

Bâtisseurs dans Bellechasse

La
fabuleuse
aventure de
IPL



Les Éditions Histoire Vivante

Page couverture

En arrière-plan : lettre datée du 14 février 1939 écrite par la belle-mère de J.-Émile Métivier à son fils, l'abbé Dollard Mercier, confirmant les débuts de l'entreprise. « (...) *Ton frère Lorenzo commence demain à travailler pour Émile à sa manufacture de balais ; tout est installé, prêt à marcher (...).* »

Également en arrière-plan : au tournant du millénaire, un dessin technique d'un moule d'une caisse de boisson gazeuse (*Pepsi-Cola*).

Photographies latérales :

J.-Émile Métivier, fondateur de IPL.

Les premiers employés en 1939.

L'usine de Saint-Damien au tournant du nouveau millénaire.

Les granules, composantes premières pour la fabrication de produits de plastique.

Produits populaires conçus et fabriqués par IPL.

La fabuleuse aventure de IPL – Bâtisseurs dans Bellechasse

Rédaction : Roger Desautels

Maquette de couverture : Kathia Boissonnault

Révision linguistique : Robert Poirier

Illustrations : archives de IPL

Impression : BL Litho

Dépôt légal

ISBN : 2-9805776-2-6

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

Les Éditions Histoire Vivante

www.histoirevivante.ca

514 994-7600

Avant-propos

Il est des hommes et des femmes dont le courage mérite d'être souligné. En 1872, le petit village de Saint-Damien-de-Buckland, dans Bellechasse, était considéré comme un des plus pauvres au Québec. Au tournant du nouveau millénaire, la municipalité est devenue une des agglomérations les plus entreprenantes et où le taux de sans-emploi est parmi les plus bas avec une bonne douzaine de millionnaires, un parc industriel d'envergure, un golf somptueux et plusieurs ateliers dans les sous-sols de résidences. Pas si mal pour un village de 2 300 âmes ! Que s'est-il donc passé à Saint-Damien-de-Buckland ?

Cette véritable métamorphose socioéconomique prend ses racines d'abord dans le courage des pionniers de Saint-Damien, ce même courage dont ont hérité leurs descendants. Du courage, oui, mais aussi une très grande curiosité d'esprit, un sens inné de la solidarité et du travail bien fait. Ils ont su, dès le début, porter un regard neuf sur les choses. Ils sont demeurés audacieux et créatifs. Les gens de Saint-Damien ont tout simplement soif de créer. C'est à ces pionniers, à ces entrepreneurs actuels, à ces hommes et ces femmes courageux, généreux, ouverts sur le monde que ce livre veut rendre hommage.

La quête de l'excellence

Je venais de terminer la rédaction d'un ouvrage sur un succès entrepreneurial¹ quand Louis-Jacques Filion, professeur titulaire et directeur de la Chaire Rogers-J.-A.-Bombardier de l'École des hautes études commerciales, m'encouragea à explorer plus à fond l'essaimage d'entreprises² au Québec. « Tu devrais voir ce qui se passe à Saint-Damien-de-Bellechasse. Il y a là un des plus beaux exemples d'essaimage naturel au Québec », me dit-il. Aussitôt dit, aussitôt fait. Je pris donc rendez-vous avec Julien Métivier, président du conseil d'administration de IPL, et qui, de 1987 à 2006, a été président-directeur général de l'entreprise à l'origine de ce succès économique. En janvier 2004, par un froid sibérien, je me rendis à Saint-Damien-de-Bellechasse. À mon arrivée, Julien Métivier me mit tout de suite à l'aise et me fit visiter les installations de IPL. Des usines, j'en ai vu plusieurs dizaines dans ma carrière de journaliste, mais celle de IPL avait quelque chose de particulier, non tant par son modernisme que par l'esprit d'équipe qui y régnait. Puis, les rencontres successives avec les frères Rémi, Benoît, Clément et bien sûr Julien Métivier ainsi qu'avec des partenaires, des employés, des gens du village, m'ont plongé dans une des plus belles aventures entrepreneuriales qu'il m'ait été donné de vivre.

1. *La réussite selon Guy Lacasse – Le plein emploi par l'essaimage*. Les Éditions Histoire Vivante.

2. L'essaimage est l'appui donné à un membre d'une organisation pour l'aider à créer son entreprise.

Fondée au printemps 1939, IPL, qui signifie *Industries Provinciales Ltée*, est aujourd'hui un chef de file dans le secteur du moulage de plastique en Amérique du Nord. « Malgré un désavantage géographique indéniable et sa petite taille, elle a su s'imposer sur un marché de plus en plus concurrentiel. Innovatrice et flexible, elle a atteint ce succès grâce au maintien d'un sens inné de l'innovation, à une direction dynamique aux idées avant-gardistes, à une équipe d'employés compétents et dévoués ainsi qu'à un vaste réseau de petites entreprises satellites situées dans la région dont certaines ont connu une croissance impressionnante au fil des années³. »

J.-Émile Métivier, grand visionnaire

IPL est non seulement un leader incontestable dans le secteur de la plasturgie, elle est aussi à l'origine de la création de plusieurs entreprises qui, dans cette région du Québec, emploient des centaines de personnes. Ce que certains observateurs de l'économie ont appelé le miracle économique de Saint-Damien n'aurait jamais pu survenir sans l'incroyable rêve d'un homme, J.-Émile Métivier, qui a su anticiper l'avenir avec une justesse déconcertante.

3. *L'essaimage d'entreprises – Vers de nouvelles pratiques entrepreneuriales*, par Louis-Jacques Filion, Danielle Luc et Paul-Arthur Fortin. Collection *Entreprendre*, juillet 2003.

Jeanne Métivier, sœur du fondateur, se rappelle très bien son frère : « Émile était taquin mais très généreux. Son esprit ne cessait de remuer. Il pensait toujours à l'avenir. Il avait constamment un projet en tête, et ne cessait de *patenter* quelque chose. Quand il était garçon, il pouvait décider d'un coup de construire une balançoire pour les enfants ou encore une... guillotine, pour ses tours de magie ; mon frère aimait bien impressionner tout le monde », relate la vénérable dame qui habite toujours Saint-Damien.

IPL est née dans ce qui était un modeste atelier où l'on fabriquait des balais, atelier qui avait été au préalable la boutique de forge du père de J.-Émile. Au fil des ans, l'entreprise devint le plus important fournisseur de balais du gouvernement canadien avant de fabriquer et de vendre des brosses de toutes sortes et des vadrouilles. Puis, la guerre terminée, l'entreprise se lança, dans les années 50, dans le secteur des plastiques en produisant la toute première brosse à dents véritablement « made in Canada ». Ce furent ensuite les célèbres figurines du *Bonhomme Carnaval*, les seaux à sève en polymère, des centaines d'articles ménagers, des verres à cocktail, les premières chaises monoblocs, les capots de motoneige, des composantes de véhicules automobiles, les bacs de récupération, la tubulure et les seaux pour l'acériculture, bref des centaines de produits familiers. Aujourd'hui, l'éventail des produits de IPL dépasse les 600 articles destinés aux fins commerciales et domestiques. Les innovations de IPL ont toujours été citées en exemple.

La devise du fondateur : *La qualité attire et retient le client*, est demeurée, depuis les tout premiers débuts, la grande source d'inspiration des dirigeants et des employés de l'entreprise.

Oui, l'aventure de IPL est fabuleuse, tant par ses origines que par l'esprit de celles et ceux qui y travaillent. L'aventure de IPL peut se traduire par un seul mot : créativité. Les produits à succès ou les meilleurs modèles de gestion ont reposé et reposeront toujours sur la créativité, laquelle pourrait d'ailleurs bien devenir l'enjeu des prochaines luttes commerciales à l'échelle mondiale.

Plus qu'un ouvrage sur un exemple réussi d'essaimage naturel, ce livre se veut aussi le reflet fidèle de la probité, du sens de l'honneur, du sentiment d'appartenance de celles et ceux qui sont à l'origine de la création de IPL.

Ce livre n'a pas été rédigé pour un lectorat précis. Bien sûr les étudiants en sciences commerciales ou les entrepreneurs y trouveront les éléments familiers liés à la recherche et au développement, à la gestion de ressources humaines, à l'essaimage, à l'humanisation des relations de travail, à la création de nouveaux produits, etc. Mais ce livre relate aussi, en toute simplicité, une extraordinaire épopée, celle de bâtisseurs dans Bellechasse.

Il en a coulé de l'eau sous les ponts depuis 1939. De l'antique boutique de forge où bossaient quelques hommes, IPL est devenue une multinationale de 1 100 employés, oeuvrant dans quatre usines : à Saint-Damien et Saint-Lazare de Bellechasse, Lawrenceville en Estrie et Edmundston au Nouveau-Brunswick. Les pratiques d'essaimage auxquelles elle a souscrit dès les débuts ont eu pour effet de doubler le nombre d'employés. Voilà pourquoi IPL est un exemple concret de réussite à la fois économique et sociale pour le Québec de demain.

À tous ces gens merveilleux, témoins de cette quête de l'excellence, qui n'ont pas hésité à me dévoiler leurs souvenirs, à m'ouvrir même leur cœur, je dis merci.

Roger Desautels

Souvenances

L'histoire de la compagnie IPL est intimement liée à celle des pionniers de Saint-Damien-de-Buckland, petit hameau blotti dans les Appalaches, en bordure de la Route des montagnes, les deux pieds dans l'eau de la rivière aux Billots. Il est là depuis les premiers moments de la Nouvelle-France et devint une paroisse à la fin du XIX^e siècle, en 1882 pour être plus précis.

Dix ans plus tôt, le petit village avait été identifié comme le plus pauvre du diocèse de Québec. Les débuts de la colonisation furent pénibles. Le sol était saturé de roches, de quoi décourager les quelques dizaines de cultivateurs qui avaient décidé de faire leur vie dans ce qui pouvait aisément être perçu à l'époque comme le bout du monde. Mais l'amour du travail, la détermination et la patience des pionniers ont fini par triompher. Dans le livre du centenaire de Saint-Damien¹, on résume bien cette probité des premiers arrivants : *« Notre paroisse, c'est d'abord nos fondateurs, nos ancêtres, vrais pionniers de 1882. Ils avaient compris la noblesse du travail et ne percevaient pas leurs multiples occupations seulement comme un gagne-pain, mais aussi comme une joie, une véritable libération qui permet d'utiliser talents et énergies dans un labeur de créativité tout en prenant conscience que le travail reste également une loi divine, destinée précisément à donner comme mission à l'homme de parfaire la création. »*

1. *Saint-Damien-de-Buckland 1882-1982 Route des montagnes*. Ouvrage en collaboration. Publié par le comité du centenaire de la paroisse de Saint-Damien.

Le « miracle » de Saint-Damien

On comprend mieux l'esprit qui animait les pionniers du village lorsqu'on puise dans son histoire. Les racines entrepreneuriales d'une collectivité prennent parfois naissance dans des événements qui, aujourd'hui, peuvent paraître pour le moins singuliers. Et parmi les événements marquants du début de cette collectivité, figure celui qu'il convient d'appeler le « miracle de Saint-Damien ».

À l'époque, la construction de l'église du village constituait un des moments forts de la communauté. En 1883, on venait à peine de terminer la construction de l'église que celle-ci s'écroula, à la suite d'un orage particulièrement violent. Les braves citoyens se remirent tout de suite à la tâche et en bâtirent une autre. Comme un malheur n'arrive jamais seul, un incendie se déclara quelque temps plus tard dans le clocher de la nouvelle l'église. C'est alors le branle-bas. Tous les adultes du village, qui compte alors 642 habitants, font la chaîne pour apporter les seaux d'eau depuis la petite rivière. Un palan de fortune est installé, mais se brise. C'est la consternation. Tous assistent, impuissants, à la destruction de leur église. Les larmes aux yeux, les fidèles se tournent alors vers le bon curé Joseph-Onésime Brousseau, pionnier de la jeune paroisse. Celui-ci leva les yeux au ciel, invoqua avec vigueur sainte Anne, lui promettant d'ériger une chapelle en son honneur si elle daignait épargner l'église. Quelques instants après le vœu, c'est... le miracle.

Il faut imaginer l'expression des villageois, soudainement ébahis et désormais « contraints » de bâtir un nouveau lieu de culte. Eh bien, ils l'ont fait !

Ainsi sera érigée, peu de temps après, la chapelle de Sainte-Anne-des-Montagnes, appelée la « chapelle du vœu », qui devint rapidement un haut lieu de pèlerinage fréquenté par des milliers de personnes provenant de plusieurs régions. Les revenus des pèlerinages contribuèrent à construire un grand bâtiment qui servit d'hospice, d'orphelinat et de logement pour les religieuses de la congrégation Notre-Dame du Perpétuel Secours, fondée par Virginie Fournier (mère Saint-Bernard), dont la venue à Saint-Damien est une autre idée du même abbé Brousseau, surnommé le « Curé bâtisseur », ayant introduit à Saint-Damien la culture des arbres fruitiers, créé une beurrerie en plus d'avoir été à l'origine de l'arrivée du service téléphonique dans le village.

