



***Aujourd'hui, nous lançons «Let's Talk Carpenter», une discussion avec le président-directeur général de Carpenter, Brad Beauchamp. Comment allez-vous aujourd'hui, Brad?***

Je vais très bien aujourd'hui. C'est une belle journée d'automne à Richmond. C'est une excellente période de l'année pour faire le tour de cette région, alors je suis de bonne humeur aujourd'hui. Merci.

***Absolument. Nous sommes ici pour partager avec l'équipe de Carpenter quelques mises à jour concernant la société. Comment cette idée a-t-elle germé?***

C'est une excellente question. Comme vous le savez, nous essayons d'avoir une bonne communication sur de multiples points de contact avec les employés. Parfois, il est judicieux de communiquer par courrier électronique ou par le biais d'une politique, et nous l'avons fait dans le cadre de rencontres avec les employés. Ce que nous essayons de faire, c'est de répondre aux questions que ces derniers se posent et de leur apporter les réponses qu'ils attendent. Nous avons donc pensé que ce format pourrait être utile à cette fin. Nous espérons qu'il répondra à cet objectif, qu'il fonctionnera et que nous pourrions continuer à le faire.

***Nous vous présentons quelques questions qui ont été soumises par des employés de Carpenter. La première concerne notre transaction avec Recticel qui a été conclue en juin. Au cours des cinq premiers mois qui ont suivi la conclusion de la transaction avec Recticel, comment avez-vous perçu le succès de la fusion?***

Je pense que j'ai été extrêmement positif sur la façon dont les choses se sont déroulées jusqu'à présent. Comme nous l'avons dit, il s'agit d'un sujet que beaucoup d'entre nous ne connaissent pas très bien. Nous n'avons pas l'habitude de conclure d'acquisitions avant cela. Il s'agit certainement d'une acquisition assez importante pour la société, qui ajoute près de 35 % au chiffre d'affaires de cette dernière et environ 30 % à sa main-d'œuvre. Il s'agit donc d'une acquisition assez importante, et on ne sait jamais vraiment à quoi s'attendre au tout début. Je dirais toutefois que jusqu'à présent, à bien des égards, cette acquisition a dépassé mes attentes.

***Lorsque deux sociétés fusionnent, on s'attend à tirer parti de synergies. Compte tenu des différences entre les anciennes activités de Carpenter et celles de Recticel, où voyez-vous ces synergies?***

La synergie la plus évidente concerne tout d'abord l'échelle et la portée de Carpenter. La nouvelle entité est donc le plus grand fabricant de mousse souple au monde, de sorte que les synergies les plus faciles à exploiter sont notre pouvoir d'achat sur les matières premières. Ainsi, dès le départ, nous avons pu négocier avec nos fournisseurs préférés de nouvelles

ententes et de nouveaux prix, ce qui est utile. C'est donc la chose la plus facile à comprendre, mais il ne faut pas oublier : Dans l'acquisition, il n'y a pas que Recticel.

Du point de vue de l'héritage de Carpenter, nous considérons parfois Recticel comme une seule entité, mais en réalité, Recticel était composé de deux ou trois sociétés différentes. Ces sociétés étaient OttoBock, Foam Partner et Recticel, de sorte que la situation est un peu plus complexe que lorsqu'on décortique la situation à partir d'une seule entité. Il y a donc eu beaucoup de nuances. Je pense qu'il y a beaucoup de choses qu'OttoBock, Foam Partner et Recticel faisaient très bien. Nous avons commencé à adopter et à modifier leur façon de faire. Certains le reconnaîtront peut-être à la présentation de certains rapports ou à la manière dont les informations sur les différentes usines et les rendements sont diffusés, tandis que d'autres le reconnaîtront notamment davantage derrière les apparences et dans l'adoption de politiques, de procédures, de structures.

***L'un des principaux objectifs que nous nous sommes fixés dans le cadre de cette transaction avec Recticel était de mettre l'accent sur « One Team », car nous avons de si nombreux groupes, comme vous l'avez dit, qui se regroupent. Que signifie « One Team » pour vous, et à quoi ressemble une intégration réussie de « One Team » pour Carpenter?***

En grandissant, j'ai pratiqué beaucoup de sports et j'ai eu la chance de jouer au hockey à l'université, et je joue toujours, entre autres sports, au hockey sur glace. Donc, ce concept d'équipe, si on le compare au concept d'équipe de sport, comme le football, il fait penser que beaucoup de personnes vraiment exceptionnelles, les meilleures personnes peuvent la composer mais si elles ne collaborent ou ne jouent pas ensemble en tant qu'équipe, alors le succès n'est pas là pour l'équipe ou l'organisation dans laquelle elles sont impliquées. Donc, lorsque ce concept de « One Team » a été lancé, dans mon esprit, c'est ainsi que je l'envisageais. Il s'agit d'essayer de mettre tout le monde sur la même longueur d'onde, de les amener à réfléchir aux choses dans un langage commun que nous pouvons ensuite tous utiliser dans la même direction, en travaillant vers un objectif commun. C'est ainsi qu'est né le concept de « One Team », car nous voulons tous considérer que nous formons une famille qui travaille à la réalisation d'un ensemble d'objectifs communs.

