

ENTREVUE DES PIONNIERS



GILBERT TARDIF, propriétaire de l'entreprise Maibec

Par Aurélie Sierra

Gilbert Tardif et sa famille sont propriétaires de l'entreprise Maibec depuis 1980 et il y œuvre depuis 1970. Il a étudié en génie forestier et en mathématiques. Doté d'un esprit entrepreneurial et animé d'une passion pour les produits du bois à valeur ajoutée, il est un acteur important de l'évolution de l'industrie forestière au Québec.

Nous avons rencontré Gilbert Tardif et nous avons parlé innovation. Tout d'abord parce que l'innovation est au cœur de l'histoire de l'industrie forestière québécoise. Mais, également parce que Monsieur Tardif, grâce à ses réalisations tout au long de sa carrière, mais aussi grâce à sa vision humaine et moderne de ce que doit être l'innovation, est indéniablement un pilier important de cette industrie. Son parcours nous invite à réfléchir sur la place du bois et des forêts dans notre société, sur notre capacité à comprendre les besoins sociaux et à relever les défis économiques.

LE BOIS, LA CONSTRUCTION ET LES STATISTIQUES

Pouvez-vous me parler de votre parcours scolaire et professionnel ?

Je suis originaire de la région de Victoriaville, mon père était cultivateur, nous avons aussi quelques lots forestiers, on bûchait un peu de bois de chauffage. Ça a été mes premières expériences avec le bois, sur la ferme. En 1939, je suis parti étudier à Ottawa, j'y ai passé 5 ans, puis je suis revenu poursuivre mon cours classique à Nicolet, le plus ancien de nos collèges classiques après le Séminaire de Québec. Ensuite, je suis entré à la Faculté de génie forestier de l'Université Laval. Ce n'était pas le campus que l'on connaît aujourd'hui, mais il fut le premier bâtiment du campus de Ste-Foy, on était un peu des pionniers. Rapidement, je me suis intéressé au bois de structure, au bois de construction, surtout le lamellé-collé avec lequel on fait des poutres, des arches, etc. Louis Joncas, ingénieur civil, fut mon premier mentor. J'ai également suivi des cours de calcul des structures avec les professeurs Krieger de l'Université Laval.

Donc dès ce moment-là, vous saviez que vous vouliez aller vers le bois de construction ?

Oui, j'ai préféré ça à la sylviculture, j'étais plus intéressé par l'utilisation du bois que par sa culture. Ça vient sûrement de l'expérience à la ferme chez nous. On a construit des granges, ça m'avait initié et ça m'a amené à m'intéresser au bois de structure assez tôt, je crois. Après, je suis parti à l'Université de l'État de New York pour faire une maîtrise en foresterie, mais surtout dans le domaine de l'utilisation des bois. Ils enseignaient le séchage, les structures, la transformation. J'ai fait ça durant une année, je suis revenu et j'ai eu mon premier emploi dans une entreprise qui s'appelait *Eagle Pencil*. C'était une manufacture de crayons. Dans cette entreprise, j'ai développé un système de contrôle de la qualité des produits. On examinait la constance des produits, on devait être sévère parce que l'on fabriquait des crayons de haute qualité destinés à l'exportation. La théorie sur le contrôle de qualité s'était beaucoup développée durant la guerre, quand ils fabriquaient des munitions notamment, il fallait que la surveillance soit étroite. Ça s'était particulièrement développé aux États-Unis où des statisticiens avaient créé des systèmes de contrôle par échantillonnage et autre. Après deux ans à Drummondville, je suis reparti étudier en Caroline du Nord, en statistiques mathématiques.



Source : Eagle Pencil Co. New York.

Qu'est-ce qui vous a intéressé dans les statistiques ?