La communauté religieuse, qui a longtemps été le plus important employeur de la région, était composée de femmes entreprenantes, gérant avec parcimonie sans pour cela négliger leurs ambitieux projets. « La congrégation des sœurs de Notre-Dame du Perpétuel Secours se tient à l'affût des signes des temps. Elle s'efforce de répondre aux besoins de son milieu en suscitant les œuvres caritatives appropriées². »

2. *Une maison bâtie sur le roc*, par sœur Julienne Gosselin, n.d.p.s. – Éditions Anne Signer.

Par ailleurs, pour contrer l'exode de nombreuses familles de la région qui croyaient trouver des cieux plus cléments dans les États de la Nouvelle-Angleterre, le curé Brousseau entreprit d'aménager un orphelinat agricole qui deviendra l'Institut des frères de Notre-Dame-des-Champs, où les hommes de l'époque apprendront les rudiments de l'agriculture. Si les Laurentides ont eu leur curé Labelle, les Appalaches ont eu leur curé Brousseau.

C'est dans ce contexte particulier de cette fin du XIX^e siècle que sont apparus celles et ceux qui sont à l'origine de cet esprit entrepreneurial qui fera de Saint-Damien, un siècle plus tard, la capitale du plastique du Québec. Cette source de l'entrepreneuriat a d'ailleurs fait l'objet de reportages dont un ayant paru dans la revue *L'Actualité*³ et qui citait un mémoire de maîtrise rédigé par madame Jocelyne Thibault-Brassard, native de Saint-Damien. Dans ce mémoire, l'auteure démontre clairement qu'il y avait déjà à Saint-Damien, au début du siècle dernier, des gens de métier qui connaissaient d'instinct le principe du « clés en main ». Parmi ces premiers entrepreneurs ayant adopté ce principe, on retrouve les ancêtres de la famille Métivier qui ont bâti, outre la chapelle de Sainte-Anne-des-Montagnes et l'église de Saint-Damien, une bonne vingtaine d'autres églises, toutes érigées selon le concept du « tout compris ».

3. *Saint-Damien-de-la-Synergie*, par Louise Gendron. *L'Actualité*, le 15 septembre 1995.

On dessinait les plans, on élevait la charpente, on taillait les pierres et l'on allait jusqu'à produire tout le mobilier. Et voilà, monsieur le curé, votre église est prête !

On comprend maintenant pourquoi cette mise en contexte historique est nécessaire. IPL n'est pas née d'un projet savamment structuré par un conglomérat d'entrepreneurs avides de gros profits rapides. Elle n'est pas non plus le produit d'une série d'acquisitions précipitées d'entreprises hétéroclites. Elle est plutôt la résultante d'efforts conjugués de plusieurs décennies, d'hommes et de femmes issus d'une communauté « tricotée serré », avant-gardiste, amoureuse du travail bien fait, toujours prête à se remettre en question et à innover. Voilà pourquoi IPL a une... âme.

Des débuts modestes

IPL a été fondée en 1939 par J.-Émile Métivier, l'aîné des cinq enfants de Louis Métivier et de Adélie Provençal, laquelle tenait un magasin général avec Louis. Le père de J.-Émile était forgeron et se débrouillait fort bien pour réparer les voitures à cheval ; il devait parfois littéralement créer les objets nécessaires pour les cultivateurs, les institutions, etc. Créer n'était pas à l'époque un don divin, mais un gène essentiel à la survie. Louis Métivier était un homme ouvert aux nouvelles idées. Cette humble boutique de forge, comme on le verra plus tard, deviendra le véritable berceau de la compagnie IPL. On imagine fort bien le jeune J.-Émile regardant son père se dépatouiller pour réparer des instruments ou carrément en inventer si besoin était.

Si la majorité des gens de Saint-Damien sont débrouillards, il en est qui le sont plus que d'autres. Le petit village compte plusieurs « patenteux ». Parmi les plus célèbres soulignons Napoléon Aubin dit « Boulonneau », Adélarde Couture et Alphonse Laflamme, qui aurait inventé la motoneige bien avant Joseph-Armand Bombardier. La carrosserie du *snowmobile* était faite d'une section d'un vieux *Chevrolet*, doté de deux gros skis. Le tout était mû par... deux moteurs. L'engin servait à effectuer divers travaux.

Les routes étant à toutes fins utiles impraticables l'hiver en ce début du XIX^e siècle, Alphonse Laflamme transportait aussi les passagers descendant du train. Le *snowmobile* était de conception rudimentaire, mais fonctionnait très bien.

En 1933, J.-Émile Métivier et son père achètent de Napoléon Aubin un tour à bois afin de fabriquer des manches à balai, des râpeaux, etc. Puis, J.-Émile, qui était camionneur, eut vent de la fermeture d'une usine de fabrication de balais à Québec. Il fit aussitôt l'acquisition des actifs de l'usine et demanda à un certain Joseph Drouin, alors contremaître de cette usine, de déménager ses pénates à Saint-Damien. Celui que le jeune J.-Émile appelait familièrement le « Père Drouin » accepta. Le fils de ce dernier, Vilbon Drouin, devint le contrôleur de l'entreprise et a eu comme collègue de travail Albert Lachance, engagé plus tôt par J.-Émile en même temps que Lorenzo Dion, Paul-Henri Boissonneault et Lorenzo Mercier. À l'hiver de 1939, avec un capital d'à peine 500 dollars en poche, J.-Émile Métivier obtient d'Émile Boiteau, le député de ce que l'on désignait à l'époque le *comté provincial* à l'Assemblée législative (aujourd'hui l'Assemblée nationale), une « bourse à la jeunesse » de mille dollars, somme considérable dans les années 30. Seule condition à l'entente : J.-Émile devait créer 15 emplois. Et il a réussi !

J.-Émile enregistre alors sa compagnie sous le nom de : *L'Industrie Provinciale enr.* L'année de fondation de l'entreprise est non équivoque. Dans le livre du centenaire de la paroisse, on mentionne à ce sujet qu'en date du 14 février 1939, en pleine crise économique, la belle-mère de J.-Émile écrivit à son fils, l'abbé Dollard Mercier, alors étudiant au Grand Séminaire de Québec : *Ton frère Lorenzo commence demain à travailler pour Émile à sa manufacture de balais ; tout est installé, prêt à marcher (...).*

La fabrication de balais n'était pas une sinécure. On avait bien tenté de faire pousser de la paille de qualité industrielle dans les champs jouxtant la maison familiale, mais en vain. Seule solution : faire venir la paille d'Italie ou du Brésil. La paille transitait par bateau, jusqu'à Québec où elle était alors fumigée avant d'être acheminée par train jusqu'à Saint-Damien. Malgré les précautions prises dans le traitement de la matière première, il n'était pas rare que les employés découvrent, dans les ballots, de monstrueux insectes tropicaux morts. Le traitement de la paille était complexe et nécessitait une concentration de tous les instants de la part des ouvriers.

Premiers exemples d'essaimage naturel

Le tout premier cas d'essaimage naturel ébauché par J.-Émile Métivier remonte au milieu des années 40. Le camionneur Albert Lachance effectuait alors la livraison de balais dans des magasins généraux et les coopératives dans plusieurs régions du Québec, notamment en Gaspésie, en Abitibi, au Lac-Saint-Jean, et à Québec. Un jour, J.-Émile suggère à Albert Lachance de retenir un montant à chaque livraison pour se porter acquéreur d'un camion. J.-Émile lui garantissait un volume d'affaires de *L'Industrie Provinciale enr.*

Trois ans plus tard, Albert Lachance s'amène avec un camion flambant neuf équipé d'une boîte confectionnée par les ouvriers de la famille Prévost de Sainte-Claire, aujourd'hui *Prévost Car*. On avait inscrit en grosses lettres sur la boîte de camion : *L'industrie Provinciale enrg. – la plus grande manufacture de balais au Canada*. Ce slogan véridique et qui fit le tour du Québec est d'ailleurs à l'origine d'une anecdote. On raconte que le premier ministre de l'époque, Maurice Duplessis, approcha le jeune J.-Émile pour lui offrir d'être candidat dans Bellechasse lors du prochain scrutin. Duplessis, chef de l'Union Nationale, avait alors publiquement fait savoir que « ça prenait le plus grand fabricant de balais au Canada pour balayer ce qui restait de libéraux dans le comté ».

J.-Émile, qui avait été maire de Saint-Damien et qui avait fort à faire avec sa compagnie, déclina l'offre de Duplessis. Le camion d'Albert Lachance faisait le tour du Québec, vendant balais et vadrouilles, « du bout du monde ». Parmi les grossistes et clients mentionnons la *Quincaillerie Dorval*, *Noël Bégin inc.*, *J.L. Demers* à Lévis. J.-Émile Métivier avait également engagé Joseph Lachance comme représentant sur la route, appelé autrefois « commis voyageur », lequel, avec ses échantillons de vadrouilles et de balais, sillonnait toutes les routes du Québec.

Le 2 mars 1945, J.-Émile Métivier demande au Bureau du procureur général du Québec la permission de changer le nom de son entreprise pour : *Les Industries Provinciales Limitée*. Le fondateur voyait grand... très grand. Pendant la Deuxième Guerre mondiale, le petit atelier fonctionne à pleine capacité, souvent jour et nuit, pour fabriquer des milliers de balais commandés par l'armée canadienne. Toute une épopée. C'est souvent à l'aide d'un attelage de chevaux qu'un des employés, Amédée Brochu, fait le transport des ballots de paille depuis la gare de Saint-Damien jusqu'à l'usine. En été, on étendait la paille à balai sur le toit de l'atelier, pour la faire sécher. À l'approche d'un orage, les ouvriers se précipitaient pour rentrer la paille. En hiver, le procédé de séchage était nettement plus complexe. Gare à l'humidité. Il fallait rivaliser d'imagination.

Dans le livre du centenaire de la paroisse de Saint-Damien, on raconte que le petit atelier compte alors une vingtaine de travailleurs, travaillant dix heures par jour, six jours par semaine, et payés 12 \$ par semaine, un salaire fort enviable dans ces années. C'est également pendant cette période que J.-Émile fait entreprendre les travaux du tout premier agrandissement de l'usine. À l'époque le nouvel immeuble, de 10 000 pieds carrés de superficie avec façade à trois étages, est jugé... gigantesque. Après l'église et le couvent des religieuses, l'usine de J.-Émile Métivier devient le plus imposant immeuble de la paroisse à côté duquel l'ancienne boutique de forge de son père avait maintenant l'air d'une remise. Les plans de la nouvelle usine furent dessinés par Lorenzo Dion.

La guerre terminée et devant la nette progression des importations de balais provenant de la Pologne, le jeune entrepreneur pressentait bien qu'il allait inévitablement devoir trouver autre chose pour assurer la survie de l'entreprise. Il entreprit alors une première diversification en produisant d'abord des brosses de toutes sortes dont des brosses à rues et des brosses à chaussures. Cette première diversification, bien qu'elle maintînt le taux d'activité de l'atelier, ne constituait pas pour J.-Émile une garantie suffisante. Il fallait innover, et vite !

Une des premières mesures prises par J.-Émile Métivier avant de se lancer dans l'aventure des plastiques, fut de confier à Gérard Baillargeon, résidant de Sainte-Claire, toute la division des brosses des *Industries Provinciales*. Ce dernier reçut de J.-Émile un soutien constant. Quand J.-Émile lui prodiguait ses conseils, Gérard Baillargeon avait coutume de lui dire : « Émile, tu penses en une minute ce que je peux penser en deux heures. » Si l'activité générée par la division des brosses était insuffisante pour assurer le développement des *Industries Provinciales*, elle l'était également pour Gérard Baillargeon dont l'entreprise évolua rapidement pour aboutir elle aussi dans le secteur de la plasturgie. Elle porte aujourd'hui le nom de *Plastique Art* et se spécialise dans le thermoformage. L'appui de J.-Émile Métivier à l'égard de Gérard Baillargeon constitue sans aucun doute un autre exemple d'essaimage d'entreprise. « (...) l'entreprise essaïmée peut profiter de la capacité de l'entreprise essaïmante à établir des standards et s'en voit faciliter l'accès. Elle peut aussi profiter de l'expertise et d'expériences vécues quant à leur mise en application⁴. »

4. *L'essaimage d'entreprises – Vers de nouvelles pratiques entrepreneuriales.*
Louis Jacques Filion, Danielle Luc et Paul-Arthur Fortin – Collection *Entreprendre*.