***Les sociétés qui prospèrent à long terme sont celles qui innovent et se diversifient. Comment Carpenter innove et se diversifie?***

Je pense que c'est une excellente question. Je modifierais un peu la question. Selon les recherches que j'ai effectuées et les lectures que j'ai faites, les sociétés qui prospèrent sont celles qui se concentrent sur leurs clients et qui les rendent heureux, qui se concentrent sur leurs employés et qui s'assurent que leurs employés pensent et agissent de la même façon, qu'ils sont motivés et structurés de façon similaire.

Je ne sais pas si la diversification des marchés est nécessairement une condition préalable à la réussite des sociétés. Certaines sociétés se concentrent sur un produit ou sur une gamme de produits particuliers et qui connaissent beaucoup de succès. D'autres sociétés sont diversifiées et connaissent énormément de succès.

Je pense que nous avons eu le sentiment que chez Carpenter, nous voulions essayer de nous concentrer sur les produits que nous faisons vraiment bien, puis examiner comment ces produits peuvent migrer vers d'autres marchés. Par conséquent, l'acquisition de Recticel et l'accent qui y était mis étaient mis sur la façon dont nous pouvions intégrer certaines des forces de Carpenter en matière d'exploitation et d'orientation client dans de nouveaux marchés pour nous, où les gens utilisent des produits semblables.

Je pense que c'est vraiment l'approche que nous adoptons. Comment pouvons-nous continuer à faire beaucoup de produits que nous faisons bien et beaucoup de produits que Recticel ou Foam Partner ou OttoBock ont vraiment bien faits? Comment nous pouvons en tirer parti pour nous assurer que les clients sont extrêmement satisfaits de Carpenter, pas seulement des produits, mais dans un environnement de type prestation et service.

***Dans le même ordre d'idées, lorsque nous parlons d'innovation, l'une des usines nord-américaines de Carpenter adoptera-t-elle de nouvelles technologies ou des améliorations de l'automatisation qui sont déjà utilisées par les usines de mousses techniques de Recticel.***

Oui. J'aimerais répondre à cette question de deux façons.

Premièrement, il y a certainement des techniques novatrices, des progiciels, des façons d'envisager les affaires que faisait Recticel qui nous ont vraiment attirés dans ce contexte, comme quelque chose que nous voulions adopter nous-mêmes. Recticel utilise des logiciels tels que Power BI, que nous avons commencé à intégrer dans nos activités. Et d'autres activités que nous avons hâte d'adopter et de migrer, pour ainsi dire, vers l'Amérique du Nord.

Deuxièmement, du point de vue de la fabrication, Recticel envoie beaucoup de matériaux d'Europe vers les États-Unis et dispose d'une bonne plate-forme d'approbations, d'activités et de produits qui, selon nous, se comporteraient très bien sur le marché nord-américain. Recticel ne possède toutefois pas l'infrastructure ou l'empreinte nécessaire pour que cela se produise. Nous allons donc chercher activement à investir dans des emplacements de Carpenter en Amérique du Nord afin d'ajouter ces capacités pour que la société puisse prospérer en Amérique du Nord avec ce genre de produits qui sont nouveaux pour nous, même s'ils font partie de la famille de Recticel depuis longtemps.

***Carpenter jouit d'une grande notoriété dans le secteur. Pourquoi Carpenter ne fabrique-t-elle pas et ne vend-elle pas des produits de marque Carpenter?***

C'est une excellente question, qui n'est certainement pas aussi simple qu'il n'y paraît à première vue. Je pense que cette logique est très bonne. C'est comme si on se disait : « Nous avons un nom génial. Pourquoi n'avons-nous pas notre propre marque? » Une partie de ce que nous faisons et ce que nous faisons avec succès depuis longtemps, c'est de soutenir nos clients, et bon nombre de nos clients ont leur propre marque. Le fait que Carpenter propose sa propre marque peut donc créer une certaine confusion, perturber le marché et les clients pourraient se demander si Carpenter est leur partenaire ou si c'est leur concurrent. Il s'agit d'un équilibre délicat, qui est certainement devenu plus délicat à mesure que les secteurs d'activité se sont estompés au cours des dernières années. Quand on y pense, le marché des matelas est un bon exemple.

