



ASSEMBLÉE ANNUELLE DES ACTIONNAIRES 2012
Le 9 mai 2012

**ALLOCUTION DE M. ROBERT DUTTON,
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION**

Merci, Dominique.

Chers coactionnaires et chers collègues de RONA,
Chers collègues du conseil d'administration,
Mesdames, messieurs,

Dominique a passé en revue les résultats de 2011 et ceux du premier trimestre 2012. Je ne m'éterniserai donc pas là-dessus. Je veux plutôt vous exposer aujourd'hui comment nous voyons le consommateur changer, et comment, nous entendons adapter à ce changement notre façon de le servir.

Spécifiquement, je veux profiter de cette assemblée annuelle pour revenir sur le plan *Nouvelles réalités, nouvelles solutions*, annoncé en février. Comme l'a si bien expliqué Dominique, ce plan constitue effectivement une partie importante de la croissance anticipée de nos résultats financiers. Mais au-delà des retombées directes à court et à moyen terme, ce plan positionnera RONA à l'avant-garde de son industrie en faisant ressortir le plein potentiel de notre modèle d'affaires unique et en nous rapprochant encore davantage des consommateurs canadiens.

1. Notre plan répond à une transformation profonde du marché

Soyons clairs sur les hypothèses de base ayant mené à la mise en place de ce plan. D'abord, *Nouvelles réalités, nouvelles solutions* n'est pas une réponse ponctuelle à une conjoncture difficile. Il faut que ce soit clair.

Oui, la conjoncture est difficile. Oui, le ralentissement du marché frappe toute notre industrie. Il ne s'agit pas de le nier.

Mais *Nouvelles réalités, nouvelles solutions* n'est pas la réponse à ce ralentissement. Notre réponse tient plutôt à la discipline et aux objectifs financiers que Dominique vient de décrire.

Nouvelles réalités, nouvelles solutions est plutôt l'incarnation actuelle de ce qui a toujours été le mantra de RONA : nous sommes le spécialiste du consommateur, pas celui d'un format de magasin ou d'un canal de distribution.

C'est cette orientation qui, dans le passé, nous a poussés à développer un réseau où cohabitent plusieurs formats de magasins, plusieurs offres distinctes et plusieurs formules de propriété.

C'est aussi parce que nous sommes le spécialiste du consommateur que nous avons récemment régionalisé nos opérations – chacune des régions canadiennes présente des particularités et nous devons nous y adapter.

Nouvelles réalités, nouvelles solutions reflète cette préoccupation pour le consommateur.

Avec notre portefeuille de magasins et de formats, avec notre réseau de marchands affiliés et de magasins corporatifs, nous sommes continuellement en recherche, en expérimentation, en innovation.

Contrairement à ses concurrents, RONA peut donc s'adapter en continu aux attentes des consommateurs. Loin d'être une réponse à court terme, *Nouvelles réalités, nouvelles solutions* est justement une adaptation à l'évolution des besoins et des attentes du consommateur.

Ce consommateur, justement, que devient-il?

Depuis déjà quelques années, nous savons tous qu'il est plus exigeant que jamais auparavant. À cet égard, nos études de marché confirment notre propre expérience du consommateur en magasin. Ce n'est pas nouveau.

Nos recherches nous indiquent toutefois que, peu importe la région du Canada, la proximité est le premier facteur de choix du consommateur quand il choisit son magasin : la proximité a plus d'importance que la sélection de produits, plus que le prix, plus, même, que la qualité du service. D'ailleurs avec le vieillissement de la population, avec la hausse soutenue du prix des carburants, l'importance du facteur proximité ne pourra que s'accroître avec le temps.

Le consommateur devient aussi de plus en plus individualiste. Il veut non seulement un service impeccable, il veut un service adapté à ses besoins spécifiques, un service à valeur ajoutée pour lui. À la limite, chaque consommateur rêve de constituer à lui seul un segment de marché.

Plus que jamais, le consommateur s'informe. Il a pour cela plus de sources que jamais. Il s'informe en ligne, il s'informe en magasin. Mais il utilise les deux modes de recherche à des fins différentes.