Adélia Provençal et Louis Métivier au début du XX^e siècle



Les débuts modestes en 1939



Tout a débuté dans l'ancienne boutique de forge de Louis Métivier



La fabrication de balais n'était pas une sinécure



La plus grosse manufacture de balais au Canada



Publicité de l'époque ; les balais étaient faits de paille naturelle

L'aventure du plastique

L'innovation est garante de la vitalité économique de tout pays, de toute région, de toute entreprise. Élaborer de nouveaux produits, développer de nouvelles approches, oser s'aventurer hors des sentiers battus, c'est... vivre. Pendant que plusieurs se contentent de copier, quelques-uns créent. C'est ce qu'a fait le fondateur de IPL en 1950. À l'occasion d'un pèlerinage à Rome lors de l'Année sainte – une célébration prenant place tous les 25 ans dans l'Église catholique –, J.-Émile fit un détour par Londres pour examiner de plus près ce qu'il avait vu antérieurement dans des publications techniques, soit des machines fabriquant des brosses à dents. Sur place, il acquit une de ces machines, laquelle sera livrée quelques semaines plus tard par bateau.

On ne peut parler du voyage de J.-Émile sans faire état de l'inquiétude de son épouse Rose-Anne Mercier, de ses enfants et des employés de l'usine de Saint-Damien lorsqu'à la radio et dans les journaux on annonce qu'un appareil *Douglas DC4* canadien transportant des pèlerins entre Rome et Montréal s'est écrasé sur le mont Obiou, dans les Alpes, faisant 58 victimes.

Tous craignaient qu'Émile, reconnu pour être un homme pressé, n'ait décidé de prendre l'avion pour rentrer. Fort heureusement, l'entrepreneur, qui était alors accompagné de Lorenzo Dion, avait choisi de revenir au pays par bateau, ce qui, par ailleurs, laissa aux deux hommes tout le temps nécessaire pour concocter leurs plans de production de brosses à dents « made in Saint-Damien ».

Dans une petite section de l'usine, on avait déjà commencé à fabriquer des brosses à dents. On maîtrisait assez bien la technique pour insérer les poils de nylon sur des manches que l'on devait importer d'Angleterre ou faire venir de l'atelier de Stanislas Huot situé à Québec. L'idéal était de fabriquer ses propres manches. Voilà pourquoi J.-Émile se rendit dans la capitale rencontrer Gustave Côté, qui travaillait alors pour la firme de monsieur Huot. Côté était un homme brillant, ingénieux, inventif qui capta immédiatement l'attention de l'entrepreneur de Saint-Damien. Il fut engagé illico par J.-Émile. Gustave Côté fut ainsi le tout premier plasticien de l'entreprise. Il pouvait concevoir des moules – dont des manches et des étuis pour brosses à dents – compatibles avec la petite presse à injection, une *Van Dorn* de 40 tonnes, capable de couler divers objets en plastique. Un peu plus tard, Irénée Thibault, un autre concepteur de moules, tout aussi ingénieux, se joignit à Gustave Côté.

À l'époque toutes les brosses à dents portaient le nom d'un dentiste. Cela faisait évidemment plus crédible. Lors de son court séjour en Angleterre, J.-Émile, qui avait épluché l'annuaire téléphonique, tomba sur un certain docteur Hardy, chirurgien-dentiste, avec qui il communiqua pour lui demander la permission d'utiliser son nom pour sa brosse à dents. Hardy : cela sonnait bien autant en français qu'en anglais. « Of course, Mr. Métivier, you have my permission », lui répondit le dentiste. Ainsi, avec les brosses à dents *Dr Hardy*, commença la grande aventure du plastique de IPL.

Comme le Village du Père Noël

Outre les manches pour brosses à dents, la petite machine à plastique pouvait produire une foule d'objets dont des verres à cocktail, des bâtonnets pour les boissons alcoolisées et des... figurines du célèbre *Bonhomme Carnaval*. À ce chapitre, il faut mentionner que pour confectionner ces figurines, c'est tout le village de Saint-Damien qui était alors mobilisé. En effet, une fois sorties de la presse à injection, les milliers de figurines prenaient le chemin des maisons du village pour y être peintes et pourvues d'un cordon. Pendant plusieurs jours, hommes, femmes et enfants s'affairaient dans les sous-sols, ou dans les cuisines, à apporter la touche finale aux *Bonhommes*. Plusieurs transformèrent leur demeure en mini-usines, un véritable Village du Père Noël !

La même « réquisition de personnel » s'est présentée lorsque IPL décida de produire des épingles à linge dont le système de ressort était posé manuellement par les villageois. Fernand Mercier, fils de Thomas Mercier, un des pionniers de IPL, se rappelle ses débuts dans l'entreprise. C'était en octobre 1954. Fernand Mercier, alors tout jeune, a « monté » des épingles à linge à raison de trois douzaines par sac.

Cet esprit entrepreneurial subsiste encore aujourd'hui. On retrouve en effet, dans des sous-sols de résidences de Saint-Damien, des « monstres » capables de développer des dizaines de tonnes de pression nécessaires à la fabrication de toutes sortes de produits de plastique. Parmi les objets les plus singuliers fabriqués par IPL au début, soulignons également des « chapelets compteurs » pour les sanctuaires religieux.

La première machine achetée par J.-Émile Métivier était capable de produire, en un mois, tous les manches à brosse à dents pour la production annuelle. Devant la popularité sans cesse croissante des produits de plastique, J.-Émile Métivier entreprit de faire l'acquisition d'autres presses à injection fabriquées en Europe, avec lesquelles IPL commença à produire des couvercles de plastique pour les contenants des produits *Diamant* de la famille Vachon de Sainte-Marie de Beauce ainsi que pour les contenants de la moutarde de marque *Condor*.

Parmi les presses à injection acquises, il en est une qui donna beaucoup de fil à retordre aux employés des *Industries Provinciales*.

La « chose », qui pouvait comprimer jusqu'à mille tonnes au pouce carré, nécessita, pour son installation, une immense excavation. La presse, acquise en Italie, devait servir à fabriquer principalement des produits ménagers dont des paniers à linge, des cuvettes à lessive, des plats à vaisselle, etc. La machine haute de deux étages devait être à la fine pointe de la technologie disait-on. Fonctionnant à l'eau plutôt qu'à l'huile ou au nitrogène comme c'est le cas des presses d'aujourd'hui, la machine s'avéra très dangereuse. Elle accumulait tellement de pression que les ouvriers l'appelaient familièrement la « bombe » et avec raison. Si elle avait explosé, c'est un véritable cratère que l'on aurait trouvé sur l'emplacement de la compagnie.

Il sortait de cette machine plusieurs produits truffés d'imperfections surtout en matière de coloration du plastique. On produisit des articles « ornés » de cercles noirs qui n'étaient pas du tout esthétiques. Les problèmes devinrent encore plus sérieux quand on voulut fabriquer des diffuseurs de lumière – *louvers* –, sorte de grillages fixés sous des tubes fluorescents ou des ampoules incandescentes.

L'entreprise avait considérablement investi à ce chapitre, notamment dans la conception et la fabrication des moules.

Les problèmes s'accumulaient à un point tel qu'ils mettaient l'avenir même de l'entreprise en péril. Rodrigue Labrie, qui était de l'équipe affectée au fonctionnement de cette machine, raconte que la « bombe » avait déjà provoqué un grave accident de travail. Une autre fois, un représentant de la compagnie, Gilles Guillemette, qui devint plus tard maire de Saint-Damien, était à fixer un moule sous l'appareil quand les plateaux de celui-ci se mirent à se refermer graduellement. S'ensuivit une véritable scène à la Indiana Jones où les murs se referment inexorablement sur le héros qui n'a que quelques secondes pour réagir. Guillemette faillit perdre la vie, écrasé. Il cria de toutes ses forces pour alerter ses compagnons de travail qui parvinrent de justesse à le tirer de sa fâcheuse position.

Tous étaient découragés. On raconte que les ouvriers étaient si démoralisés que Louis Métivier, père de J.-Émile, en dernier recours déposa un jour sur la damnée presse une... image du Sacré-Cœur afin sans doute d'exorciser l'appareil.

J.-Émile Métivier gardait néanmoins le moral et répétait qu'on allait bien trouver un jour quelque chose de viable à fabriquer avec cette machine. Eh bien, on l'a fait ! Avec une machine aussi « folle », on fabriqua des... *Krazy Carpet*, sorte de luges pour les jeunes. Le jouet connut un succès retentissant. Cependant, devant les dangers que représentait l'engin, on le sortit de l'usine en 1968.

L'entreprise de J.-Émile Métivier connaît une croissance soutenue. On trouve de plus en plus de débouchés pour les produits de plastique. On fait l'acquisition d'autres presses, dont une des plus grosses au monde. Avec les presses à injection et le savoir-faire des employés, IPL fabriqua aussi la fameuse chaise « à coquille » de parterre qu'on retrouve encore l'été devant des milliers de maisons et de motels au Canada et aux États-Unis. L'entreprise de Saint-Damien produisit également la toute première chaise monobloc au Canada ainsi que plusieurs meubles de parterre, qui ont été copiés par plusieurs entreprises, principalement en Asie. IPL se lança par la suite dans la fabrication de capots de motoneige faits entièrement de polycarbonate, d'abord pour la compagnie *Outboard Marine* de Peterborough en Ontario et plus tard pour les motoneiges *Bombardier*. Rémi Métivier décrocha d'ailleurs bon nombre de contrats importants auprès de Bombardier.

Quand IPL décida de « traire » les érables

L'industrie acéricole canadienne et américaine doit son plein essor à IPL. N'eût été de l'esprit inventif des bâtisseurs de Bellechasse, cette industrie fonctionnerait fort probablement encore aujourd'hui comme aux premiers jours de la Nouvelle-France. L'incursion de IPL dans ce secteur agroalimentaire s'est d'abord faite par la création et la mise en marché de seaux en plastique pour la collecte de la sève d'érable. Contrairement aux contenants de métal, le seau de plastique était translucide et permettait ainsi à l'acériculteur de connaître immédiatement et à distance, le niveau de sève dans le contenant.

Jusque dans les années 70, la collecte de la sève d'érable se faisait de façon traditionnelle. Il y avait bien quelques érablières qui s'étaient équipées de conduits permettant à la sève d'être recueillie dans une citerne, mais ce système devait fonctionner par gravité, les érables en haut de la colline et la citerne au bas de la vallée. Le système ne pouvait donc convenir à toutes les érablières.

Lors d'une visite chez une connaissance qui faisait l'élevage de bétail, Clément Métivier, fils de J.-Émile, remarqua la simplicité et la fiabilité du système de traite des vaches et se demanda aussitôt pourquoi un tel système ne pourrait pas servir aussi à recueillir l'eau d'érable. « En fait, dit-il, je me suis demandé tout bonnement si on ne pouvait pas aussi « traire » les érables et permettre aux propriétaires d'érablières d'augmenter leur production tout en diminuant la charge de travail. »

Clément Métivier acheta donc une trayeuse et trouva le moyen de l'adapter à l'industrie acéricole. Ainsi est né le *Vacuum IPL*, qui allait révolutionner à jamais l'industrie de l'érable non seulement au Québec mais aussi en Nouvelle-Angleterre. IPL établit même une érablière expérimentale non loin de l'usine où sont conçus et testés le *Vacuum* et ses composantes.

Au début de l'aventure, bon nombre d'acériculteurs craignaient que la mise en place d'un tel système n'« assèche » et fasse mourir les érables, mettant ainsi en danger toute l'industrie ; après tout, la collecte de l'eau d'érable ne s'effectuait-elle pas de la même manière depuis des siècles ?

Il aura fallu la publication d'études empiriques de l'Université Laval pour démontrer hors de tout doute que le système *Vacuum IPL*, selon lequel les érables sont reliés les uns aux autres par tubulure et pompés vers une citerne, ne présentait absolument aucun danger. Le système *Vacuum IPL* fait transiter l'eau d'érable vers une cloche à vide équipée d'un dispositif servant à régulariser la pression. Un mécanisme permet ensuite à la cloche, une fois remplie, de se déverser dans un grand réservoir alimentant la bouilloire. Les résultats des tests ont permis, comme on l'avait anticipé, une économie de travail, tout en garantissant un sirop d'érable de première qualité. Mais par-dessus tout on enregistra une augmentation du rendement de l'érablière expérimentale de... 136 % !

L'aventure de l'Ouest

Dans les années 70, avec Antoine et Donald Lacroix, IPL prend une part active dans le développement de la société *Pro-Western Plastics* en Alberta en y apportant principalement son savoir-faire. Une décennie plus tard, IPL se retira pour concentrer ses forces dans le développement de nouveaux produits à son usine de Saint-Damien. Aujourd'hui, *Pro-Western*, dirigée par Paul J. Lacroix, fils de Donald, est très prospère. Outre le Canada et les États-Unis, *Pro-Western* exporte même à Cuba.