Il s'agit de statistiques mathématiques affectées aux problèmes d'échantillonnage et de contrôle opérationnel. C'était la période après guerre qui a été témoin d'un fort développement des méthodes de contrôle opérationnel fondé sur la construction de modèles mathématiques (programmation linéaire et dynamique) dont la solution par méthode itérative se faisait par ordinateur. C'était alors le moment de l'introduction de ce nouvel outil de calcul affecté au développement des affaires et de la recherche

opérationnelle. J'ai alors passé deux ans chez KCS à Toronto dont le Dr Kates était le fondateur. Ce même Dr Kates avait obtenu son doctorat ès sciences de l'Université de Toronto sur le sujet du développement des ordinateurs utilisés au traitement des affaires. C'est ainsi que le même ordinateur a été utilisé au traitement des budgets des hôpitaux du Québec après l'institution de l'Assurance-hospitalisation des hôpitaux du Québec par Jean Lesage au début des années 1960, mais aussi au calcul des bourses des étudiants du Québec!

À ce moment-là, et toujours chez KCS Ltd, j'entrepris un projet de construction du programme linéaire visant à la détermination du choix optimal d'une nouvelle usine de papier journal pour le *Chicago Tribune* et le *New York News* appartenant au colonel McCormick. Ce même colonel était aussi propriétaire de la papetière *Québec et Ontario Paper* de Baie-Comeau et Thorold, en Ontario. Ce colonel voulait alors augmenter la production de papier journal à partir de ses propres usines ou d'autres usines du Québec et de l'Ontario. La solution recherchée était alors celle de l'approvisionnement optimal de ses usines de papier journal. La réponse qui fut donnée était de renforcer Baie-Comeau, jusqu'à saturation, et réaliser, exceptionnellement, des achats libres ailleurs. Tout cela après la construction d'un programme linéaire d'optimisation formé d'une centaine de variables et une cinquantaine d'équations. Mon séjour chez KCS fut intensif et riche en expériences diverses.

Ensuite j'ai œuvré au sein du bureau de consultation Omer Lussier et Associés de 1964 à 1971. Je travaillais en collaboration avec Louis-Jean Lussier et Robert Darveau. Mes occupations principales au sein de ce groupe furent principalement orientées sur deux projets d'envergure provinciale, la réalisation d'un plan directeur de confection et de déploiement d'un régime d'inventaire permanent des forêts du Québec et d'un plan directeur de développement et d'optimisation des opérations de sept scieries de bois résineux de la péninsule de la Gaspésie. De façon plus ponctuelle, j'ai également travaillé sur l'approvisionnement en bouleau blanc (bouleau à papier) d'une usine de palettes et d'abaisse-langue et la rédaction d'un plan directeur de fabrication et de commercialisation des copeaux de bois des scieries du Québec.

CINQUANTE ANS DE TRANSFORMATIONS

Et c'est après que vous avez commencé à travailler chez Maibec ?

C'était un de nos clients, j'avais fait des travaux de consultation pour eux pendant quelques années. À l'époque, le propriétaire c'était Monsieur Théberge, il y avait des Lagueux aussi. Ils achetaient du bois pour les industries de pâtes et papiers, les cultivateurs coupaient leur bois durant l'hiver et ils le déposaient tout le long des rives du Saint-Laurent à partir de Trois-Rivières et jusqu'en Gaspésie. L'entreprise récupérait le bois en bateau l'été et le transportait dans les usines à Québec ou à Trois-Rivières. Après, ils ont acheté une petite scierie et c'est là que j'ai commencé. Je suis rentré en 1970, donc ça fait presque 50 ans maintenant que je suis au sein de la compagnie. Lorsque Monsieur Théberge est décédé, je suis resté avec la succession, puis avec deux autres employés on a acheté la compagnie. À ce moment, je me suis surtout occupé de l'organisation des usines et du développement. En 1980, je leur ai proposé d'acheter la compagnie et depuis, on la développe avec ma famille.



Usines de Maibec, collection de la famille Tardif.