Autant on peut, en ligne, comparer des prix, des caractéristiques techniques, des comptes rendus d'experts et de consommateurs, autant il faut aller en magasin pour toucher, soupeser, essayer un article – toutes choses qu'on ne peut faire en ligne. En tout cas, pas encore.

Donc, nous avons affaire à un consommateur exigeant, impatient, qui privilégie la proximité et le service. En fait, la proximité fait maintenant partie du service. Nous devons être proches de nos clients. Physiquement et psychologiquement.

Depuis longtemps le réseau RONA multiplie les formats de magasins. Dorénavant il multipliera les points de contact avec le consommateur. Celui-ci doit être à un « clic » de nous, ou à 10 minutes en voiture d'un de nos points de vente.

De fait, le « clic » ne remplacera pas la brique. Pas dans notre industrie. Il ne concurrence pas la brique. Le clic complète la brique. Comme entreprise, nous n'avons donc pas à choisir entre clic et brique. Nous avons à optimiser leur usage pour servir au mieux le consommateur.

Des tas de choses se magasinent en ligne. Certains consommateurs sont à l'aise avec cette façon de magasiner. Particulièrement s'il s'agit d'articles déjà connus. C'est le cas d'outils, de fournitures, de matériaux de construction. D'autres choses demandent d'être examinées en personne. Et d'autres personnes préfèrent voir, toucher, manipuler avant d'acheter. Sans doute, on n'achète pas l'aménagement d'une cuisine en ligne. Quant aux conseils et à l'expertise, des consommateurs trouvent pratique d'établir un dialogue en ligne avec un de nos experts; d'autres vont préférer rencontrer quelqu'un en chair et en os.

C'est pourquoi *Nouvelles réalités, nouvelles solutions* renforcera les deux modes de contact avec nos clients : en ligne et en personne.

2. Multiplier les points de contact

Nouvelles réalités, nouvelles solutions n'est ni une stratégie de repli, ni une stratégie de sortie de certains marchés. Bien au contraire. Nous allons redoubler d'efforts pour desservir tous les marchés du Canada. *Nouvelles réalités, nouvelles solutions* aura pour effet de multiplier les points de contact entre RONA et le consommateur.

« Contact » : voilà le maître-mot de notre stratégie. Quand on multiplie les pieds carrés de surface de vente, on satisfait les besoins de... la marchandise. Si on veut satisfaire les besoins du client, on multiplie les points de contact avec lui. Le consommateur veut de la proximité. Nous lui en donnons.

Au Québec, bien sûr, nous avons déjà des centaines de points de contact entre RONA et le client; 309 points de contact physiques, pour être précis, puisque c'est le nombre de nos magasins ici. Il faut arriver à rendre RONA aussi proche des clients partout au Canada. Mais d'une nouvelle façon.

Nouvelles réalités, nouvelles solutions tient donc à trois axes, tous orientés vers la multiplication des points de contact avec le consommateur : le renforcement de notre offre en ligne, l'optimisation du magasin de proximité et le redéploiement de notre réseau de magasins conformément à un nouveau modèle dans environ 20 pour cent du marché.

D'abord, une offre en ligne renforcée. Nous allons multiplier les points de contact virtuels avec le consommateur, aussi bien que les points de contact physiques.

Notre nouvelle plateforme numérique se déclinera donc sur tous les médias : notre site Web, des blogues, des circulaires électroniques, les médias sociaux, la gestion électronique de la relation client.

Non seulement nous multiplierons les points de contact, mais nous lui offrirons davantage de valeur en ligne : mieux encore que maintenant, il pourra pré-magasinier en s'informant en ligne sur les produits et les prix. Il aura accès en ligne à des conseils d'experts personnalisés.

Et grâce aux outils d'analyse et de gestion de la relation client, nous pourrions personnaliser notre connaissance des consommateurs pour individualiser notre offre d'information, d'idées, voire de promotions. On n'en est pas encore au segment d'une personne, mais on s'en approche.

Voilà pour la proximité virtuelle. Passons maintenant à la proximité physique, que nos clients valorisent plus que jamais. La performance de nos magasins de proximité corrobore les résultats de nos enquêtes. Nos magasins TOTEM en Alberta, en particulier, offrent une performance remarquable. Les ventes au pied carré y sont supérieures à celles de l'ensemble de nos magasins; la valeur du panier moyen dépasse d'ailleurs de plus de 40 % celle que l'on observe dans l'ensemble de notre réseau.