IPL entre en Bourse

Le 12 novembre 1985, IPL, qui possède alors un chiffre d'affaires de 36,7 millions, fait son entrée à la Bourse de Montréal. L'action de l'entreprise se vendait au début 5,75 \$. Au total 1 159 881 actions furent émises, ce qui permit à IPL d'entreprendre d'importants travaux de modernisation de ses installations, et l'automatisation de plusieurs opérations. En 1986, IPL fait face à sa première véritable crise de croissance alors que la modernisation vient diminuer le taux de productivité. Cependant, dès 1987, la modernisation porte ses fruits et le rythme de IPL reprend de plus belle. Julien Métivier, diplômé de l'Université Laval et détenteur d'une maîtrise en sciences commerciales, fut désigné président-directeur général de l'entreprise après avoir occupé plusieurs fonctions au sein de IPL.

En effet, après la modernisation, les résultats financiers de IPL au 30 septembre 1987 notaient une augmentation de 66 % du bénéfice net comparativement à l'année précédente. Le programme de modernisation de IPL était évalué à 16 millions de dollars. Ce coup de barre technologique, suivi de bien d'autres, a fait de l'entreprise de Saint-Damien une des plus modernes du genre en Amérique du Nord et une des plus fortes en matière de recherche et de développement. C'est en 1987 que IPL fait également l'acquisition de 75 % des actions de la division des plastiques de la *Edmundston Paper Box*, spécialisée dans la fabrication de petits contenants pour l'industrie alimentaire.

Cette période fut qualifiée de faste pour IPL. Le carnet de commande est de 14 millions de dollars dont un contrat de 4,5 millions, accordé par le gouvernement du Québec pour la fabrication de petits pots pour semis forestier. Et voilà que IPL contribue à reboiser nos forêts ! Puis vint la conclusion d'un autre contrat avec la *Clearwater Lobster* dans les Maritimes pour la fabrication de viviers à homards. Pendant ce temps, la division des plastiques pour automobiles de l'entreprise de Saint-Damien reçoit un important contrat pour la construction de plus de 600 000 déflecteurs de radiateurs¹.

Au début des années 1990, l'accord de libre-échange conclu entre les États-Unis et le Canada force IPL à entreprendre une restructuration qui se traduira par une orientation des activités vers les produits industriels, dont les fameux bacs roulants pour le ramassage des ordures ménagères et la collecte sélective.

1. Revues de presse et rapports annuels de IPL 1986, 1987 et 1988.

La grève de 1992

Afin de demeurer concurrentielle sur les marchés internationaux, l'entreprise voulut instaurer des quarts de travail de douze heures, sept jours par semaine en rotation, en associant les nouveaux employés aux anciens afin d'équilibrer les compétences. La décision de IPL n'avait pas été planifiée de gaieté de cœur, mais pour l'entreprise, cette action était nécessaire. D'ailleurs la majorité des grandes entreprises manufacturières du Québec faisaient face depuis quelques années à une très forte concurrence des marchés américains. De plus, l'industrie de la plasturgie asiatique avait déjà commencé à envahir des segments de marché que les entreprises d'ici croyaient « à l'abri ».

La décision de IPL venait affecter les privilèges liés à l'ancienneté de 350 employés membres de l'Union des employés de commerce, affiliés à la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ), qui craignaient que les changements d'horaire ne provoquent divers problèmes familiaux puisque les conjoints travaillant chez IPL constituaient plus de 30 % de la force ouvrière. La grève fut déclenchée le 22 février 1992, dura 44 jours et affecta toute la région.

Partout on était surpris qu'une grève éclate dans une entreprise qui, depuis plus d'un demi-siècle, était reconnue à travers le pays pour ses conditions de travail exemplaires. En une décennie, à peine... trois griefs avaient été déposés chez IPL. Bien peu de grandes entreprises manufacturières peuvent se vanter d'avoir pu conserver la paix industrielle pendant plus d'un demi-siècle.

Même si les échanges entre la direction de IPL et le syndicat furent parfois musclés, les deux parties n'ont jamais dénigré leurs valeurs respectives. Enfin, au terme de négociations souvent ardues, une entente de principe fut entérinée à 59 % par les 350 employés syndiqués de l'entreprise le 6 avril 1992. Un horaire rotatif de huit heures fut adopté. Les parties convenaient de la création d'un REÉR collectif et d'une augmentation des salaires de 3 %.

Ce conflit de travail n'a pas créé chez les dirigeants de l'entreprise un sentiment antisyndical. Il n'a pas non plus suscité le début d'une guérilla anti-patrons chez les syndiqués. « La seule façon de bien vivre avec un syndicat, c'est d'être transparent, intègre et de le mettre dans le coup. L'important, c'est de se parler tout le temps ; pas seulement au moment du renouvellement de la convention », déclare Jean-Marie Chabot, qui a été directeur des opérations chez IPL et qui a participé étroitement à la négociation de trois conventions collectives.

Le plastique : d'où il vient, où il va

C'est en 1870 qu'a été découvert le celluloïd, la base du plastique qui provenait alors de produits végétaux. Le celluloïd fut par la suite utilisé comme produit de substitution à l'ivoire notamment pour la fabrication des boules de billard et des touches de piano. Le plastique fut aussi utilisé en dentisterie. Puis en 1909, on fit la découverte de la bakélite, premier véritable produit de synthèse pour la fabrication du plastique. Pendant la moitié du XX^e siècle, on découvrit plusieurs types de résines dont le nylon, le polystyrène, l'acrylique, jusqu'au populaire PVC (polychlorure de vinyle) le polyester, la mélamine, etc.

Malgré les soubresauts de l'industrie pétrolière dont elle est dépendante pour la fourniture de sa matière première, l'industrie du plastique demeure une des plus prometteuses pour l'avenir. Les produits de plastique sont de plus en plus utilisés en substitution à certains matériaux naturels, dont le bois, le métal, et le carton par exemple ; les débouchés du plastique, on l'imagine bien, sont très nombreux. Que ce soit pour des raisons environnementales, d'étanchéité ou de durabilité, les perspectives du plastique sont pour ainsi dire infinies.

Il n'est pas impossible qu'un jour, la majorité des carrosseries des véhicules soient entièrement faites de plastique. D'ailleurs pour des raisons de poids, les matières plastiques sont déjà beaucoup utilisées dans cette industrie, notamment pour contribuer à diminuer l'émission des gaz à effet de serre (GES).

Pour l'avenir de l'industrie des plastiques, il suffit de laisser aller son imagination. Pourquoi par exemple ne remplacerait-on pas les dizaines de milliers de poteaux de téléphone du Québec, actuellement en bois, par des structures en plastique ? À quand des vêtements entièrement faits de plastique ou des matériaux de construction comme les planches et les « 2 X 4 » ? Les nouveautés n'ont jamais manqué. D'ailleurs en 1994, IPL avait conçu la toute première guitare virtuelle au monde, entièrement faite de plastique et dont la forme, la taille et le poids reproduisaient les proportions d'une véritable guitare.

La relève dans l'industrie de la plasturgie a toujours été une priorité pour IPL. Et J.-Émile Métivier avait rapidement compris qu'il suffisait d'écouter les questions que posent les jeunes aujourd'hui pour avoir une idée assez précise de ce dont demain sera fait. Avant de décéder en 1971, le fondateur avait réuni ses fils pour leur dire : « Je laisse l'usine entre vos mains, occupez-vous-en bien. » Depuis ce temps, tour à tour, les fils de J.-Émile ont su veiller au grain et encouragé le transfert de connaissances tout en respectant les aspirations de chaque génération.

La préparation de l'avenir passe par la formation et la formation doit tenir compte des valeurs que véhicule chaque génération. Des baby-boomers qui attendent leur retraite à la génération X (celle des 30-40 ans) qui a vécu le travail précaire, jusqu'à la génération Y (les moins de 30 ans) qui n'acceptent tout simplement plus de sacrifier leur avenir pour une carrière, les valeurs ont beaucoup changé. Selon le Centre francophone d'information et d'organisation (CEFRIO), les jeunes d'aujourd'hui ont un rapport très différent avec le travail. « Les moins de 30 ans réclament des organisations et de la société davantage de mesures tant en matière de conciliation travail-famille que d'aménagement de temps sociaux (congés parentaux, perfectionnement, etc. (...)) Ils ont donc des exigences autres en matière de communication et de mode d'apprentissage. »

L'industrie du plastique demeure en pleine expansion dans le monde entier. Au Québec, cette industrie emploie environ 25 000 personnes (on en compte plus de 110 000 au Canada). Voilà pourquoi la formation est cruciale. Voilà aussi pourquoi IPL a créé dès le début sa propre école de plastiques. Avec le temps, le ministère de l'Éducation du Québec est venu aider à la formation de jeunes fascinés par le merveilleux monde des plastiques.

Ainsi, dès 1987, la polyvalente de Saint-Damien offrait le programme intitulé « Conducteur-régleur de machines à mouler les plastiques », dont les cours conduisent au diplôme d'études professionnelles, lequel nécessite un millier d'heures d'apprentissage. Les matières comprennent notamment les moules (préparation, entretien et installation), les machines (réglages, mécanique, moulage de produits), la matière plastique (impression, coloration, mise au banc d'essai), le contrôle de la qualité, la mécanique d'ajustage et le dessin technique. Comme on peut le constater, le diplôme d'études professionnelles est complexe mais combien prometteur.

J.-Émile Métivier
le visionnaire



J.-Émile Métivier dans les années 60

J.-Émile Métivier, le fondateur de IPL, est né en 1910 à Saint-Damien-de-Bellechasse. Il commença à travailler, dès l'âge de 17 ans, comme camionneur et épousa le 20 juillet 1932 Rosanne Mercier. Le couple eut six enfants. Dans l'ordre : Rémi, Clément, Benoît, Julien, Cécile et Pauline.

J.-Émile Métivier est un entrepreneur-né. Passionné, ambitieux, innovateur, il est doté d'un bon sens du commerce et veut... l'inimaginable. L'aîné, Rémi, se rappelle que même pendant la messe le dimanche, J.-Émile se curait les ongles avec une pièce de monnaie, profondément absorbé par une nouvelle idée pour sa compagnie. Il n'était pas rare qu'à la sortie de l'église, J.-Émile se précipitât à l'atelier pour mettre son idée à l'épreuve. « Notre père était un homme qui déplaçait beaucoup d'air ; il tirait dans toutes les directions », raconte Rémi Métivier, qui ajoute que le fondateur de IPL était aussi un homme flamboyant. Alors qu'il était tout jeune, il participait à des concours oratoires improvisés et faisait ainsi avec des amis de « grands discours à la nation » en plein centre du village!

Tous les témoignages recueillis sur ce grand visionnaire, dont ceux de ses enfants, confirment que le fondateur de IPL était un homme entier, désireux de parfaire le monde, de le réinventer, voyant l'avenir non comme un terrain semé de dangers, mais comme un territoire à conquérir.

Cécile et Pauline Métivier, filles du fondateur, se rappellent la détermination et la générosité de leur père. « Mon père était un autodidacte, avant-gardiste ; il a créé son entreprise non seulement pour faire des profits mais surtout pour faire travailler les gens du village », confie Pauline qui souligne également le rôle discret mais déterminant de sa mère, Rosanne Mercier, qui a soutenu J.-Émile jusqu'au bout. « Maman a été le véritable soutien moral de mon père », dit-elle.

Cécile note pour sa part l'esprit sociable et généreux de J.-Émile Métivier. « Notre père a donné beaucoup pour la communauté. À une époque, nous avions à Saint-Damien un aréna alors qu'il n'y en avait même pas à Lévis. Cet aréna a attiré des foules », raconte Cécile qui se rappelle aussi avoir vu son père plongé dans des livres traitant de sujets les plus divers. « Il voulait constamment apprendre et il n'était pas rare de le surprendre, très tard le soir, encore assis et endormi avec ses lunettes », ajoute-t-elle.

Comme nous l'avons rappelé précédemment, c'est à l'hiver 1939 que J.-Émile décide de se lancer dans l'aventure industrielle.

Il faut comprendre qu'à l'époque, se lancer en affaires était beaucoup moins bien perçu auprès de la population canadienne-française que de faire carrière comme médecin, avocat, notaire ou prêtre. Les écoles commerciales étaient peu nombreuses au Québec et le mot entrepreneuriat, eh bien, il n'existait pas.

J.-Émile Métivier possédait, de façon innée, les principales caractéristiques du leader. Il était animé du désir profond de faire bouger les choses pour son village, pour sa région. Il avait l'audace, l'ambition et une détermination à toute épreuve.