Il y a 15 ou 20 ans, vous le savez, le secteur du matelas était très traditionnel. Les matelas étaient vendus par l'entremise de détaillants, soit dans des magasins à grande surface, soit dans des magasins de meubles. Puis est apparue l'idée de vendre directement aux consommateurs par l'intermédiaire d'Internet, et l'ère du matelas en boîte est née, et aujourd'hui, il y a une combinaison de choses. Il existe des canaux de vente directe aux consommateurs, des canaux de vente au détail et des canaux de vente par l'intermédiaire de grandes surfaces telles que Costco ou Walmart. Il y a de la confusion sur le marché et il y a beaucoup à faire pour savoir ce que l'on fait, comment on gère sa propre marque.

Il y a aussi beaucoup de coûts qui y sont associés. Certaines sociétés comme Tempur-Sealy en est un bon exemple, Casper en est un autre. Bassett et La-Z-Boy : Ces sociétés dépensent des dizaines de millions de dollars, et dans certains cas, plus de 100 millions de dollars par année, en marketing et en publicité pour cette marque. Si vous voulez être une marque sur le marché, vous devez donc être prêt à faire ce genre de choses qui sont exigées d'une marque pour que la reconnaissance de votre nom ait du poids et génère plus de ventes.

### ***Pouvons-nous publier les résultats financiers trimestriels à l'interne?***

Donc, pour ce qui est des résultats financiers de la société, nous sommes une société privée et nous continuons de l'être. Quant aux résultats, si nous voulons les communiquer dans la société et aux employés, il est parfois important de choisir le bon format. Nous avons choisi de les rendre accessibles par le biais de rencontres avec les employés lors de discussions ouvertes et de communications plus verbales sur la façon dont la société se porte. Il s'agit en fait de s'assurer que ce type d'information ne sort pas accidentellement de l'organisation. Notre tendance est donc de communiquer cette information, de la mettre à la disposition des employés. Car je pense qu'il est dans l'intérêt de tous de demander et de dire : « Comment allons-nous? Je veux savoir, » mais faites-le de façon qui satisfait cette curiosité, cet intérêt et ce désir de savoir comment se porte Carpenter, tout en garantissant la confidentialité de ces informations afin qu'elles ne sortent pas de l'organisation.

### ***Pour en revenir au rendement des affaires. Nous avons eu quelques questions sur la situation économique actuelle. Certains rapports indiquent donc que l'activité pourrait être en baisse à court terme. Quel est le rendement actuel de Carpenter et quels sont les plans en place pour faire face à la situation économique actuelle?***

Donc, lorsque nous l'avons examinée, la situation de la COVID-19 était à certains égards très bonne pour Carpenter. Donc, lorsque les gens restaient à la maison et gagnaient un revenu ou recevaient des suppléments du gouvernement pour compléter leur revenu, ils avaient un revenu disponible important et n'avaient pas beaucoup d'autres possibilités de dépenser à l'extérieur de la maison que de s'adonner à ces activités. Ils ont donc repeint leurs maisons, ils ont fait beaucoup de travaux d'amélioration. Cela s'est traduit pour nous par de nombreuses ventes de meubles et de matelas.

L'année 2021 et la majeure partie de l'année 2022 ont donc été d'excellentes années pour Carpenter en tant que société. Il s'agit en fait de la période précédant la fusion avec Recticel. Recticel a constaté une situation semblable : une forte demande. Simultanément, il y avait aussi des restrictions sur l'approvisionnement de produits chimiques, ce qui a contribué à maintenir les prix relativement élevés. Ainsi, lorsque nous parlons de la situation générale de la société, nous la comparons, pour ces deux années, aux deux meilleures années qu'elle a connues.

Lorsque j'ai rencontré le conseil d'administration et que nous avons discuté de ce à quoi nous pensions que 2023 ressemblerait, nous avons pensé que ce serait davantage un retour à ce que nous avons vu en 2017, 2018 et 2019, et ce sont de très bonnes années pour la société. Deux de ces trois années ont été parmi les cinq meilleures de la société, ce qui n'est pas négligeable. Nous suivons vraiment ces indicateurs. Nous suivons une évolution très similaire à ce qu'étaient à ce moment ces indicateurs. Je sais que c'est un peu comme descendre d'un niveau élevé, n'est-ce pas? Les choses sont plus lentes que nous le voudrions, mais dans l'ensemble, l'année a été bonne.