Et les clients affichent une satisfaction inégalée pour la qualité du service. TOTEM et nos autres magasins de proximité offrent au consommateur une expérience à valeur ajoutée.

Avec nos magasins de proximité, on réalise qu'une expérience de magasinage à valeur ajoutée n'a pas nécessairement besoin de 50 000 produits réparties sur 140 000 pieds carrés et sur trois mètres de hauteur. Elle requiert, toutefois, un aménagement qui permette de trouver facilement ce qu'on y cherche : les catégories de produits, les îlots de service et, surtout, les personnes qui sont en magasin pour vous servir. Une expérience à valeur ajoutée appelle un format de magasin adapté à cet objectif; elle appelle un contact avec une personne qui inspire confiance par son savoir-faire et sa connaissance des produits.

Avec des étagères d'une hauteur moins élevée que celles des grandes surfaces, notre nouveau magasin de proximité permet au consommateur de se situer dans le magasin et de voir où sont les diverses catégories de produits; de voir, aussi, où sont les îlots de service et les employés qui sont là pour l'aider. Il gagne du temps; il économise des pas inutiles; il a un contact plus productif avec les employés.

Nous allons vers le client. Non seulement à l'intérieur du magasin, mais sur le terrain géographique également. J'illustre ce changement par la réorganisation du marché de Mississauga, en banlieue de Toronto. Vous voyez qu'on n'abandonne pas ce marché, au contraire : on passe de cinq à neuf points de contact physique, tout en réduisant de 40 pour cent la surface de vente totale. De trois grandes surfaces et deux satellites, on passe à une grande surface, deux magasins de proximité et six satellites, tous coordonnés entre eux pour assurer le meilleur service qui soit.

Par exemple, les consommateurs d'Erin ou Acton ont accès au service personnalisé qu'on trouve dans un petit magasin, mais à la totalité des produits disponibles dans la grande surface de Mississauga. Le consommateur a accès au meilleur des deux mondes, et il n'a pas à se déplacer jusqu'à Mississauga.

Bien sûr, ce redéploiement des surfaces de vente optimise notre capital dans la région. Mais, plus important encore, il démultiplie notre capacité de servir le client en nous rapprochant de lui.

En faisant l'hypothèse bien conservatrice qu'on ne fera que maintenir nos ventes totales sur ce marché, on pourrait y augmenter nos ventes au pied carré de près de 75 pour cent.

Notre plan offre donc au consommateur de nouvelles solutions, en améliorant l'expérience en magasin, grâce à un aménagement plus convivial, favorisant le contact avec des employés.

Bref, tout en satisfaisant à nos impératifs de rendement, le plan *Nouvelles réalités, nouvelles solutions* réussira surtout à répondre aux nouvelles attentes du consommateur

- en multipliant ses points de contact possibles avec RONA ;
- en lui donnant le choix entre plusieurs types de points de contact, selon ses besoins;
- en augmentant la valeur ajoutée par l'expérience en magasin.

Nouvelles réalités, nouvelles solutions s'appuie sur du concret et sur des mois de préparation.

Le plan s'appuie d'abord sur le savoir accumulé depuis des années dans les magasins de proximité TOTEM et RONA.

Il s'appuie ensuite sur un important travail d'expérimentation de nos concepts de magasin. En 2011, nous avons testé avec succès notre modèle de proximité amélioré à Edmonton, à Repentigny et à St.John's. Nous avons testé le concept de satellite à Granby et à Georgetown. Nous avons testé le concept de boutique de peinture dans nos trois magasins pilotes STUDIO au Québec. Nous avons testé nos nouvelles catégories de produits, comme les vêtements de travail, les petits électroménagers, les outils de rangement. Dans tous les cas, le consommateur a bien répondu. Nous lançons donc notre plan avec confiance, et cette confiance s'appuie sur du savoir concret.

Donc, loin d'être une réponse à court terme, *Nouvelles réalités, nouvelles solutions* modifie notre rapport avec le consommateur pour des années à venir. Nous redéfinissons l'expérience client dans la quincaillerie rénovation.

