



ASSEMBLÉE ANNUELLE DES ACTIONNAIRES 2009
Le 22 avril 2009

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

Mesdames et messieurs,
Ladies and gentlemen, good morning and welcome.

RONA aura 70 ans cette année. On ne le dirait pas, du moins pas à en juger par son extraordinaire vigueur, par son appétit de se développer. On ne le devinerait pas en constatant son effort d'innovation dans tous les aspects de son activité, depuis ses politiques d'approvisionnement responsable jusqu'à la conception de ses magasins. Cette innovation est d'ailleurs motivée par son souci d'écouter les clients, comme le ferait une PME naissante.

RONA aura 70 ans cette année. Sa vigueur masque une longue expérience. RONA est née à l'aube de la seconde Guerre mondiale et depuis, elle a vécu d'autres guerres, elle a vécu des récessions, la stagflation, l'inflation à douze pour cent, le chômage à quatorze et le taux de base des banques à vingt-deux pour cent. Vous avez bien entendu : le taux exigé par les banques à leurs meilleurs clients a déjà atteint vingt-deux pour cent. C'était au Canada, pas en Amérique latine. Et je ne vous parle pas de préhistoire. Je travaillais déjà chez RONA et je suis sûr que plusieurs marchands présents aujourd'hui se souviennent encore de ces années redoutables.

En cette période trouble, il n'est pas superflu d'avoir la mémoire de ces événements, pour en tirer des leçons et un peu de sérénité au milieu de la turbulence.

1. 2008-2009 : une chose est sûre ... l'incertitude domine

On a beau être tourné vers l'avenir, il est parfois utile de jeter un coup d'œil au rétroviseur de l'histoire.

Un professeur d'économie à Harvard a déclaré à un journaliste américain : « L'instabilité de l'économie n'a d'égale que l'instabilité des économistes. » Cette phrase a été prononcée par le professeur John Williams en ... 1956, alors que s'amorçait une récession aux États-Unis.

Cette phrase demeure d'une grande actualité. Comme elle a été et comme elle sera d'actualité à chaque période de ralentissement de l'économie. Pour paraphraser un autre économiste, il n'est jamais facile de faire des prévisions, surtout quand elles concernent l'avenir. Sérieusement, il est particulièrement ardu de prédire à quel moment une tendance se renversera. Toutes les récessions finissent, mais le moment de cette fin est au moins aussi difficile à anticiper que son commencement. Le premier effet d'une récession, c'est un surplus d'incertitude.

Cette incertitude fait plus de dommages que l'état objectif de l'économie.

Et à son tour elle nourrit la détérioration de l'économie.

Banques, institutions, investisseurs individuels préfèrent conserver leurs liquidités et attendent d'investir. Les entreprises reportent les projets d'investissement. Les ménages reportent leur consommation discrétionnaire. Ce qui confirme la phrase du professeur Williams : « L'instabilité de l'économie n'a d'égale que l'instabilité des économistes. »

2. Voir au-delà de la récession

Cela dit, cette citation du professeur Williams a quelque chose de rassurant. C'est qu'elle a été prononcée il y a plus de cinquante ans. Ce n'est ni la première, ni la dernière fois que nous vivons une récession.

Et les récessions, on en sort toujours. L'économie s'en sort toujours. Et RONA s'en est toujours sortie avec force.

Quand je suis devenu chef des opérations de RONA en 1990, on entrait dans une très dure récession. La croissance économique fut anémique pendant toute l'année 1990, avant de plonger dans le rouge pendant cinq trimestres de suite : d'octobre 1990 à décembre 1991. La décroissance du PIB atteignit moins 3 pour cent lors du premier trimestre 1991. Le chômage au Québec oscillait entre 12 et 13 pour cent et l'inflation, autour de 5 pour cent. Les taux d'intérêt variaient de 10 à 13 pour cent. De tels chiffres mettent le contexte actuel en perspective.

En 1991, RONA enregistra un bénéfice net de 4 millions de dollars.

Bien sûr, l'économie s'est sortie de cette récession. Tellement bien, en fait, qu'elle connut la plus longue période de croissance ininterrompue de l'histoire du Canada. Tellement bien que vous êtes nombreux dans cette salle à n'avoir jamais connu de récession depuis votre entrée sur le marché du travail. C'est sans doute un peu pour ça que la récession actuelle est vécue comme une crise : on a perdu l'habitude...

RONA, pour sa part, ne s'est pas seulement sortie de la récession de 1991. Elle s'est littéralement propulsée hors de cette récession. Sur la base du travail rigoureux effectué au début des années 90, votre compagnie s'est réinventée à quelques reprises, en se lançant d'abord dans les grandes surfaces, puis dans le commerce en ligne, avant de poser les gestes importants qui en ont fait le leader de son industrie au Canada : ouverture du capital, acquisitions stratégiques, et bien d'autres.

Certes, l'année 2008 a été difficile. L'année 2009 le sera aussi.