***Nous venons de parler un peu de ce qui a mené à 2023 et de ce que nous prévoyons pour cette année, mais parlons de l'année prochaine. Quelles sont les perspectives de Carpenter pour 2024, et pourriez-vous nous parler un peu de la stratégie générale de notre société?***

Bien sûr. Donc, à l'approche de 2024, nous pensons que la conjoncture économique continuera d'être faible pendant les six premiers mois de l'année. Nous serions certainement heureux si les résultats s'avéraient positifs plus tôt que prévu. Nous pensions que le premier semestre 2023 serait plus calme, avec une amélioration de l'activité, mais cela n'a pas été le cas. Qu'il s'agisse de l'inflation qui réduit un peu le revenu disponible des gens ou de la décision de continuer à acheter des choses ou à dépenser pour des voyages, je pense que tous ces facteurs pèsent sur ce que les gens dépensent en matière d'ameublement. Je pense donc que cette tendance se poursuivra. En Amérique du Nord, les taux d'intérêt étant plus élevés, la construction de maisons et la revente commencent à ralentir, de sorte qu'il pourrait encore y avoir des défis en 2024; mais nous nous attendons à ce que les choses se calment et à ce que les choses commencent à s'améliorer.

Notre stratégie en tant que société consiste à tirer parti des quatre facteurs de croissance dont nous disposons. Le premier est notre secteur des polyols, qui continue d'enregistrer de bons résultats. Il s'agit à la fois de la consommation interne de polyol et des ventes externes, et nous voulons continuer à faire croître ce secteur. Nous ajoutons des ressources en personnel dans ce groupe pour aider à alimenter la croissance dans ce sens.

Deuxièmement, nous examinerions la diversification des marchés. C'est vraiment là que l'acquisition de Recticel entre en ligne de compte. La mousse souple va au-delà des utilisations connues en étant adoptée pour des produits qui ne sont pas nécessairement liés au mode de vie, aux soins et au confort. Nous pensons que c'est un facteur essentiel de la croissance future en 2024.

Nous ne perdrons pas de vue la capacité de diversification géographique et de voir si cela nous convient. Rien n'est imminent à ce sujet, mais l'acquisition de Recticel nous permet d'intégrer de nouveaux sites, dont ceux de l'Asie, où Carpenter n'était pas présente auparavant. Nous voulons savoir également comment nous pouvons nous prendre de l'expansion sur ce marché ainsi que dans d'autres régions.

Enfin, le principal facteur, et je ne sais pas si nous pouvons dire que cela rapportera beaucoup en 2024, c'est la durabilité. Nous avons vraiment beaucoup de projets en cours et beaucoup de travail en cours sur l'utilisation de la mousse qui nous revient, sous la forme d'un matelas ou d'un meuble, et sur la façon dont nous utilisons ces morceaux de mousse pour les revendre ou les transformer en nouveaux produits. Nous travaillons aussi très activement à des projets sur le retour de la mousse dans les produits chimiques. Ces derniers exigent beaucoup de développement et de temps, et ce ne sont pas des solutions faciles, mais ce sont des projets qui, à notre avis, rapporteront des dividendes. Cela ne se fera peut-être pas en 2024, mais nous considérons cela comme très positif pour l'avenir de la société.

***Il semble que Carpenter ait un avenir prometteur.***

Absolument.

***Je tiens à vous remercier pour le temps que vous m'avez accordé aujourd'hui. Nous tenons également à remercier tous ceux qui ont envoyé des questions à Brad. Nous n'avons pas été en mesure de répondre à toutes les questions cette fois-ci, mais nous sommes heureux de fournir des mises à jour à l'équipe.***

Bien sûr. Je vous suis reconnaissant du temps et de l'occasion que vous m'accordez. Je pense qu'il s'agit là, je l'espère, d'un bon format qui encouragera les employés à soumettre des questions. Comme nous l'avons dit, nous sommes toujours prêts à recevoir des commentaires et nous aimons l'idée que les employés s'intéressent à la société, qu'ils y participent activement. Il n'y a donc pas vraiment de questions, à mon avis, que nous ne voudrions pas aborder dans un format comme celui-ci. Ou encore, si je suis en visite et si vous hésitez à poser une question, soumettez-la, et si vous voulez me la soumettre et me la poser quand je serai là, je serai ravi aussi d'y répondre.,

***Excellent! Nous avons donc hâte au prochain « Let's Talk Carpenter » en 2024.***

Merci!