Le développement économique de Saint-Damien et d'une grande partie de Bellechasse est intimement lié aux « idées de fous » de J.-Émile Métivier, qui a été parmi les grands créateurs d'emplois, lesquels ont généré, au fil des décennies, d'autres entreprises qui, à leur tour, ont contribué à produire la richesse collective de cette région du Québec. Il était convaincu qu'il pouvait toujours faire mieux. Et avec la fougue qui le caractérisait, il a su défendre ses idées. « Il ne faut pas essayer d'écraser les autres, il faut faire mieux que les autres », répétait-il.

On n'enseignait pas, en 1939, de grandes théories de gestion des affaires dans les écoles. Les « gourous » du management n'existaient tout simplement pas. En fait, J.-Émile Métivier a, depuis les débuts, dirigé son empire en composant simplement avec lui-même, avec ses qualités, ses défauts, ses idées, ses forces et ses faiblesses. Il avait « l'intelligence de l'action » que l'on retrouve souvent chez les grands artistes, ou les grands athlètes qui, pour créer, savent imaginer, anticiper pour ensuite foncer.

En fait, J.-Émile Métivier a dirigé son entreprise avec beaucoup de passion certes, mais aussi avec intuition. Laurent Lapierre, titulaire de la Chaire de leadership Pierre-Péladeau de l'École des hautes études commerciales, résume bien ce fait : « Il est rationnel de suivre ses intuitions et il est irrationnel de croire que l'on est rationnel ; la gestion est avant tout une question de jugement et de bon sens¹. » J.-Émile Métivier n'a jamais voulu imiter d'autres gens d'affaires ayant connu le succès. Il a conçu sa propre façon de mener la barque avec réalisme, avec plaisir et un enthousiasme contagieux.

1. *Dirigez comme vous êtes ! Le spécialiste de la gestion Laurent Lapierre déboulonne l'idée de modèles qu'il faut suivre.* Journal *Les Affaires*, le 26 novembre 2005.

Il avait également compris, dès les débuts, que ce n'était pas dans l'isolement que l'on accomplissait ses rêves et l'une de ses toutes premières tâches a été de dénicher de bons coéquipiers, observant peut-être sans le savoir le vieux proverbe chinois : « Derrière un homme capable, il y a toujours un autre homme capable. » Le fondateur de IPL était profondément attaché à sa communauté. Et celle-ci, reconnaissant son dynamisme, le porta à la mairie de Saint-Damien. À 27 ans, il devint d'ailleurs un des plus jeunes maires au Canada.

En innovant, l'entrepreneur qu'était J.-Émile Métivier était un « désorganisateur en chef » qui, comme en témoignent ses fils, tirait parfois dans tous les sens. Il a cependant su s'entourer de gestionnaires compétents, gardiens des structures de l'entreprise. Vous voyez là des visions opposées? Eh bien non, ces typologies sont en fait complémentaires. C'est un peu comme le principe de la pile électrique. On a autant besoin du pôle positif que du pôle négatif pour que ça fonctionne.

Dans sa vision de l'entreprise familiale, J.-Émile Métivier considérait ces différences non seulement comme souhaitables, mais même vitales. Des différences influencées par un climat où l'entreprise est perçue comme une véritable organisation sociale et non comme une simple mécanique. Dans ce contexte, les facteurs humains, ceux qui laissent place à l'initiative, à la créativité et à l'erreur, sont prépondérants.

C'est Jean-Baptiste Say² qui, il y a deux siècles, a utilisé pour la première fois le mot entrepreneur. «L'entrepreneur déränge et désorganise», écrivait-il. L'entrepreneur doit ainsi être un innovateur, un passionné, celui qui, comme Galilée, ose prétendre que la terre est ronde. Il s'investit totalement, a un bon sens du commerce. J.-Émile Métivier a vu l'inimaginable. Il a pris intuitivement les bonnes décisions et a profité des mauvaises pour apprendre. Il a pris des risques et géré les échecs; mais par-dessus tout il a pu discerner l'essentiel en tenant compte du facteur humain. J.-Émile Métivier a été pour le comté de Bellechasse ce que Joseph-Armand Bombardier a été pour Valcourt ou Édouard Lacroix pour la Beauce. Trente-cinq ans après son décès, survenu en 1971, on parle toujours du fondateur de IPL comme d'une légende dans Bellechasse, un visionnaire qui a su orienter les forces locales aux bons endroits. «Même si l'action est le prolongement des dirigeants, elle entraîne une communauté de personnes. La réussite de l'action dépend de la capacité de canaliser les énergies et les compétences de chacun. Susciter la coopération de tous requiert sans doute des mécanismes de gestion adéquats, mais aussi la prise en considération, dans la définition de la finalité et des principes de fonctionnement, des valeurs, des croyances et des préoccupations éthiques voire idéologiques de la communauté concernée³ (...). »

2. Jean-Baptiste Say – 1767-1832, journaliste économiste et industriel français. Wikipédia.

3. *La stratégie des organisations : une synthèse* - Taïeb Hafsi, Francine Séguin et Jean-Marie Toulouse et leurs collaborateurs. Les Éditions Transcontinental.

Le fondateur des *Industries Provinciales* avait compris qu'il lui fallait s'entourer de gestionnaires qui étaient aussi passionnés. Des gestionnaires disciplinés capables « d'équilibrer » les débats parfois à haute teneur émotive que peut soulever l'entrepreneur. Des gestionnaires fascinés par les projets du fondateur et qui cherchent, comme le ferait un technicien de laboratoire, à réunir les facteurs susceptibles de concrétiser ces mêmes projets. Les gestionnaires qui ont entouré le fondateur ont très peu utilisé l'expression de début de phrase : « Oui mais... ». Ces gestionnaires étaient dotés d'un jugement sûr et d'une forte dose de gros bon sens.

À peine âgé de 60 ans, l'homme de vision apprécié de tous décède le 12 juin 1971 des suites d'un cancer. Ses fils Rémi, Clément, Benoît et Julien doivent prendre la relève. Les garçons avaient reçu une solide formation de leur père qui leur avait confié, au fil des ans, la gestion d'un secteur d'activité de l'entreprise familiale. Trois des frères se partageront à tour de rôle la direction de IPL. Rémi de 1971 à 1980, Benoît de 1980 à 1986 et Julien de 1986 à aujourd'hui. Quant à Clément, il jouera le rôle de partenaire.

François Béchar, aujourd'hui consultant financier et qui a veillé pendant de nombreuses années aux finances de l'entreprise, notamment à titre de vice-président aux finances et secrétaire au sein du conseil d'administration, a fait la connaissance de J.-Émile Métivier en juin 1968.

Bécharde travaillait alors pour ce qui était à l'époque la Banque d'expansion industrielle, l'ancêtre de l'actuelle Banque fédérale de développement (BFD). Le fondateur de IPL aimait bien les méthodes du jeune fonctionnaire qui incarnait, pour lui, une sorte de sagesse en affaires. Celui qui a été appelé maintes fois à arbitrer les différents points de vue des membres de la famille Métivier raconte que J.-Émile Métivier était à la fois un entrepreneur émérite et un homme flamboyant... parfois téméraire.

Il raconte qu'en 1969, le fonds de roulement de l'entreprise était constamment déficitaire, forçant le fondateur et ses fils à endosser personnellement les demandes de marge de crédit pour acquitter les immobilisations et les salaires. Le conseiller rappelle qu'un jour, J.-Émile fut convoqué au siège social montréalais de la *Banque Canadienne Nationale*, aujourd'hui la *Banque Nationale du Canada*. Roulant au volant de sa Cadillac vers la métropole, J.-Émile se montrait d'un optimisme à tout casser. « Tu vas voir, François, ils vont me l'accorder ma marge de crédit », s'exclamait-il.

Dans le bureau de la Banque, J.-Émile fit cependant face à plus fort que lui. Le responsable de l'institution le somma de faire preuve de plus de prudence, sans quoi... Au retour, J.-Émile, visiblement ébranlé... et roulant moins vite, pria (sans doute sainte Anne) pour que la Banque lui accorde sa marge de crédit. Et il l'a eue !

Selon François Béchar, le fondateur de IPL était un homme entier, inventif et qui avait le tour de motiver ses troupes. Si vous aviez perdu confiance dans un projet, que le vent soufflait trop fort, il vous rappelait que le temps était venu de *construire un moulin et non un abri*. Le bonheur et l'optimisme que dégageait cet homme étaient contagieux.

Flamboyant, J.-Émile Métivier l'était assurément. Outre la passion pour les démonstrations exécutées par des « hommes forts » et les prouesses d'athlètes, il avait l'amour des embarcations. Son premier bateau était en fait une coquille de noix baptisée *Le Poilu*. La « chose » ressemblait plus à une immense chaloupe modifiée dont le pont était pourvu d'un télescope maritime. Avec cette embarcation, le fondateur explora les rives du Saint-Laurent et jeta l'ancre notamment à l'Île-aux-Grues et à l'Île-aux-Coudres, et risqua même quelques périples en mer.

Après s'être départi du *Poilu*, J.-Émile fit construire, dans la cour adjacente à son usine, une grande embarcation qu'il baptisa *Le Provincial*. Le yacht était impressionnant et a été transformé en... salle de montre flottante. J.-Émile put ainsi accueillir plusieurs clients et fournisseurs à bord de son navire. Le capitaine du *Provincial*, que J.-Émile appelait familièrement « le père Lavoie », veillait à emmener les centaines de visiteurs un peu partout, même jusque sur le site de Terre des Hommes (*l'Expo 67*) à Montréal.

En 1972, après le décès de J.-Émile, c'est son fils Julien qui prit le gouvernail. À l'instar de son père, Julien a, lui aussi, fait naviguer la salle de montre de IPL un peu partout, principalement sur les eaux du Saguenay et du fleuve Saint-Laurent, mais aussi jusqu'à Montréal.



Le fondateur de IPL était un grand amateur de navigation



Le Provincial, objet de fierté de J.-Émile Métivier



Le fondateur de IPL dans les années 60



J.-Émile entouré de ses fils : Julien, Clément, Rémi et Benoît

IPL
et
l'engagement communautaire

Au milieu des années 40, J.-Émile Métivier voyait bien que la petite patinoire sur laquelle les jeunes évoluaient pendant l'hiver était insuffisante. Un soir autour de la table, il demanda à ses enfants ce qu'ils en pensaient. Julien, qui trouvait que le déneigement fréquent de la surface prenait beaucoup de temps, suggéra d'ériger un toit sur la surface glacée. L'idée plaît au père qui aussitôt prend contact avec son associé Lorenzo Dion. La nouvelle du projet fit rapidement le tour de la région et plusieurs se montrèrent intéressés à contribuer financièrement à la construction de cet aréna, qui constitua un des plus beaux plateaux sportifs de toute la région et le tout premier aréna de la Rive-Sud de Québec. La surface n'était pas réfrigérée, mais les spectateurs étaient à l'abri des tempêtes de neige, du verglas et du vent. Parmi les célèbres joueurs de hockey qui venaient régulièrement s'entraîner, figurait un certain Jean Béliveau, qui évoluait alors pour les Citadelles de Québec. À l'instar de Maurice Richard, Jean Béliveau a été une légende du hockey au Canada.

Pendant l'été, l'aréna était le théâtre de nombreuses activités dont des tours de force et spectacles de lutte mettant en vedette entre autres les célèbres frères Baillargeon, dont les prouesses étaient dignes des prestations données quelques décennies plus tôt par Louis Cyr, qualifié d'homme le plus fort du monde.

Parmi les autres activités, on comptait aussi le patin à roulettes. On recouvrait le sable, qui constituait le sol de l'aréna, de planches de bois minutieusement mises de niveau. Cet endroit devint rapidement le lieu de rencontres amoureuses des jeunes de toute la région.

Il encourage un grand nageur

J.-Émile Métivier s'était également lié d'amitié avec Jacques Amyot, un grand nageur de la région de Québec qui, à l'âge de 31 ans, réussit un exploit hors du commun en traversant la Manche, sur une distance de 40 kilomètres, en 13 heures. Amyot fut le premier Canadien-Français à accomplir un tel exploit qui lui valut d'ailleurs la consécration partout en Europe et en Amérique du Nord. J.-Émile Métivier amenait l'athlète au parlement de Québec à bord de sa *Cadillac* décapotable rencontrer le premier ministre Duplessis. Le fondateur de IPL admirait les gens qui osent sortir du peloton. Ainsi, il était fasciné par l'obsession du dépassement de soi que dégageaient des athlètes comme Jacques Amyot, les frères Baillargeon, le célèbre culturiste Ben Weider, qu'il a d'ailleurs rencontré, ou Jean Béliveau..

Lorsque fut construit le deuxième aréna à Saint-Damien, IPL y injecta pas moins de 200 000 dollars. L'immeuble porte le nom de *Aréna J-É-Métivier* et les gens du milieu en sont fiers. Outre les arénas, IPL a fortement contribué à la création d'un terrain de golf de 18 trous, un des plus beaux du Québec.