Donc si je comprends bien, l'entreprise s'est beaucoup transformée...

Oh oui, au début c'était une petite scierie, située à Saint-Pamphile, à la frontière du Maine, elle était assez mal conçue, il y avait des sources d'eau au sous-sol et toutes sortes de choses assez cocasses. Il a fallu commencer par repenser l'usine, on a fait ça au fur et à mesure, en suivant un plan de développement. Le complexe de bois de sciage s'est développé graduellement en commençant par la scierie, les séchoirs et l'usine de rabotage. Puis ensuite vers les produits à valeur ajoutée dont notamment les bois préteints de revêtements extérieurs et les bois d'ingénierie chassés mécaniquement. La récupération des résidus de production fut constamment intégrée à celle des produits principaux. Il s'agit ici des copeaux à pâtes, des écorces, des sciures et des copeaux de rabotage dont le volume est presque égal à celui des produits principaux. De telle sorte que l'entreprise fut au cours de son histoire autant un chantier permanent de construction et de développement que des usines de transformation à ronronnement continu. N'oublions pas que parallèlement aux produits de sciages et à ses dérivés, l'usine de production des bardeaux de cèdre se développait en bordure de la frontière américaine. Nous sommes partis de quatre machines à bardeaux au départ, il y en a vingt-deux aujourd'hui. Et quels bardeaux maintenant par rapport à ce qu'ils étaient au début! Ils sont notamment équarris, séchés, teints au goût du consommateur. Au fil des années, Maibec a acquis une autre usine à bardeaux à Saint-Théophile, construit une autre à Pontiac et acheté une scierie de bois d'œuvre à Barraute en Abitibi.

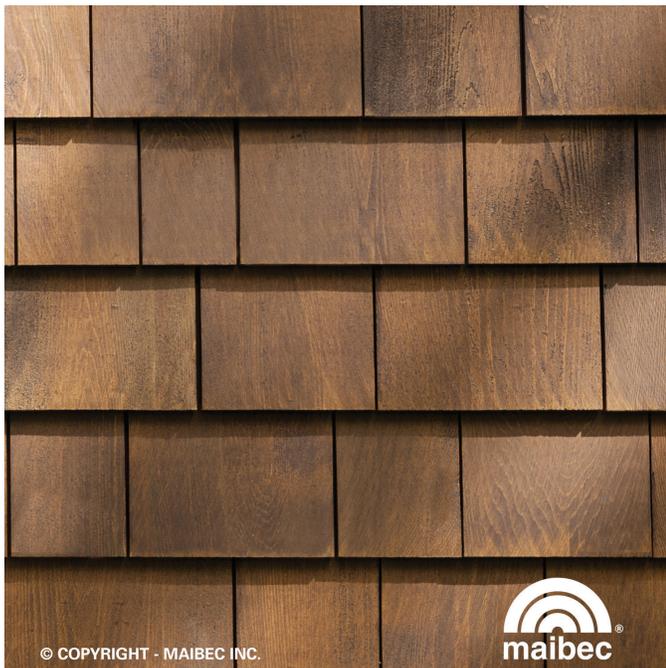
Quand vous devenez propriétaire dans les années 1980, saviez-vous quels changements vous vouliez apporter, aviez-vous une vision précise dès le début ?

À ce moment-là, on visait la diversification et puis on essayait de se conformer à la réalité du marché qui s'était beaucoup normalisé au regard des produits offerts. C'étaient les deux enjeux, je dirais. C'est grâce à cette volonté de diversification qu'on est allé vers les techniques de séchage et la fabrication de produits à valeur ajoutée à l'état naturel et pré teint. On a également classé le bois en fonction de sa résistance mécanique, et ça, ça a été utile pour ceux qui faisaient des poutres lamellées-collées, de même que des arches, on pouvait leur donner exactement ce dont ils avaient besoin.

