PROCOC par un avant-midi ensoleillé d'automne, il faut montrer patte blanche... Comme aux entrées des multinationales et des centres de recherche, ceux de Rio Tinto Alcan à Saguenay ou d'Alcoa à Pittsburgh.

« PROCOC étant un important exportateur aux États-Unis, nous explique son PDG Michel Toupin, il est soumis, depuis le tragique assaut terroriste d'un certain 11 septembre, aux normes de sécurité imposées à toutes les entreprises dont les produits circulent sur le sol américain. »

Le périmètre de production et le terrain d'entreposage sont clôturés. Des caméras de surveillance balaient le complexe et scrutent toutes les entrées de même que les sorties. Pièces et structures destinées à des clients situés au sud de la frontière sont soumises à une inspection rigoureuse par des agents américains.

**Le port méthanier
du Nouveau-Brunswick
est construit en pièces détachées
comme un jeu lego.**

L'entreprise est installée à Saint-Nazaire, une localité de 2500 habitants qui est le prolongement d'Alma, la capitale du Lac-Saint-Jean, dont l'activité économique gravite autour de la plus importante aluminerie de Rio Tinto Alcan et d'une papeterie appartenant à un autre colosse industriel, AbitibiBowater. Les bâtiments, entrepôts, usines, charpentes métalliques, convoyeurs, couvertures métalliques et autres produits sont géné-

ralement expédiés à des milliers de kilomètres. À des clients canadiens et américains en majorité, mais aussi de l'Amérique du Sud.

Justement, au moment de notre visite, PROCOC poursuivait la construction, clés en main, du premier port méthanier à prendre forme au Canada. Il sera situé à Saint-Jean au Nouveau-Brunswick. Le grand patron Michel Toupin nous conduit dans la salle des plans. Sur le dessin fixé au mur, le port méthanier ressemble plutôt à une immense plateforme de forage.

Dans l'usine, les soudeurs, les techniciens et autres travailleurs transforment d'épaisses feuilles d'acier en une multitude de pièces aux dimensions diverses, percées à plusieurs endroits. Ce sont les morceaux d'un casse-tête ou d'un jeu lego que des spécialistes emboîteront sur place pour dresser l'imposante structure. La procédure est devenue routinière.

De retour dans la salle de conférence, nous avons d'abord voulu en connaître davantage sur Michel Toupin, le premier gestionnaire d'une PME régionale que la prestigieuse revue « COMMERCE » a proclamée, l'an dernier, entreprise de l'année.

Marié à la Jonquiéroise Paula Gagnon, sa famille compte trois enfants... Trois ingénieurs dont deux, Jean-Denis, détenteur d'une maîtrise en structures, et Dominique, sont à l'emploi de PROCOC. La fille Valérie termine un stage à l'aluminerie qu'exploite Rio Tinto Alcan à Kitimat. Ingénieur chimiste, elle partagera dorénavant son temps entre le Centre de recherche et de développement Arvida et l'usine de Grande-Baie.



Q Vous avez monté une entreprise qui génère quelque 150 emplois directs et plusieurs autres en sous-traitance. Le monde industriel apprécie la maîtrise de spécialités fort complexes que PROCO a développées. Mais vous demeurez un illustre inconnu. J'ai vainement tenté d'obtenir votre biographie en utilisant les outils de recherche d'Internet. Votre nom ne figure même pas dans le site Web de votre entreprise...



R N'ayez crainte, les dirigeants de la machine industrielle me connaissent bien. Mais je ne suis pas différent des autres chefs de PME qui œuvrent dans l'ombre. Nous ne sommes pas des vedettes du showbiz ni des personnages politiques perpétuellement sous les feux de la rampe. Mais nous manifestons constamment notre existence et surtout notre savoir-faire à tous ceux qui ont le mandat de distribuer des travaux importants. En outre, je vis en région, loin des centres d'affaires et des médias nationaux.

Mon cheminement est aussi très simple. Il se résume à quelques lignes. Originaire de Coaticook dans les Cantons de l'Est, j'ai fait mes études primaires et secondaires à Chibougamau, car mon père a travaillé pour l'industrie minière. J'ai également fréquenté le CÉGEP de Jonquière. Et c'est à l'Université de Sherbrooke que j'ai obtenu mon diplôme d'ingénieur. Après quelques stages dans différentes entreprises, je suis devenu un permanent de PROCO qui portait alors le nom de PROCO MÉTAL. Notre PME était alors la propriété d'André Bouchard, mon concitoyen d'Alma dont l'entreprise, Bétons Préfabriqués du Lac, vient de participer à la construction du nouveau stade des Yankees de New York. Elle avait acquis une excellente renommée dans le revêtement métallique et la production de bâtiments pré-usinés. En 1983, PROCO est devenue une entité autonome et j'en assume la direction générale depuis cette transaction. Nous n'étions que quatre au début. Aujourd'hui, lorsque les commandes s'accumulent, le personnel peut gonfler jusqu'à 300 salariés.