Soulignons que l'esprit de solidarité et l'engagement communautaire de IPL ont été cités à maintes reprises. Un de ces exemples de solidarité avec le milieu a eu lieu en 1967 au moment où, en raison de la baisse importante du niveau de la rivière aux Billots, d'importants problèmes d'alimentation en eau menaçaient les systèmes de refroidissement des presses à injection. Les machines devaient être mises au neutre parfois 30 % du temps. Jean-Marie Chabot, qui venait de recevoir son diplôme d'ingénierie, se rappelle qu'en période de sécheresse il y avait si peu d'eau dans la rivière que... les poissons entraient dans l'usine. « Il y avait des truites qui sortaient du *boyau* pour s'écraser sur les machines ; c'était ahurissant », raconte l'ingénieur. Si cela fait sourire aujourd'hui, ce problème n'en était pas moins sérieux au point où l'entreprise était prête à envisager le déménagement de ses installations. C'était vraiment sérieux !

C'est alors que des négociations furent entreprises avec les religieuses de la congrégation Notre-Dame du Perpétuel Secours, qui avaient créé des lacs artificiels en provoquant, au moyen de barrages, des gonflements de la petite rivière aux Billots. Il y avait dans ces réservoirs suffisamment d'eau pour répondre aux besoins de refroidissement des presses, sans pour autant influencer le niveau des lacs. Outre les religieuses, il a fallu convaincre également une douzaine de propriétaires de laisser passer, parfois sous leur maison, une conduite.

Pleinement conscients des enjeux, les religieuses et les propriétaires concernés ont tous accepté le projet d'installation d'une conduite et d'une station de pompage pour sauver l'usine. Pas un seul n'a demandé compensation. Aujourd'hui, une telle entreprise nécessiterait, outre l'expropriation ou le versement de fortes compensations aux propriétaires, d'interminables démarches. Lorsque la conduite fut mise en opération IPL put immédiatement augmenter de 25 % sa productivité. Sauver l'usine c'était aussi sauver les emplois, les acquis sociaux... le moteur économique du village.

Saint-Damien-de-Bellechasse
place forte de
l'essaimage au Québec

Comme on l'a vu au début de cet ouvrage, les tout premiers cas d'essaimage chez IPL étaient nettement à l'avant-garde du progrès. Suggérer à son livreur d'accumuler des fonds pour se procurer un nouveau camion tout en lui garantissant un volume d'affaires et confier une division de brosses à un homme qui en ferait sa propre entreprise tout en lui prodiguant moult conseils, voilà bien des exemples d'essaimage naturel.

L'essaimage est, comme l'indique le *Petit Robert* : « Le fait, pour une collectivité, d'émigrer pour former ailleurs un nouveau groupe ». Le mot essaimage provient du domaine de l'apiculture. On sait qu'à un certain stade de l'évolution d'une ruche, un groupe d'abeilles quitte la « ruche-mère » pour fonder une nouvelle colonie. C'est là un mouvement naturel. Et la vitalité de l'économie dépendant plus souvent de facteurs relevant de la nature, l'essaimage est et doit être vu comme faisant partie de l'évolution naturelle d'une entreprise. Si l'essaimage était cultivé dans tout le Québec, les experts s'accordent à dire qu'il pourrait bien se créer entre 2 000 et 3 000 entreprises... chaque année¹, de quoi atteindre le plein emploi, sans engagement massif de fonds publics, simplement en enseignant le concept.

1. *L'essaimage d'entreprises – Vers de nouvelles pratiques entrepreneuriales.* Louis-Jacques Filion, Daniel Luc et Paul-Arthur Fortin. Collection *Entreprendre*.

Depuis sa fondation, IPL a contribué, par le biais de l'essaimage, à la création d'une trentaine d'entreprises, reliées de près ou de loin au secteur de la plasturgie. Lorsqu'il encourageait ses employés à se lancer en affaires, J.-Émile Métivier obéissait d'instinct à une loi naturelle de la survie. En fait, il y a fort à parier qu'il ne savait même pas ce que signifiait le mot essaimage. Le fondateur, et plus tard son fils Julien assuraient à leurs employés qui voulaient démarrer en affaires « qu'à prix égal et à qualité égale, IPL encouragerait toujours ses employés ». J.-Émile Métivier a rédigé pour ses « essaimés » une lettre leur garantissant des contrats, lettre qui permettait aux nouveaux entrepreneurs d'obtenir du financement auprès d'institutions financières. Cette façon de faire « à la Métivier » a fait de Saint-Damien-de-Bellechasse une place forte de l'essaimage au Québec. Julien Métivier, président-directeur général de IPL, résume bien cette philosophie : « Si notre employé, grâce à sa créativité et son entrepreneuriat, développe un produit ou un service d'intérêt pour nous tous, IPL verra à lui accorder toute la reconnaissance méritée et à lui offrir des conditions favorables pour réaliser ce projet dans l'environnement de IPL. Ou bien, si cela convient mieux, il pourra lancer une entreprise dans laquelle nous pourrions éventuellement prendre une participation de façon à conserver un lien avec ce savoir-faire. Enfin il n'est pas exclu qu'il prenne à son compte, comme ce fut le cas à certaines occasions, l'une ou l'autre de nos activités, avec notre appui. »

Comprendre l'essaimage

Dans des recherches portant sur l'origine de l'essaimage², il est mentionné que le concept aurait vu le jour en France, peu après la Deuxième Guerre mondiale. D'autres affirment qu'il a été créé de toutes pièces en 1976 par Hervé Serieys, directeur d'*Euréquip*, ou en 1981 par le président de *France Initiative*, J.-P. Maillet. Plusieurs autres documents affirment que l'essaimage a pris naissance dans les années 60 en périphérie de centres de recherches universitaires près de la célèbre Silicon Valley en Californie. On trouve même des « vestiges » d'essaimage entrepreneurial en 1877 en Cadore (Italie) devenue la capitale de la lunetterie. Chose certaine, la création de nouvelles entreprises basée sur la complémentarité avec les précédentes et non sur l'affrontement commercial, renforce la compétitivité de l'ensemble et est donc un phénomène, *a priori*, naturel. D'autre part, l'essaimage d'entreprises permet de diversifier la production dans tous les segments et de doter une région d'une très grande capacité d'innovation et d'adaptation du marché. Et c'est précisément ce qui est arrivé à IPL quand, dans les années 80, l'entreprise choisit de s'orienter dans le secteur industriel, laissant notamment à des employés les commandes des secteurs de fabrication des balais, des produits acéricoles, des articles ménagers, etc.

2. *Le plein emploi par l'essaimage* – Roger Desautels, les Éditions Histoire Vivante.

En fait, l'essaimage est à l'économie ce que la théorie sur l'évolution des espèces de Charles Darwin est au règne animal. L'essaimage s'appuie sur des références qui enrichissent les entreprises essaimées tout en permettant aux salariés d'acquérir des compétences et de devenir « essaimeurs » à leur tour.

L'essaimage est appelé «spin-off » aux États-Unis. En France, le Conseil national de création d'entreprises (CNCE) estime à 20 000, chaque année, le nombre d'entreprises nouvelles issues de l'essaimage. On note également que le taux de survie et de développement de ces entreprises est généralement supérieur à la moyenne nationale. Au Québec, on a commencé à s'intéresser de façon soutenue au concept vers le milieu des années 90. Les recherches universitaires mettent notamment au jour l'existence de plusieurs cas dont celui de IPL qui demeure un des meilleurs exemples au Canada.

Au milieu des années 90, le concept de l'essaimage apparaît dans un document publié par le Conseil de la science et de la technologie. Il est aussi évoqué lors du Sommet de la relance de l'emploi tenu à l'automne 1996.

Puis plus tard, la Fondation de l'entrepreneuriat recommandait de favoriser l'essaimage pour augmenter le développement économique et créer ainsi plus d'emplois. Les principaux « promoteurs pédagogiques » de l'essaimage au Québec demeurent encore, en premier lieu, la Chaire Rogers-J.-A.-Bombardier de l'École des hautes études commerciales de Montréal, ainsi que l'Université du Québec à Chicoutimi.

Les différents types d'essaimage

On parle d'essaimage « à chaud » quand une entreprise doit faire face à un sureffectif et veut agir autrement que par des licenciements massifs. Cette pratique survient surtout lors de conjonctures économiques difficiles. Souvent l'essaimage « à chaud » doit se faire rapidement et les conditions de succès sont attribuables à d'énormes concessions et à un virage à 180 degrés de la culture du travail chez ceux qui se sont ainsi retrouvés « essaimés involontaires ».

L'essaimage « à froid » constitue par contre une démarche volontaire qui peut revêtir des façons de faire variées allant du mentorat de la « ruche-mère » jusqu'à l'aide financière et technique. C'est ce type d'essaimage que favorise IPL. « Préoccupée par les impacts sociaux et économiques de ses nombreuses restructurations, la direction de IPL a tenté de les amenuiser en facilitant la création de nouvelles entreprises pour ses employés désireux de reprendre certains actifs ou de développer des activités complémentaires. Et même si aucun programme officiel d'essaimage n'a jamais été implanté au sein de l'entreprise, la vaste gamme d'aide et de soutien offerte a facilité le démarrage de ces nouvelles firmes », soutiennent les auteurs de l'étude de cas sur IPL parue dans l'ouvrage *L'essaimage d'entreprises*.

Cela ne fait plus de doute : l'essaimage s'avère un facteur indéniable de création d'emplois, mais aussi une source de développement de la personne pour celles et ceux qui ont choisi d'entreprendre. L'essaimage n'est pas seulement relié au développement économique mais peut être défini comme une façon de faire qui permet à un employé de diriger son projet personnel, de concrétiser sa passion.

L'essaimage à froid est généralement assorti d'un appui à « l'essaimé » par l'entreprise « essaimante ». Cet appui comprend souvent une aide directe, un soutien financier et technique comme ce fut le cas pour Albert Lachance et Gérard Baillargeon, les premiers « essaimés » de IPL, et plus tard dans les années 60 pour Irénée Thibault, dessinateur de moules. À cette époque, la technologie en matière de thermoplastiques en était à ses balbutiements au pays. Les importants fournisseurs notamment pour les moules étaient situés en Ontario, aux États-Unis ou en Europe. Aussi, la philosophie de J.-Émile Métivier d'impliquer le milieu et les employés dans tous les grands mouvements de développement de l'entreprise, amena IPL à évoluer naturellement vers ce concept.

Jean-Marie-Chabot, qui était vice-président aux opérations chez IPL, a lui aussi immédiatement vu l'extraordinaire potentiel de développement que peut générer l'essaimage : « Je suis entré en service pour la compagnie IPL à la fin des années 60. Cette philosophie (l'essaimage) me plaisait particulièrement et collait parfaitement à mes aspirations professionnelles. Je suis devenu le complice de la famille Métivier afin de rendre l'entreprise plus autonome en lui greffant des fournisseurs dans des activités spécifiques », témoigne l'ingénieur.

Selon ce dernier, l'application des principes de l'essaimage a permis à IPL de concentrer ses forces dans ce qu'elle fait de mieux : innover et mouler le plastique. Cependant, selon monsieur Chabot, l'essaimage n'est pleinement profitable, du moins dans le cas de IPL, que dans la mesure où les sociétés « essaimées » sont à proximité. Il n'y a pas de doute, l'essaimage permet à IPL d'augmenter de façon exponentielle sa capacité d'innovation et sa vitesse d'exécution.

Les recherches ont démontré que pour chaque emploi créé chez les entreprises essaimées, il y en a un autre créé chez l'entreprise essaimante. L'essaimage est en fait un véritable moteur de l'économie. « Il est certain que l'essaimage doit se concevoir par les entreprises comme moteur de stratégies économiques plus offensives et un moyen de gestion dynamique des ressources humaines. Il s'inscrit alors comme l'un des garants d'une volonté collective de création d'emplois, d'un développement économique équilibré et revivifié et d'une revalorisation de l'innovation, de la créativité et de la culture ³. »

3. *L'essaimage : analyse du processus entrepreneurial à travers le rôle de ses principaux acteurs*. André Daval – ESA – Grenoble.

Concrètement, d'une douzaine d'employés en 1939, IPL est devenue une entreprise de 1 100 employés, oeuvrant dans quatre agglomérations (Saint-Damien et Saint-Lazare de Bellechasse, Lawrenceville en Estrie et Edmundston au Nouveau-Brunswick). L'essaimage a permis de créer une trentaine d'entreprises reliées de près ou de loin à la plasturgie et susciter la création de plus de mille autres emplois. « Il n'y a pas de doute, l'essaimage constitue un atout majeur pour les entreprises d'ici. L'essaimage a pour effet immédiat le développement de compétences pointues », affirme Jean-Marie Chabot.

