



ÉCONOMIE

PORTRAIT

Carrousel, une entreprise profondément familiale

CLAUDE TURCOTTE

En 1971, à l'âge de 35 ans, Denis Jalbert, se retrouvant chômeur après que son employeur eut déclaré faillite, décide que le temps est venu de *«partir quelque chose pour gagner [sa] vie»*.

Ce «quelque chose» est devenu, 35 ans plus tard, une entreprise dont les revenus atteignent 80 millions. *«Cela a pris des proportions que je n'attendais pas»*, avoue cet homme qui, au départ, ne voulait que s'assurer un emploi permanent. Il s'est lancé dans l'aventure sans moyens financiers, sans clients ni fournisseurs, et en empruntant de son ex-employeur un camion sur lequel était écrit *«Les Aliments Carrousel»*. Il a effacé le mot «aliments» et l'a remplacé par «emballages».

La piqure d'avoir sa propre entreprise lui est venue de son père, qui avait d'abord été fermier à Saint-Denis-sur-Richelieu, puis boulanger à Boucherville et ensuite propriétaire d'un supermarché dans l'est de Montréal. Le fils, pour sa part, après une 12^e année commerciale qui lui avait donné une base de connaissances en comptabilité, avait travaillé pour une compagnie spécialisée dans les sacs de plastique, ce qui l'a amené à l'emballage. Il y avait tout fait, depuis le travail de livreur jusqu'à celui de commis de bureau. C'est à partir de l'expérience acquise dans cette firme et les commerces de son père qu'il a choisi de lancer Les Emballages Carrousel, en développant une clientèle parmi les petites boucheries et boulangeries indépendantes de la région métropolitaine.

Après sept ans, cette PME embryonnaire générerait 45 000 \$ de profits nets. La huitième année, tandis qu'il lui avait fallu se séparer de l'associé qui supportait son inventaire mais à qui il avait cédé ses comptes recevables, M. Jalbert affichait une perte de 50 000 \$. C'est alors qu'il demande à son épouse: on arrête ou on continue? Avec le risque de devoir déménager dans un trois et demie du centre-ville quelques mois plus tard. Son épouse lui répond qu'il a trop travaillé pour laisser tomber cette entreprise. *«J'ai eu un gérant de banque très compréhensif, je n'avais pas de marge de crédit, mais il m'attendait quand même. Il y a cinq ans, je l'ai revu par hasard, il avait pris sa retraite. Je lui ai demandé pour quoi il ne m'avait jamais laissé tomber. Il m'a répondu qu'il me voyait travailler de 6h le matin jusqu'à 10h le soir et qu'il ne pouvait pas me faire ça»*, raconte M. Jalbert.

À partir de 1980, la situation s'est redressée. Les Emballages Carrousel se sont trouvés un fournisseur de cartons important, Cascades, que M. Jalbert avait parfois du mal à rembourser. Préoccupé, il a fait un jour un détour pas Kinsey Falls et a demandé à voir, sans rendez-vous, Bernard Lemaire, pour le prier de faire preuve de patience et lui dire aussi que ses produits n'étaient pas de très bonne qualité! M. Lemaire a ordonné à son personnel de ne jamais refuser une commande de M. Jalbert. Encore aujourd'hui, Cascades est un important fournisseur de Carrousel.

À la suite du scandale de la viande avariée qui a fait disparaître plusieurs petites boucheries, M. Jalbert s'est intéressé aux commerces de fruits et légumes, aux charcuteries spécialisées, aux hôtels, à la restauration et aux traiteurs. En 1986, alors que l'entreprise comptait 20 employés, M. Jalbert a commencé à fabriquer des boîtes de carton pour les pizzerias. Ensuite, il a acheté des machines pour faire des sacs en papier pour le pain baguette. Au fil des ans, il y a eu plusieurs déménagements et agrandissements d'entrepôt, jusqu'à celui d'aujourd'hui, le long

de l'autoroute 20, à Boucherville. Depuis deux ans, près de quatre millions de dollars ont été investis dans des agrandissements. En outre, il y a eu en 2003 l'acquisition à Québec d'une entreprise spécialisée dans le domaine industriel.

Bref, en 2006, Les Emballages Carrousel compte 175 employés, dont 22 affectés à la fabrication et 20 à Québec. Cette entreprise vend partout dans la province, à 5000 clients, une gamme d'au moins 5000 produits d'emballage de toutes sortes et de toutes dimensions, des produits sanitaires et d'entretien, ainsi que des machines à emballer avec service de maintenance. Elle fabrique de nombreux produits sur demande. Sa clientèle comprend encore une majorité de marchands indépendants; elle a aussi de plus gros clients, comme Première Moisson et la chaîne de restauration Valentine. Le secteur industriel compte pour 10 % de ses revenus, alors qu'il ne comptait pour rien il y a cinq ans. Carrousel possède 30 camions sur la route et affirme être le plus gros distributeur de plateau en styromousse au Canada. Moins de 5 % de ses ventes ont lieu aux États-Unis.

La compagnie n'a pas voulu jusqu'à maintenant prendre de l'expansion sur le marché canadien. En fait, M. Jalbert n'a jamais été un adepte de la croissance à tout prix. Il n'a jamais eu de plan savant de développement des affaires. *«On nous disait qu'il n'y avait pas d'avenir dans l'emballage et on n'a jamais cessé de grandir. Je me disais que, si l'on faisait du bon travail, on finirait par avoir du succès»*, explique-t-il.

Il a misé aussi bien sur le respect de ses clients que sur celui de ses employés. Un jour, l'un de ses vendeurs lui posa une question directe: *«Si tu meurs demain matin, on*

fait quoi, nous?» En réponse à cela, M. Jalbert, qui jusque-là avait été propriétaire à 100 % de son entreprise, décida en 1997 de vendre une participation de 50 % à deux cadres, l'un directeur des ventes alimentaires, l'autre directeur des ventes industrielles, ainsi qu'à Serge Méryneau, un neveu qui travaillait déjà pour l'entreprise depuis quelques années et qui avait été président-fondateur d'Orléans Express. M. Méryneau est aujourd'hui vice-président. M. Jalbert conserve avec sa fille Brigitte, également vice-présidente, l'autre bloc de 50 %.

Avec une telle participation à égalité, *«nous sommes condamnés à nous entendre»*, dit le père, qui dans les faits joue le rôle d'un président de conseil d'administration, bien qu'il n'y ait pas de conseil. M. Jalbert se demande même quel est désormais son rôle au sein de sa compagnie, où il vient faire son tour tous les matins. Il avoue ne rien savoir de l'informatique et se dit incapable de prendre une commande. C'est lui cependant qui a bien évalué la firme de Québec avant d'en faire l'acquisition.

Carrousel est dirigé par une petite équipe de gestionnaires. Brigitte Jalbert, qui travaille dans l'entreprise depuis 20 ans, veut préserver le lien de confiance que son père a développé en 35 ans avec les employés. La nouvelle génération *«reste ouverte aux acquisitions mais ne court pas systématiquement après elles»*. M. Méryneau soutient qu'il faut faire attention avec la croissance et avance qu'une augmentation des revenus de 10 % par année est raisonnable pour faire en sorte que la croissance ne se fasse pas au détriment des anciens clients. À tout bien considérer, Les Emballages Carrousel demeurent indéniablement une entreprise de culture profondément familiale.

Le Devoir



PEDRO RUIZ LE DEVOIR

Denis et Brigitte Jalbert.