Q Toutes les entreprises qui se situent dans la catégorie de PROCO éprouvent de la difficulté à recruter tous les ingénieurs et techniciens spécialisés nécessaires à une production de qualité qui répond aux exigences ISO. Comment parvenez-vous à combler vos besoins de main-d'œuvre hautement qualifiée?

R Nos gens de métier, dont les soudeurs, viennent d'un peu partout dans la région. À l'exemple de mon ancien associé, André Bouchard, mais plus modestement cependant, nous complétons ici leur apprentissage et leur formation. Nous leur offrons aussi des cours notamment de connaissance de la langue anglaise donnés par des professeurs reconnus.

Voici comment les Québécois peuvent apprendre l'anglais tout en fréquentant l'école française.

Je m'attarderai un moment sur la connaissance de la langue seconde. Il faudrait vraiment trouver un mécanisme pour que nos jeunes sachent se débrouiller en anglais dès la fin de leurs études. Une entreprise d'exportation comme la nôtre doit disposer d'un personnel compétent qui sache communiquer facilement avec des clients américains et ceux du Canada anglais. Je ne recommande pas d'ouvrir à nos jeunes l'accès au réseau d'enseignement anglophone. Je les incite plutôt à prendre les mesures nécessaires pour converser convenablement dans les deux langues officielles.

Mes trois enfants ont appris l'anglais chacun à sa manière. Ma fille Valérie a d'abord pris un bain d'anglais durant quatre mois dans une école d'Alberta. Elle a perfectionné sa connaissance, par la suite, à l'aluminerie de Kitimat. L'aîné a appris l'anglais sur le tas. Il a plongé dans des milieux de travail aux États-Unis et même jusqu'au Brésil à l'époque où il poursuivait ses études. Le cadet Dominique a étudié l'anglais et il s'est exercé l'oreille à la télévision. Il suit d'ailleurs encore des cours à l'Université du Québec à Chicoutimi, non pas en anglais, mais en espagnol.

Ils ont compris très jeunes l'utilité de connaître non seulement l'anglais mais aussi, si possible, une troisième langue... de préférence l'espagnol.

Q Quels conseils donneriez-vous aux jeunes pour combler cette lacune?

R D'utiliser tous les moyens gratuits mis à leur disposition. Se servir d'Internet et de la télévision d'abord. Profiter de leurs vacances pour aller travailler dans un milieu anglophone, dans une autre province si possible. Suivre des cours d'immersion et prendre même une année sabbatique pour s'inscrire à Katimavik. Un nombre croissant d'anglophones manifestent aussi le désir de connaître le français. J'en ai fait la constatation lors de mes derniers voyages au Canada anglais. À ceux qui me faisaient la politesse de me parler français, je leur demandais où ils avaient aussi bien appris notre langue. «Mais chez vous, en immersion, au Cégep de Jonquière», me répondaient-ils avec enthousiasme. Ils maintiennent leur connaissance en lisant, en visionnant la télévision française ou en conversant, quand le temps le permet, avec des collègues également bilingues. Soyons donc fiers de nos racines, mais ouvrons nos horizons sur une condition d'avancement : la maîtrise de l'anglais, langue des affaires.

Q Et ne devrait-on pas aussi mettre l'accent sur l'entrepreneurship pour que la nouvelle génération développe le goût de la PME?

R Il faut préalablement compléter la modification de la perception que l'opinion publique a toujours entretenue à l'égard des chefs d'entreprise. La fonction n'était pas valorisée. L'entrepreneur, disait-on souvent, profite des autres, exploite l'ouvrier... Encore aujourd'hui, le jugement populaire est plus souvent négatif.

Un virage historique s'est cependant effectué, il faut le reconnaître avec beaucoup d'espoir, à la signature de l'entente sur la construction de l'usine pilote AP50 à Arvida. C'est la première fois que je voyais des chefs syndicaux de chez nous se comporter comme de véritables partenaires d'une multinationale. Je ne suis cependant pas inquiet pour les jeunes. Ils s'adaptent vite et si leur mode de vie les rend moins disponibles, ils sont remarquablement efficaces au travail.