La vallée de l'innovation



IPL a, sans arrêt, introduit des produits novateurs

Chaque matin, en Afrique, une gazelle s'éveille. Elle sait qu'elle doit courir plus vite que le lion le plus rapide ou elle sera tuée. Chaque matin un lion s'éveille. Il sait qu'il doit courir plus vite que la gazelle la moins rapide, ou il mourra de faim. Il importe peu d'être lion ou gazelle. Dès que le soleil se lève, vous feriez mieux de commencer à courir. Cette parabole qui nous vient directement de l'Institut international des télécommunications¹ s'adresse aussi à tout le secteur manufacturier canadien. Sans innovation, il ne peut y avoir de compétitivité. Sans innovation, nous sommes comme des gazelles dans la brousse à la merci des fauves. Innover c'est... survivre.

L'innovation, l'entreprise et la connaissance sont de plus en plus décisives pour la compétitivité. Une entreprise performante et expérimentée innove et développe en permanence des nouveaux produits pour répondre le plus exactement possible aux attentes et aux besoins spécifiques des clients. Depuis sa création, en 1939, IPL a, sans arrêt, introduit sur le marché des innovations. Son nom est synonyme de nouveautés. De façon régulière, l'entreprise innove, établissant ainsi un véritable barrage contre la compétition. Le secret du succès de IPL est de ne jamais faire comme les autres.

1. *Le lion et la gazelle* – Louis Brunet, pdg de l'Institut international des télécommunications.

L'obsession de l'innovation est capitale pour IPL, comme elle devrait l'être pour toutes les entreprises manufacturières d'ici. L'innovation liée à la production à valeur ajoutée est ce qui semble se dessiner comme clé de survie du secteur manufacturier nord-américain.

En fait, le grand danger demeure l'attitude « apathique » qui consiste à croire que si tout va bien tout ira toujours bien. À ce sujet, Peter Senge rappelle le « principe de la grenouille bouillie² ». Si, écrit-il, vous plongez une grenouille dans l'eau bouillante elle bondira aussitôt pour en sortir. Mais si vous laissez la grenouille bien tranquille dans un récipient d'eau tiède, elle se sentira à l'aise et ne bougera pas. Et si vous déposez ce récipient sur un poêle et vous montez très doucement et graduellement la température, la grenouille s'adaptera et deviendra peu à peu amorphe au point où elle ne pourra plus sauter quand l'eau aura atteint le point d'ébullition. C'est cette apathie qui a failli anéantir, à la fin des années 90, l'industrie nord-américaine de l'automobile qui était la plus puissante au monde. Les grands de l'automobile ont littéralement ignoré l'entrée sur leur propre marché des voitures japonaises dont les ventes s'établissaient à peine à 4 % en 1962.

2. *The parable of the boiled frog – The Fifth Discipline – The Art & Practice of The Learning Organization.* Doubleday – 1994.

Les grands de l'automobile aux États-Unis ont continué de faire la sourde oreille quand les ventes des voitures nippones ont atteint 10 % en 1967, puis 15 % en 1974, ensuite 21,3 % en 1980, et près de 30 % en 1989.

IPL a choisi de faire de l'innovation sa première ligne de défense. L'entreprise doit mettre en avant de nouvelles idées, créer de nouveaux produits, développer de nouvelles approches sans quoi elle sera condamnée à être une exécutante au service de sociétés qui ont l'esprit d'innovation. Voilà pourquoi IPL consacre environ cinq millions de dollars annuellement à l'innovation. Une quarantaine d'employés dont 25 ingénieurs travaillent chaque jour à inventer de nouveaux produits, à améliorer ceux qui sont déjà sur les tablettes et prévoir ce qui, demain, sera dorénavant fait de plastique. On doit à l'entreprise de Saint-Damien des centaines de produits novateurs et lorsqu'un produit ne « débouche » pas, il faut lui trouver une autre vocation ou l'abandonner. Quand IPL a converti ses diffuseurs de lumière en *Krazy Carpet*, elle a choisi de convertir une catastrophe en opportunité. « When the winds of change blow... build a windmill, not a shelter³ ! » a déjà dit Murray Vines, un expert canadien en gestion des affaires.

3. Quand le vent change de direction, construisez un moulin à vent et non un abri !
Handling change : it pays to be resilient – The Gazette, le 16 octobre 2004.

L'innovation ne va pas sans la qualité. Et la qualité n'est plus un atout, mais un préalable. Voilà pourquoi on trouve la qualité en tête des critères de sélection des fournisseurs de IPL. Cela est d'autant plus vrai lorsque l'on fait affaire avec le fabricant d'automobiles *Ford*, chez lequel on ne peut pas livrer des pièces de qualité inférieure.

Lorsque, en 1982, IPL implante le contrôle statistique de la qualité à la grandeur de l'entreprise, elle est qualifiée de précurseur⁴. Auparavant, les rejets et les retours de produits correspondaient à 12 % du chiffre d'affaires de l'entreprise de Saint-Damien. Peu après l'instauration du programme de qualité, ce taux chuta à 4 %, correspondant à une perte annuelle approximative de 2,5 millions de dollars. Inutile de dire que si l'entreprise n'avait pas instauré un tel programme, elle aurait été rapidement rayée de la carte.

IPL a été la première grande société de plasturgie en Amérique du Nord à obtenir, en 1984, l'accréditation *Quality # 1 (Q1)* du constructeur automobile *Ford* et la certification ISO 9001 (International Standard Organization) en 1993, une reconnaissance mondiale en matière de qualité.

4. *IPL, un précurseur sur la route de la qualité – Le Devoir*, le 23 mars 1990.

Les frères Métivier se rappellent que les critères pour l'obtention d'un « Q1 » de *Ford* étaient nombreux et surtout rigoureux. De plus, cette accréditation avait été décernée à l'entreprise de Saint-Damien au moment où le fabricant américain, alors en pleine période de restructuration, avait décidé de ramener de 3 000 à 300 le nombre de ses fournisseurs. L'accréditation permettait à IPL de produire, pour *Ford Motors*, une trentaine de pièces pour véhicules en éclipsant toute la batterie de tests imposés par le constructeur à ses fournisseurs. Le fait de « passer direct », et de livrer les pièces toujours à temps, a permis la création de nouveaux emplois à l'usine de Saint-Damien. Le contrôle de la qualité dans le secteur du moulage de plastique par injection ou par extrusion est complexe. Depuis les matières premières, jusqu'au taux de satisfaction du client en passant par le contrôle des machines, des moules et même l'intérêt des opérateurs à produire des pièces sans défaut, il y a tout un monde. Le « cycle de qualité » de IPL présenté par Pierre A. Dion, ing., directeur Assurance qualité chez IPL, et dévoilé pour la première fois dans la revue *Qualité* en 1985, suscita un vif intérêt dans le monde manufacturier québécois. En matière de qualité, on assiste encore, dans le monde industriel, à un dilemme entre quantité et qualité. Pourtant, et c'est prouvé, en optant pour la qualité, on peut améliorer la fiabilité des procédés de fabrication, diminuer les rejets pour aboutir à une augmentation du rendement. C'est pourtant simple ! Selon la revue *Qualité*, on peut ainsi déduire qu'en baissant de 1 % les rejets, on peut facilement augmenter la productivité d'au moins 10 %.

C'est par « l'obsession de l'innovation » et une saine gestion de la qualité que les entreprises peuvent améliorer, de façon importante, leur productivité et demeurer concurrentielles à condition, bien sûr, que le contrôle de la qualité soit étendu à tous les échelons de l'entreprise. L'enseignement prodigué il y a plus de vingt ans aux manufacturiers demeure d'actualité : « Il ne faut jamais se contenter de performances de qualité obtenues et toujours tendre vers la perfection, non pas en inspectant d'une manière rigoureuse, mais en fabriquant la qualité directement dans un produit avec le minimum de variation d'une pièce à l'autre⁵ (...). » Le contrôle de la qualité est toujours le « système d'alarme » d'un manufacturier. Selon le gérant qualité chez IPL, de nombreux atouts découlent d'une certification internationale de qualité comme le ISO 9001. Parmi ceux-ci mentionnons un meilleur contrôle des coûts par une réduction importante des erreurs de non-qualité, une clarification des tâches et une plus grande responsabilisation des employés à l'intérieur de l'entreprise. « À ces atouts, il faut ajouter l'amélioration des procédés de fabrication, la protection du savoir-faire, une confiance accrue des clients par une qualité uniforme garantie et l'établissement d'un partenariat à long terme avec les clients et les fournisseurs de l'entreprise. »

5. *L'implantation de la gestion de la qualité chez IPL* – Revue *Qualité* - été 1985.

Pour IPL la certification ISO 9001 et l'accréditation Q-1 du fabricant d'automobiles *Ford* représentent des étapes déterminantes vers l'amélioration continue et une arme additionnelle pour se démarquer de la concurrence internationale. Souvent l'innovation surgit dans des circonstances qui peuvent paraître singulières. Julien Métivier se rappelle qu'en 1966, IPL n'avait pas les fonds nécessaires pour acquérir, d'une société hollandaise, les plans permettant de produire, pour le marché nord-américain, une caisse de lait entièrement faite de plastique. Qu'à cela ne tienne, IPL s'inspira du modèle convoité pour créer un contenant qui aujourd'hui constitue la norme dans l'industrie laitière.

Il n'y a pas de doute, l'exemple de IPL a clairement démontré que l'innovation constitue un pilier essentiel pour la croissance économique et la création d'emplois. Les économistes ont montré depuis longtemps que l'innovation augmente le potentiel de croissance, ce qui profite à la collectivité. L'innovation constante est donc vitale pour toutes les entreprises, même celles qui, pour l'heure, n'affrontent pas la concurrence.

La Forteresse Industrielle

Dès le début de l'aventure des plastiques, le fondateur de IPL se butait régulièrement aux multiples contraintes de financement rencontrées à l'époque. Les services financiers à l'égard des entreprises n'étaient pas ce qu'ils sont aujourd'hui. « Lorsque mon père voulait financer l'achat de nouvelles machines, il empruntait chez mon oncle Joachim Thibault, des membres et des amis de la famille dont des religieux », raconte Benoît Métivier qui a été aux commandes de l'entreprise de 1981 à 1986, avant de réorienter sa carrière. Il rappelle qu'il n'était pas rare que ses frères et lui se portent personnellement garants des emprunts de leur père. « Je me souviens que je venais de faire un emprunt pour une voiture, une *Meteor* qui me coûtait 2 500 \$, quand mon père me demanda de signer pour 5 000 \$. Il s'agissait d'une fortune, évidemment, mais quand mon père nous faisait une telle demande nous n'hésitions pas car nous avions confiance en lui », dit-il.

Pour donner un coup de pouce au financement d'abord de la fabrication des moules, J.-Émile Métivier fonde *La Forteresse Industrielle*, véritable bras économique de l'entreprise, une société de financement de capital de risque, probablement l'ancêtre du Fonds de solidarité de la FTQ. Les mises de fonds provenaient de plusieurs commerçants, de notables de la région.

Le fonctionnement de *La Forteresse* était simple. Lorsque le coût d'un projet majeur de IPL avait été établi, l'entreprise se servait des fonds de *La Forteresse* comme garantie pour obtenir un prêt bancaire. Les actionnaires y trouvaient leur compte lorsque IPL encaissait les profits issus de la mise en œuvre du projet. Parfois les actionnaires allaient chercher jusqu'à 15 % de rendement. *La Forteresse Industrielle* a été non seulement le levier économique de IPL mais a contribué au maintien du sentiment d'appartenance dans la région. Elle fut abandonnée au profit de l'entrée de IPL en Bourse en novembre 1985.



La première brosse à dents en plastique au Canada,
la brosse *Dr Hardy*



Les toutes premières caisses de boissons gazeuses entièrement faites de plastique, une innovation de IPL



L'usine de Saint-Damien au tournant du nouveau millénaire

La formation

« De nos jours, la jeune génération est imprudente, égocentrique et n'a pas le respect des valeurs. » Cette citation ne provient pas d'un récent ouvrage sociologique sur l'avenir de la société. Elle nous vient... d'Aristote, en l'an 350 avant Jésus-Christ⁶ et démontre bien que la formation est intimement liée à l'importance du transfert intergénérationnel des connaissances, lequel s'impose comme enjeu majeur.

Comme nous l'avons souligné au début de ce livre, la préparation de l'avenir d'une entreprise doit tenir compte, entre autres, des valeurs véhiculées par chaque génération. Si le secteur de la plasturgie est prometteur, il est déjà difficile de recruter une main-d'œuvre qui accepte de s'investir.

L'industrie de la plasturgie au Canada compte parmi les plus avancées sur le plan technologique. Les poussées technologiques entraînent nécessairement une évolution dans les compétences et habiletés requises par les employés. Le développement et la mise à jour des compétences des employés sont importants afin que l'industrie maintienne son avantage compétitif.

6. Cette citation d'Aristote a été rappelée à l'occasion du Forum des jeunes de la fonction publique québécoise qui se tenait à Montréal en 2005.