L'INNOVATION, C'EST L'ENVIE D'ALLER PLUS LOIN TECHNIQUEMENT ET HUMAINEMENT

Parlons un peu d'innovation, si vous deviez me donner votre définition de l'innovation ?

L'innovation, elle peut avoir plusieurs aspects, dans la façon de fabriquer le produit, ou en créant de nouveaux produits. Pour nous, l'innovation allait dans les deux sens. Le classement mécanique des bois se faisait assez peu, nous, on l'a intégré dans notre chaîne de production. Ça, c'est une de nos premières spécialisations. On a plus particulièrement travaillé sur le bardeau. Au départ, le bardeau, c'est un produit assez irrégulier du point de vue des dimensions, on a pensé qu'il fallait équarrir le bois pour qu'il devienne plus régulier, pour faciliter la tâche de ceux qui le posent. On a fait beaucoup de normalisation de ce point de vue. On a aussi essayé de classer le bardeau par moyens optiques. Il y avait l'Institut National d'Optique ici à Québec, on a travaillé avec eux pour détecter les caractéristiques du bois par lecture optique. Ça n'a pas si bien fonctionné à l'époque, mais ça mériterait d'être essayé à nouveau et ça pourrait fonctionner aujourd'hui.



Bardeaux de cèdre teints, Maibec.

Comment vient l'idée d'une innovation ou d'un changement, ça vient de vous, du marché ou de certaines demandes de clients ?

C'est un peu une combinaison de tout ça, de la demande, du marché et de l'observation. Disons que c'est l'envie d'aller plus loin et après on s'inspire à partir de plusieurs sources. Par exemple, on fait beaucoup de treillis, à l'époque ça se faisait uniquement en bois naturel. On a eu l'idée de le teindre en diverses couleurs et ça a bien fonctionné. On part de ce qui existe, cela nous suggère de nouvelles idées et on va toujours un peu plus loin.

Quand je vous entends, je comprends que vous cherchez toujours une valeur ajoutée supplémentaire, c'est ça qui vous intéresse au fond ?

Oui c'est ça, disons que l'on ne veut pas répéter l'histoire, on veut pousser toujours plus loin nos produits. La vraie question à se poser c'est : qu'est-ce qu'on apporte de nouveau et comment est-ce qu'on l'apporte ? Parfois, on les a poussés trop loin aussi, le marché ne répond pas toujours. Ce n'est pas juste à la conception que ça se passe, il y a aussi toute la section des ventes, parfois c'est là que la partie se joue. Par exemple, quand j'ai eu l'idée de teindre les bardeaux, ça venait d'une observation faite dans le Maine, il y a beaucoup de maisons en bardeaux qui ont changé de couleurs et qui sont noirs. On s'est dit que ce n'était pas très beau ce bardeau noir, et j'ai eu l'idée de le teindre, mais finalement dans le Maine ils n'achètent pas tellement de bardeau teint, ils préfèrent le laisser vieillir. Par contre, ici au Québec ou en Ontario, on vend plus de bardeaux teints, donc il faut aussi tenir compte des mentalités. Il faut constamment s'ajuster. On progresse donc par nos propres échecs, c'est comme ça que l'on a réussi à avancer.

J'imagine que l'innovation c'est aussi une façon de gérer la main-d'œuvre. Est-ce que vous avez eu à progresser là-dessus, à avancer ?

Oui, c'est un bon point, il faut former les gens. La plupart de nos employés ont suivi des cours, pas nécessairement dans la fabrication du bois, mais des cours de formation générale, de connaissances générales, pour devenir plus agiles, plus réceptifs et ils collaborent davantage, ils apportent des idées. C'est une dimension importante pour notre direction du personnel de former nos gens. C'est devenu plus

automatisé, avec des équipements plus sophistiqués, ça demande moins de main-d'œuvre, mais une main-d'œuvre mieux formée. Et puis on les encourage à avoir leurs propres idées, comment améliorer leurs conditions de travail, la meilleure façon de faire, etc. C'est une chose sur laquelle on travaille beaucoup, ils participent vraiment aux projets de l'entreprise.