Q Revenons au recrutement des compétences...

R Je vous signalerai d'abord qu'à l'exception de mes deux fils, la majorité de nos quelque 10 ingénieurs et autres diplômés universitaires viennent de l'extérieur. L'un d'eux, Fernando

Davila, est un Mexicain. Après une décennie, il est devenu un pilier de PROCOCO. Lorsqu'il m'adressa un courriel pour m'indiquer, en anglais, son désir de travailler au Québec, il ne disait pas un seul mot en français. Aujourd'hui, il parle couramment notre langue. Parfaitement intégré, il se plaît chez nous. Il s'avère très précieux pour l'entreprise notamment dans le développement des marchés d'Amérique du Sud. Nous venons d'accueillir un ingénieur péruvien. À ces permanents, s'ajoutent des contractuels qui, de leur lieu de résidence, à Montréal, à Québec ou ailleurs, exécutent des mandats bien précis. Avec Internet, les distances n'existent plus dans l'accomplissement de tâches qui requièrent davantage les ressources du cerveau que du physique.



Le patron examine les détails d'un projet avec ses collaborateurs, Nathalie Guérin, Jean-Denis Toupin et Gilles Brassard.

Deux architectes roumains travaillent à distance par l'intermédiaire d'Internet.



C'est ainsi que nous devons combler la pénurie, en région, d'ingénieurs et de techniciens professionnels. Dans le contexte moderne de la vie familiale, il est beaucoup plus difficile qu'autrefois de recruter et de retenir les spécialistes. Je vais vous citer un exemple récent : un technicien en génie civil se plaisait bien chez nous. Après trois ans, il nous annonça sa décision d'obtenir son diplôme d'ingénieur avec l'intention évidemment de revenir. Mais durant ses études à Sherbrooke, il a rencontré la femme de sa vie, professeur à l'université. Comme elle ne pouvait obtenir un travail équivalent dans la région, le couple s'est définitivement fixé dans les Cantons de l'Est et nous avons ainsi perdu notre ingénieur.

Q Cette difficulté peut-elle compromettre l'avenir d'une entreprise comme la vôtre?



La réceptionniste, Pascale Proulx, et le soudeur Frédéric Tremblay en plein travail.



R Quand les projets s'accumulent sur nos bureaux, nous trouvons les solutions appropriées. Reconnaissons aussi que les universités et les centres de formation s'ajustent à la nouvelle réalité. Après les premiers grands travaux de la Baie-James, des ingénieurs se sont

retrouvés au chômage. Aujourd'hui, les employeurs ne parviennent pas à combler tous les postes. Ce qui explique la fréquentation des facultés de génie civil par un nombre croissant d'étudiants. En médecine aussi, il a fallu procéder à un redressement. Le gouvernement a même prolongé les facultés de médecine jusque dans les régions pour favoriser une meilleure répartition des professionnels de la santé dans l'ensemble du territoire.

En attendant les résultats, les entreprises doivent contourner la difficulté. La sous-traitance s'avère souvent la solution temporaire la plus efficace. Un dernier exemple : pendant deux ans et demi, nous avons fait préparer les plans de nos grands travaux à des professionnels de Roumanie. Ils travaillaient souvent la nuit pour satisfaire nos priorités. Le lendemain matin, les dessins apparaissaient sur notre ordinateur. Ce fut une expérience satisfaisante et enrichissante. Deux spécialistes sont venus ici pour ajuster leur formation à nos critères. De retour en Roumanie, ils sont devenus des employés réguliers de PROCO.

Q Quelles sont les autres difficultés que vous devez surmonter pour pouvoir soutenir la concurrence?

R Le coût du transport. Comme la presque totalité des travaux que nous réalisons sont situés à l'extérieur, nous défrayons de nombreux déplacements de notre personnel, mais surtout la livraison, sur les chantiers, de produits lourds faits essentiellement en acier. Je vous ai mentionné plus tôt l'actuelle érection du premier port méthanier canadien, au Nouveau-Brunswick. Nous sommes présents à plusieurs endroits aux États-Unis et nous pénétrons présentement les marchés de l'Amérique du Sud.

Malgré des coûts supplémentaires, imputables au transport, PROCO supplante ses concurrents.