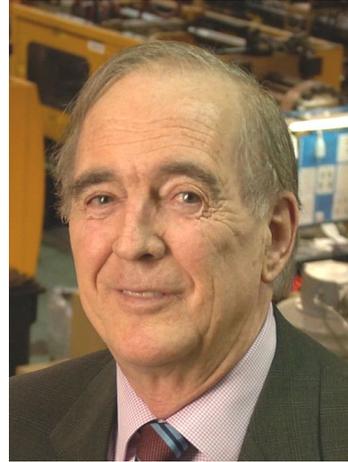
Dans un message lancé à l'occasion d'une campagne de souscription de l'Université Laval pour la création du Fonds de formation en plasturgie visant à aider au financement d'un programme de formation supérieure en plasturgie, Julien Métivier, alors président et chef de la direction de IPL, rappelait le besoin pressant en main-d'œuvre que connaît cette industrie.

« L'accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA), rappelle-t-il, tout en créant un climat économique propice à l'ouverture des marchés, a entraîné, du même coup, une forte concurrence. C'est la raison pour laquelle l'industrie de la plasturgie doit pouvoir compter sur des spécialistes de haut niveau, orientés vers la transformation des matières plastiques. Il est donc urgent que notre industrie investisse dans la formation de la relève afin de tirer profit de cet accord et de maintenir son avantage concurrentiel tant au niveau nord-américain qu'international. »

Les présidents de IPL depuis 1939



J.-Émile Métivier, fondateur
1939 à 1971



Rémi Métivier
1972 à 1980



Benoît Métivier
1981 à 1986



Julien Métivier
1987 à 2005

Année	Chiffre d'affaires (M)
1985	36, 719
1986	37, 433
1987	48, 409
1988	54, 955
1989	56, 459
1990	63, 266
1991	66, 594
1992	64, 397
1993	64, 873
1994	74, 871
1995	85, 376
1996	91, 578
1997	109, 540
1998	113, 775
1999	135, 409
2000	155, 735
2001	187, 898
2002	206, 023
2003	203, 023
2004	209, 024
2005	204, 396

Évolution du chiffre d'affaires de IPL depuis son entrée en Bourse

L'avenir



IPL à Saint-Damien aujourd'hui : plus de 700 000 pieds carrés

La relève constitue sans nul doute un des principaux défis pour l'avenir de IPL. Essentiellement, les frères Métivier veulent que l'entreprise fondée par leur père demeure dans la famille. Certes, dans la gestion d'une entreprise familiale il est courant qu'en regard de certains dossiers les positions divergent mais cela est normal, chacun apportant ses perceptions, ses expériences... ses tripes. Tous ces éléments constituent en fait le corollaire à une véritable réflexion permettant d'en arriver à un consensus parce que en bout de ligne, ce qui importe ce n'est pas seulement d'être le meilleur dans son domaine mais de tenter d'être meilleur que soi.

Afin de permettre aux 11 petits-enfants du fondateur d'apprendre à travailler ensemble, les frères Julien, Rémi et Clément Métivier ont mis sur pied un entrepôt de plus de 100 000 pieds carrés. Initialement indépendante, l'entité est devenue plus tard une constituante de IPL.

Deux des petits-enfants de J.-Émile Métivier comme Luc et Louis, les jumeaux de Julien Métivier, ont fondé leur propre entreprise, *Recyc RPM*, qui, un peu comme ce fut le cas pour J.-Émile, a débuté très modestement non pas dans une vieille forge mais dans une... grange.

Luc et Louis, nés dans « l'ère des écolos », étaient presque scandalisés de constater que des milliers de tonnes de matières plastiques prenaient régulièrement le chemin des dépotoirs. Ayant suffisamment baigné dans l'univers IPL depuis leur enfance, l'idée leur vint, alors qu'ils étaient dans la vingtaine, de recycler ces tonnes de contenants de plastique abandonnés, afin de les transformer en granules pouvant être réutilisées pour la fabrication de nouveaux produits. À la fin des années 80, l'implantation de la collecte sélective un peu partout au Québec et au Canada donne le signal de départ. Cinquante ans exactement après la fondation de IPL, Luc et Louis Métivier incorporent leur compagnie et se procurent aussitôt un vieux granulateur qu'ils rafistolent non sans peine avant de l'installer à l'extrémité du village dans la « grange à Padoue », propriété de Bruno Brochu, un entrepreneur bien connu de Saint-Damien. Les débuts de *Recyc RPM* n'ont pas été faciles. Julien Métivier, constatant que ses deux fils étaient sérieux dans leur désir de devenir entrepreneurs, leur a donné beaucoup de conseils, mais surtout l'exemple.

Luc et Louis ont puisé dans leurs propres économies et se sont présentés à la succursale de la *Banque Nationale* de Saint-Damien pour contracter une marge de crédit de... 5 000 \$. Le loyer de la grange, devenue la propriété de IPL, devait être payé régulièrement. « Notre père n'a jamais accordé de privilège indu à personne. Il a toujours été juste envers tout le monde ; même pour nous qui sommes ses fils, il nous a fait comprendre, dès le début, l'importance du sens des responsabilités », reconnaissent les jumeaux Métivier.

Pour décontaminer les nombreux produits de plastique qui leur étaient expédiés, notamment les contenants alimentaires, nos deux jeunes entrepreneurs construisirent leur propre « ligne de lavage », grâce à l'aide de Laurier Mercier, un employé de IPL depuis toujours. Mercier s'était inspiré d'un modèle vu à Düsseldorf en Allemagne et avait si bien perfectionné le prototype de la « ligne de lavage », que *Recyc RPM* fut sollicitée par une importante société de plasturgie du Minnesota désireuse d'en avoir une semblable. Aujourd'hui, *Recyc RPM* recycle chaque année pas moins de 36 000 tonnes métriques de plastique et emploie une centaine de personnes dans trois usines situées à Saint-Damien et Saint-Lazare de Bellechasse ainsi qu'à Varennes sur la Rive-Sud de Montréal. Les jumeaux Métivier ont également fondé *MV Express* (transport de matières plastiques – 60 employés) et *Plaques 2000* (plaques d'impression pour les produits plastiques – 10 employés).

Tout comme J.-Émile Métivier, les jumeaux Louis et Luc Métivier ont encouragé l'essaimage d'entreprises entre autres à l'égard de la firme *SJ inc.* de Saint-Léon-de-Stanton, qui effectue l'aiguisage des couteaux des granulateurs utilisés par *Recyc RPM*, ainsi que par *Plastique DLG* de Saint-Philémon.

L'avenir est mondial

Pour Luc et Louis Métivier, il n'y a pas de doute que l'avenir de IPL est mondial. Tout en conservant à Saint-Damien le savoir-faire unique que l'entreprise a acquis depuis 1939 de même que la conception et la fabrication de produits à valeur ajoutée, IPL pourrait, dans les prochaines décennies, construire des usines de dimensions modestes, robotisées et efficaces aux États-Unis, en Inde, au Mexique et pourquoi pas... en Chine. « J'ai été en Chine et en Inde et j'ai bien vu le potentiel pour le marché local surtout dans le secteur de l'emballage alimentaire. Avec les normes sanitaires éprouvées développées par IPL, nous nous retrouvons devant un immense potentiel », estime Luc Métivier, qui rêve du jour où l'entreprise annoncera un chiffre d'affaires de... un milliard de dollars. Quant à la culture d'entreprise développée par IPL, Louis et Luc Métivier en sont fiers. Cette culture qui vise à encourager l'innovation, à avoir l'esprit d'appartenance, à être ouvert aux nouvelles tendances, et à donner de la valeur au changement, aux expériences et à l'amélioration permanente, voilà qui peut être contagieux.



Louis et Luc Métivier

Small is also beautiful

Alain Métivier, fils de Clément, démontre lui aussi un intérêt marqué pour l'avenir de IPL. Actuellement directeur d'usine chez IPL-Estrie qui fabrique des composantes pour *Bombardier Produits Récréatifs (BPR)*, il croit, à l'instar de Luc et Louis Métivier, que l'avenir de l'entreprise réside dans l'aménagement d'usines « à dimensions humaines » et spécialisées dans un secteur bien défini afin de permettre un meilleur contrôle des opérations. Il est en effet plus facile pour une petite entreprise de mettre en œuvre une stratégie d'affaires optimale parce que ses chaînes d'approvisionnement de même que celles reliées à la production sont habituellement plus simples que celles d'une grande entreprise.

En outre, dans les petites usines, on connaît plus les ouvriers, leurs points forts et les dirigeants sont plus souvent sur le plancher. « Pour devenir un modèle à suivre, dans le secteur de la plasturgie, une entreprise doit être prête à répondre rapidement et avec succès à la demande des consommateurs. Tout revient à une bonne planification, à des attentes réalistes, et à la capacité de disposer de la technologie appropriée », affirme Alain Métivier, qui souligne que la croissance de l'entreprise doit, selon lui, se faire graduellement, sans précipitation.

« Dans le secteur de l'injection de plastique, la croissance ne peut excéder 5 % en raison notamment du temps que l'on doit consacrer à la formation ; le commun des mortels ne peut s'imaginer les nombreuses étapes, les critères de qualité et les exigences en matière de travail que représente la fabrication d'une seule composante de tableau de bord d'une motomarine par exemple », dit-il.



Alain Métivier

Avant d'être aux commandes de IPL-Estrie, Alain Métivier a été d'abord travailleur forestier. Il fut également aux côtés de ses cousins Luc et Louis Métivier lors des débuts de *Recyc RPM*. Entré chez IPL en 1992, il commença à travailler d'abord dans le secteur de l'emballage avant de devenir superviseur, puis adjoint au directeur de production. Comme ses cousins, il a baigné dans l'univers IPL depuis son enfance (il a, lui aussi, peint des centaines de figurines du *Bonhomme Carnaval* à l'âge de dix ans). Il s'est intéressé à l'amélioration des postes de travail afin de perfectionner les procédés d'emballage. Il se vit confier le poste de superviseur et plus tard d'adjoint au directeur de plancher. En septembre 2004, il est nommé directeur d'usine de IPL-Estrie à Lawrenceville.

Le véritable défi de l'avenir

Le plus grand défi pour l'avenir résidera sans doute dans le maintien de « l'obsession de l'innovation » qui caractérise IPL depuis 1939. Le premier grand défi est celui de l'innovation, touchant tant les biens et les services que les manières de les produire et de les distribuer et il faudra le plus souvent disposer de toute une gamme d'idées nouvelles portées par une organisation qui continuera de générer d'autres idées à mesure que le développement se fera.

« Mais l'innovation ne va pas sans ces deux autres défis que sont la formation et l'information. Il importe, en effet, d'être branché sur des réseaux capables non seulement de partager l'enthousiasme des créateurs mais, surtout, d'apporter des idées complémentaires qui seront converties en innovations¹. »

Parties d'une unique presse, la *Van Dorn* de 40 tonnes achetée par le fondateur au début de l'aventure du plastique, les usines de IPL comptent maintenant 94 presses à injection d'une capacité de 175 à 3 000 tonnes métriques. En 1985, lorsque IPL fut inscrite en Bourse, son chiffre d'affaires était de 36 millions de dollars. Deux décennies plus tard ce chiffre dépassait le cap de 209 millions de dollars, une croissance dirigée en grande partie par Julien Métivier, alors président et chef de direction de l'entreprise : « L'avenir appartient aux femmes et aux hommes qui veulent innover dans la qualité ; nous devons entretenir la passion pour l'innovation et ne pas avoir peur du changement, mettre de l'avant de nouvelles idées, développer de nouvelles approches, faire des erreurs et... recommencer », déclare Julien Métivier.

1. Pierre-André Julien, titulaire de la Chaire Bombardier à l'Institut de recherche sur les PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Aujourd'hui un chef de file de la plasturgie en Amérique du Nord, IPL doit son extraordinaire épopée au maintien de valeurs intrinsèques sur lesquelles s'appuie l'ensemble de ses stratégies, de ses politiques et de ses actions. Et pour faire face aux nombreux autres défis que l'avenir lui réserve, elle doit être prête à tout changer ; tout sauf ses valeurs.

Demeurer une entreprise modèle au plan du respect des valeurs humaines à l'égard des employés, de l'innovation, de l'audace, relève d'un engagement authentique et constant à l'égard des valeurs que IPL véhicule depuis 1939.



Le conseil d'administration 2006



Julien Métivier
Président du conseil



Rémi Métivier
Administrateur



Clément Métivier
Administrateur



Serge Bragdon
Président et chef de la direction



François Béchard
Administrateur



Pierre G. Racine
Administrateur



André C. Sarasin
Administrateur



Alain Michel
Administrateur



Jean-Yves Leblanc
Administrateur



Jean-Pierre Bourbonnais
Administrateur