Ce que l'on comprend en vous écoutant, c'est que l'innovation c'est aussi humain, ce sont des rencontres, des collaborations, c'est la compréhension des besoins et des mentalités...

Exactement, aujourd'hui par exemple, on a un souci plus grand concernant l'écologie, il y a un retour vers la nature. Le domaine de la construction est visé, car on emploie beaucoup de béton et d'acier qui ne sont pas des matériaux écologiques. Alors que le bois est un produit écologique, donc il séduit. On a un besoin important en termes de nouveaux logements et on veut les construire de façon différente. Il est question de regrouper, de construire en hauteur plutôt qu'en étendue. C'est une tendance moderne, comment va-t-on répondre à cela? Et bien, le lamellé-collé est une solution, on peut faire 25-30 étages avec ces panneaux et ça devient incombustible parce qu'une fois superposés, ils ne brûlent pas, le bois se carbonise en surface et le feu s'éteint. Alors ça, c'est un progrès, un produit plus écologique et plus sécuritaire.

Ça fait longtemps que le Québec se bat pour ramener plus de bois dans la construction, pour qu'il y ait plus de bâtiments en bois...

Oui et aujourd'hui on est capable de soutenir techniquement l'argumentaire pour favoriser les constructions en bois, y compris de grands ensembles. C'est un domaine qui m'intéresse personnellement, c'est pour cela que je continue à m'y intéresser.

Quel rôle joue le chef d'entreprise dans ces processus d'innovation?

C'est lui qui doit pousser son équipe, mais il ne doit pas tout faire. Un de ses rôles, c'est de fixer les objectifs. Avant de faire ces propositions, il doit faire des recherches personnelles et se questionner : « Si on le fait, qu'est-ce que ça va apporter ? » Par exemple en ce moment, je travaille avec un architecte français sur un nouveau produit. Maintenant, il faut élaguer

et continuer à l'améliorer, et il faut travailler avec les forces du milieu. Avec cet architecte-là par exemple, je suis allé voir FPIInnovations, on travaille avec eux et avec l'Université Laval. Il faut apporter des idées, mais pas nécessairement travailler sur tout le développement. Ça, c'est une autre partie qui peut être faite par d'autres partenaires. Et puis parfois, il faut savoir ne pas s'entêter (*rires*).

UN CONTEXTE FAVORABLE ET DES OPPORTUNITÉS À SAISIR

Est-ce que le contexte québécois est favorable à l'innovation?

Je pense que oui. En général, les Québécois aiment les choses nouvelles. Dans le domaine de la construction, nos ouvriers sont habiles, ils ont beaucoup d'aptitudes. Au niveau de la recherche, FPIInnovations et l'Université Laval apportent une belle contribution et une belle expertise. Notre force c'est aussi de savoir adapter de nouvelles idées à notre milieu, à nos conditions de vie, ça fait partie de nos mœurs en quelque sorte, et la forêt fait aussi partie des mœurs québécoises, c'est un pays forestier. Mais, on pourrait être encore plus créatif, par exemple sur l'aménagement des terrains actuellement abandonnés ou pas aménagés.

Si vous étiez aujourd'hui un jeune dirigeant d'entreprise, que feriez-vous?