Nous construisons des ponts faits et soutenus par des poutres longues de 120 à 130 pieds. Quand nos camions traversent la Réserve faunique des Laurentides avec de telles charges, la sécurité exige une préparation appropriée. Une voiture de police ouvre la voie. Des dépenses supplémentaires. Tenez ce matin, mon directeur de la production me demande si les poutres qui prendront la direction de Fermont conserveront leur longueur originale de 120 pieds ou seront réduites à 90 pieds

pour être assemblées à leur arrivée sur le chantier. Cette opération est estimée à 1 500 \$, mais l'excédent de poids d'une poutre de 120 pieds coûte 2 400 \$.

C'est le handicap majeur. Imaginez lorsque nous effectuons une livraison en Mauricie ou dans la région métropolitaine. Il nous faut parcourir 400 à 500 kilomètres de plus que nos concurrents... Comment parvenons-nous à demeurer rentable malgré la distance qui nous éloigne des grands marchés?



rer des immigrants dont la formation et l'expérience répondaient parfaitement à nos attentes. L'environnement est beaucoup plus agréable ici qu'à Montréal par exemple....

La qualité de vie demeure un atout déterminant.



PROCO, c'est le succès d'une équipe.

L'expertise que nous avons développée et la qualité de notre main-d'œuvre : des employés compétents, loyaux et fidèles.

Q Quelles sont leurs motivations? Ne subissent-ils pas, comme bien d'autres, l'attrait des grands centres?

R L'attachement à leurs racines. Ils apprécient vivre près de la parenté. Et la qualité de vie... Nous avons d'ailleurs beaucoup exploité cet atout pour atti-

Q Un avantage que notre population n'apprécie pas toujours à sa juste valeur. Quand on a le nez collé aux arbres, la beauté de la forêt nous échappe...

R ... le lac Saint-Jean est magnifique et le fjord est unique. La proximité également du lieu de travail est aussi un élément déterminant. La plupart ne prennent que quelques minutes pour franchir la distance entre leur demeure et l'usine, alors que, dans la métropole, l'employé doit souvent consacrer deux à trois heures quotidiennement pour se rendre au travail et retourner à la maison le soir. Pensez aussi aux embouteillages, aux bouchons de circulation causés par

des travaux de construction ou d'entretien des routes. Même si l'automobiliste de chez nous grogne parfois, se montre impatient, ses ennuis sont insignifiants quand on les compare avec ceux des compatriotes de la grande ville.

PROCO n'est pas le triomphe du PDG, mais d'une équipe.



impressionnant. Expliquez-nous davantage votre succès...

R Notre force, c'est le travail d'équipe. Le plus humble des employés joue un rôle important. PROCO n'est pas le triomphe du président, mais d'une équipe. Vous l'avez constaté, je suis discret. Si je suis un peu plus connu que mes collaborateurs, c'est parce que je dois faire parfois des relations publiques, représenter l'entreprise à des événements majeurs. Mais je place toujours notre groupe au premier rang. La relève est



La PME jeannoise a acquis une expérience précieuse en participant à la construction de l'aluminerie d'Alma.

L'autoroute Alma-La Baie facilite aussi les déplacements. Notre architecte Gérard Lepage demeure à Jonquière et c'est le trajet qu'il parcourt soir et matin.

Q Cette diversion sur la qualité de vie nous permet de mieux comprendre la présence d'entreprises spécialisées dans des endroits isolés des grandes agglomérations. Malgré donc des écueils sérieux comme le recrutement de professionnels et le transport, votre réussite retient l'attention du monde économique national, puisque la revue «COMMERCE» a proclamé PROCO l'entreprise de l'année parmi les PME de 300 employés et moins... C'est un résultat

en place. Elle poursuit la même philosophie. Chacun fait valoir sa spécificité, mais c'est l'ensemble de nos employés qui domine.

C'est en exécutant des travaux pour Alcan que PROCO est devenue incontournable.

Q Permettez-moi d'insister : pourquoi, en dépit des inconvénients que vous nous avez mentionnés, parvenez-vous à décrocher des contrats importants?

R Nous sommes des diplômés de l'école Alcan, celle formée avant l'acquisition de la multinationale canadienne par le géant anglo-australien Rio Tinto. PROCOC s'était d'abord forgée une renommée enviable dans la construction d'immeubles commerciaux. Ce n'était plus suffisant. Nous avons pénétré les grands marchés de «l'industriel lourd». Et c'est ainsi que notre entreprise a participé à la construction d'alumineries, de gratte-ciel et de structures gigantesques comme le port méthanier du Nouveau-Brunswick.