En parallèle, nous développons aussi notre secteur commercial et professionnel. Dans ce domaine aussi, le maître-mot c'est « contact ». En 2012, notre filiale spécialisée dans ce secteur, Noble verra passer son nombre de succursales de 55 à 64, dont deux salles de montre BLAN à Montréal et Eaudace tout près d'ici à Longueuil, spécialisées dans les accessoires de plomberie haut de gamme pour les cuisines et salles de bain.

Un peu plus tard aujourd'hui nous tiendrons une conférence sur les résultats financiers du premier trimestre, où nous ferons état de l'avancement des différentes initiatives reliées à notre plan *Nouvelles réalités, nouvelles solutions*. J'aimerais vous en partager les principaux éléments ce matin.

Deux mois seulement après le lancement, nous avons une très grande demande pour les sites offerts en sous-location, nous convoitons également dix sites pour le redéploiement du volume d'affaires de certains magasins à grande surface vers nos magasins de proximité et satellites. Nous ouvrirons sous peu un magasin satellite à Douglasdale, en Alberta, ainsi qu'un tout premier magasin de proximité nouveau concept à Stony Plain, en Alberta, cet été. Nous avons également recruté un nouveau marchand Millwork, comptant trois magasins de proximité situés à Oshawa, Ajax et Peterborough, en Ontario.

Ces différentes initiatives nous permettront de débiter le redéploiement graduel du volume des ventes de cinq des dix magasins à grande surface, dont la fermeture a été annoncée en février dernier, soit les magasins situés à Brampton, Mississauga et Whitby, en Ontario, ainsi qu'au nord de Calgary et à l'ouest d'Edmonton, en Alberta.

Nous regrouperons également le volume des ventes de notre magasin traditionnel situé à Peterborough, en Ontario, avec le magasin existant du marchand Millwork recruté dans cette région à la fin avril.

Nous avons également fait d'importants progrès du côté de notre plateforme digitale en lançant une toute nouvelle campagne publicitaire intégrée sur diverses plateformes et en finalisant notre site RONA.ca dont le lancement est prévu au cours des prochaines semaines.

Notre secteur commercial et professionnel a pour sa part procédé à l'ouverture de deux nouveaux points de vente en Ontario, deux nouvelles boutiques de plomberie au Québec et à la mise en place d'un centre de distribution de 120 000 pieds carrés à Langley, en Colombie-Britannique.

Enfin, cinq de nos marchands-actionnaires ont ouvert de nouveaux magasins de proximité au cours du trimestre ajoutant plus de 140 000 pieds carrés de surface de vente au total et démontrant une fois de plus, leur engagement et leur confiance envers l'avenir de RONA

Comme vous pouvez le constater, c'est un excellent départ. En fait, le plan *Nouvelles réalités, nouvelles solutions* est le fruit d'une importante consultation auprès de nos dirigeants, marchands et employés afin d'adapter notre modèle d'affaires aux nouvelles réalités en maximisant les forces de notre modèle d'affaires et l'expertise acquises dans nos acquisitions des dernières années.

Il s'agit en effet d'un plan qui repose sur le travail d'équipe et la contribution de tous nos employés et je peux vous dire pour les avoir rencontrés récemment d'un bout à l'autre du pays, qu'ils sont plus que jamais mobilisés à réaliser ce plan.

Plusieurs de nos employés, dirigeants et marchands sont également actionnaires et croyez moi ils désirent tout autant que vous, actionnaires dans cette salle ou à l'écoute sur Internet, réaliser un très bon rendement sur investissement au cours des prochaines années.

En terminant, je voudrais remercier, au nom des dirigeants et employés de RONA, au nom de mes collègues du conseil d'administration, deux administrateurs qui ont atteint l'âge de la retraite : M. Jocelyn Tremblay, administrateur depuis 1998, et M. Jean Gaulin, administrateur depuis 2004 et président du conseil depuis 2007. Leur sagesse, leurs conseils nous ont été précieux. Je veux leur dire toute notre reconnaissance. Merci à vous deux!

Je cède donc la place à M. Gaulin, qui dirigera la période de questions. Je vous remercie.