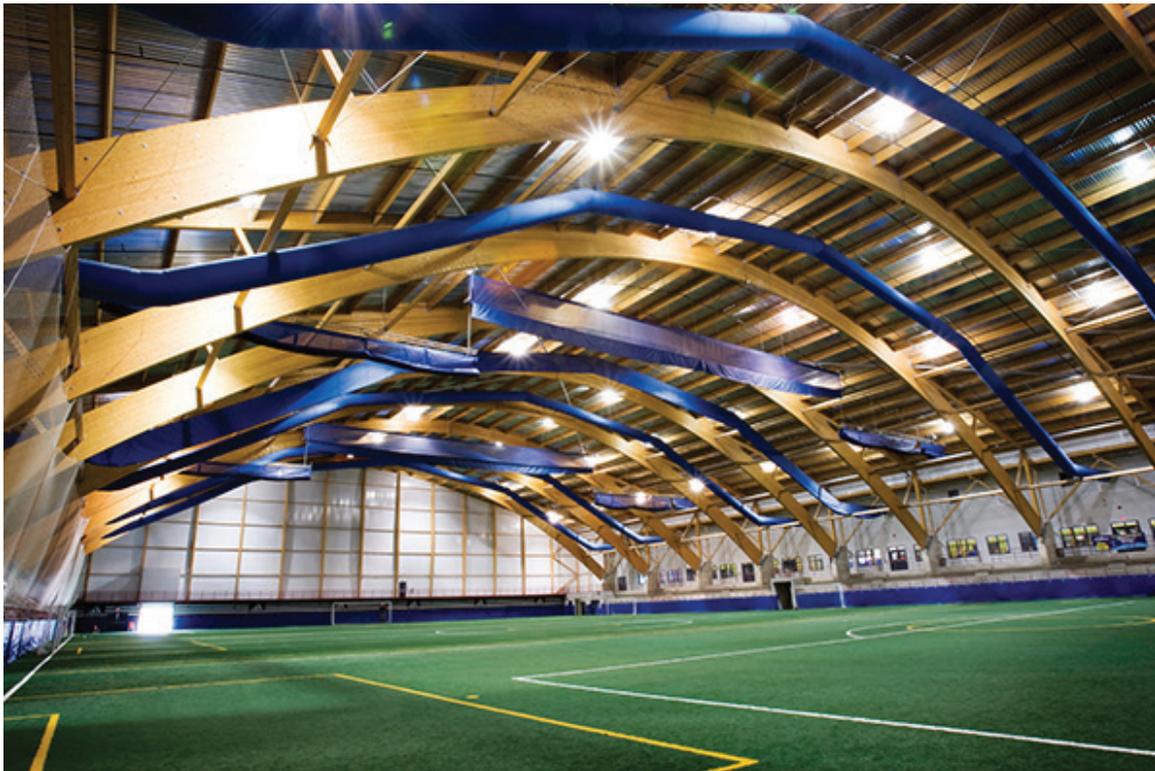
Ce que j'aime moi, c'est lancer l'idée, faire des études préliminaires. Je vous ai parlé tout à l'heure d'un contact avec l'architecte français avec lequel on est en train de développer un nouveau produit. C'est ça qui me plaît, rechercher de nouveaux produits, une nouvelle qualité, de nouvelles utilisations du bois, surtout dans le contexte actuel. Continuer à travailler sur le lamellé-collé pour le rendre plus parfait, avec une meilleure résistance. Personnellement, je ne vois pas le jour où je vais arrêter de travailler, la retraite, ça ne m'intéresse pas (*rires*).



Centre Vidéotron, gracieuseté de CÉCOBOIS.

Quels sont, selon vous, les grands défis des prochaines années?

J'en vois deux principalement, comme je disais plus tôt, dans le domaine de la construction, le bois va devenir de plus en plus présent parce que le souci écologique des gens force l'abandon du béton et de l'acier. Il va falloir améliorer les collaborations entre l'industrie et le milieu de la construction et il va falloir que les pouvoirs publics soient sensibles à ces changements et qu'ils interviennent pour encourager cet avènement du bois. L'autre défi important au Québec se situe au niveau de la relève et du recrutement. C'est peut-être là qu'il va falloir innover le plus dans les prochaines années, sur nos façons de recruter de nouvelles personnes d'ici et d'ailleurs.



Poutres lamellées-collées dans un stade de soccer, gracieuseté de CÉCOBOIS.