Pour gagner la confiance des clients qui remplissent aujourd'hui notre carnet de commandes, nous avons intégré à nos pratiques les exigences différentes d'Alcan, l'un des chefs de file de la grande industrie. PROCOC est devenue incontournable. Même à Montréal, il n'existe pas d'équivalent dans l'industriel lourd. Les grands travaux sont confiés à des firmes de l'extérieur.



Q Ainsi donc, l'apprentissage le plus efficace, selon votre expérience, c'est encore l'initiation sur le terrain avec une grande entreprise qui applique des normes très sévères...

R En effet. Ce qui explique d'ailleurs pourquoi l'industrie pétrolière, notamment Shell, Petro Canada et Ultramar, nous confie des contrats importants. Nous affichons fièrement notre certificat de contrôle de la qualité ISO depuis 1992.

Q Dans l'industrie de l'aluminium, l'entreprise PROCOC est évidemment perçue comme un équipementier parce qu'elle a participé à la construction d'alumineries. Votre carnet de commandes renferme présentement, m'appreniez-vous avant cet entretien, la construction de ponts. Vous les faites cependant en acier alors qu'en Europe, plusieurs entrepreneurs préfèrent l'aluminium. Pourquoi n'utilisez-vous pas le matériau dont le Québec est le plus important producteur en Amérique du Nord?



On fabrique en pièces détachées d'imposantes structures comme celle du port méthanier de Saint-Jean au Nouveau-Brunswick.

R Tout simplement parce que nos clients optent pour l'acier. Ils peuvent prétendre que c'est moins cher, mais la véritable raison, c'est que le code national du bâtiment et des infrastructures ignorent l'aluminium. Le puissant lobby de l'acier parvient encore à écarter son concurrent, même au Québec, royaume de l'aluminium.

Le code national du bâtiment boude l'aluminium.

Q Une attitude qui ressemble à de l'interdiction. Comment l'État peut-il permettre une semblable discrimination?

R L'aluminium n'est pas banni, mais son utilisation est soumise à des conditions tellement restrictives qu'aucun professionnel ou entrepreneur ne peut les appliquer dans un cadre de concurrence. Les techniques autorisées en Europe permettent de construire des bâtiments et des ponts en aluminium à prix compétitifs et tout aussi durables qu'en acier ou en d'autres matériaux. Au Canada, le code dont les éléments sont fortement inspirés par l'industrie de l'acier rend l'utilisation de l'aluminium au moins deux fois plus cher qu'en Europe.

Le professeur Denis Beaulieu, directeur de la faculté de génie de l'Université Laval, en fait la démonstration convaincante dans son livre de référence, *Calcul des charpentes d'aluminium*, publié en 2003 par PRAL, la maison d'édition du CQRDA.

Q Parlons des contrats réalisés aux États-Unis. Qu'y avez-vous construit de plus visibles?

R D'abord l'aréna de Hershey durant la crise provoquée par l'attaque terroriste du World Trade Center de New York. Imaginez alors les difficultés éprouvées par notre transporteur, le camionneur Jules Savard, pour s'infiltrer dans les mailles du système de sécurité. Un véritable exploit à l'époque. Nous avons aussi réalisé le Musée des sous-marins et un hôpital à Chicago de même que la structure d'une dizaine d'immeubles dans la métropole américaine.



Q Votre présence chez l'Oncle Sam demeure-t-elle aussi intense?

R Non... Nous l'avons même volontairement atténuée. Le contexte, comme la montée du dollar, n'est plus aussi favorable. Nous concentrons donc nos activités au Canada et ça nous réussit très bien.

Q Prévoyez-vous poursuivre votre croissance?

R Après avoir envisagé des acquisitions, nous avons décidé de continuer à progresser au rythme de l'économie canadienne et de nos possibilités. Cette prudence a néanmoins justifié deux agrandissements depuis 2006.

Q L'avenir vous apparaît donc encourageant malgré le ralentissement économique actuel?

R L'industrie de l'aluminium se porte bien. Les régions productrices du métal gris devraient donc bien s'en tirer. L'inquiétude provient surtout de la crise qui perdure dans l'industrie forestière.

Q Je terminerai par une question sourire : pourquoi votre site Web mentionne-t-il votre association avec Odyssée boréale, une pourvoirie?

R Ce paradis du pêcheur nous permet de recevoir nos clients ailleurs qu'à l'hôtel. La qualité des gîtes aménagés dans une nature généreuse enchante les gens d'affaires. Outre la pêche, nos hôtes peuvent visiter Manic V dans le même territoire ou se rendre en hélicoptère observer les baleines. Les étrangers repartent conquies. 🍷