Mais notre histoire est riche de leçons. La première, c'est que les récessions finissent toujours. Elles sont suivies de redémarrages souvent spectaculaires. Autre leçon de notre histoire : en récession il faut distinguer ce qui est gérable de ce qui ne l'est pas. Nous ne pouvons pas gérer l'année 2009. Mais nous pouvons gérer *RONA* en 2009. Comme nous avons géré *RONA* en 2008.

3. PEP « livre la marchandise »

L'année 2009 ne nous prend pas au dépourvu. Pas plus que l'année 2008 ne nous a pris de court. Dès le mois d'août 2007, bien avant le début de cette récession, nous avons présenté au conseil d'administration notre plan 2008-2011 et le programme PEP. Tous deux ont été conçus en prévision d'un ralentissement économique. Tous deux demeurent parfaitement adaptés aux circonstances d'aujourd'hui.

D'abord, quelques mots sur le PEP : je vous le rappelle, PEP tient pour Productivité, Efficacité, Profitabilité. Vous trouverez un rapport complet des résultats très positifs de ce programme dans le Rapport de gestion de 2008. Mais je me permets d'en rappeler quelques faits saillants.

Premièrement, l'amélioration de la marge brute, une composante essentielle du programme PEP. Dans le contexte déjà difficile de 2008, nous avons accru notre marge brute ajustée de plus de 1 point de pourcentage, à pondération constante de la distribution. Pour nos seules opérations de détail, l'augmentation a été de près de 1,2 point de pourcentage. C'est considérable. Cette amélioration provient d'un ensemble de mesures : meilleure gestion des catégories de produits, augmentation des ventes de notre marque privée, diminution des pertes en magasins et amélioration continue de nos conditions d'achat auprès de nos fournisseurs.

L'optimisation de la chaîne d'approvisionnement est une autre dimension essentielle du programme PEP. À périmètre constant, nos stocks ont diminué de 118 millions de dollars en un an – soit près de 14 pour cent. Nos coûts de logistique ont été réduits de 6 millions de dollars pendant l'année.

Troisième élément du programme PEP : l'accélération du recrutement de marchands affiliés. Ceux-ci sont une composante essentielle de notre développement. En 2008, nos marchands affiliés ont affiché une croissance par magasins comparables de 3,8 pour cent. En 2008, nous avons recruté 31 nouveaux affiliés, qui ajoutent 132 millions à nos ventes au détail annuelles.

Quatrième élément du programme PEP : améliorer les ventes et fidéliser les clients. Nous n'avons pas chômé à ce chapitre. Je donne seulement quelques exemples de réalisations :

- Nos ventes de marque privée ont progressé de 10 pour cent en 2008. Elles atteignent maintenant 17 pour cent de nos ventes.
- Nos ventes reliées au service d'installation ont augmenté de plus de 20 pour cent.
- Nos clients porteurs de la carte AIR MILES^{md} ont augmenté leurs achats de 10 pour cent.

Le programme PEP continue en 2009 : toutes les initiatives que je viens d'évoquer se poursuivent – par exemple la gestion des stocks, l'accroissement de la marge brute, l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement, l'accroissement de la part de notre marque privée; sans oublier l'accélération du recrutement de nouveaux affiliés.

À cela s'ajoutent de nouvelles initiatives; par exemple le nouveau programme RONAvantage, qui bonifie les programmes d'incitation fiscale à la rénovation offerts par les gouvernements du Canada et du Québec.

Notre diversification constitue un avantage indéniable dans l'incertitude actuelle. Nous sommes actifs dans le marché de détail, dans la distribution et dans les marchés spécialisés. Afin de capitaliser sur cet avantage nous allons diversifier davantage les activités de la Division du marché commercial et professionnel – nous pourrions ainsi augmenter les ventes à cette clientèle à travers tout le réseau RONA.

L'année 2009, je le répète, promet d'être exigeante – sans doute plus encore que 2008. Pour cette raison nous devons redoubler de vigilance et de rigueur : ainsi nous avons réduit notre programme d'immobilisations de 25 pour cent par rapport à l'an dernier.

4. Phase 2 : relance de la croissance accélérée

Rigueur ne veut pas dire décroissance. Même pas le sacrifice de la croissance. La croissance reste au cœur de notre stratégie. Nous gérons avec rigueur, mais c'est pour mieux préparer la relance de la croissance; et mieux en profiter.

Nous préparons l'après-récession.

Car l'après-récession viendra. Et lorsqu'elle viendra, les facteurs structurels qui ont fait notre succès seront toujours aussi favorables. Peut-être les consommateurs retardent-ils des dépenses discrétionnaires, mais certains faits demeurent :

- Les immeubles continuent de vieillir d'un an par année. N'oublions pas que plus de la moitié des dépenses de notre secteur dans le domaine résidentiel sont des dépenses d'entretien et de réparation.
- Les baby-boomers continuent aussi de vieillir d'un an par année. Leurs besoins en habitation changent. À plus ou moins brève échéance ces changements entraîneront des dépenses de rénovation – soit ils vont adapter leurs logements à leur nouvelle vie, soit ils vont vendre leur logement et leurs acheteurs vont devoir faire des travaux.

Aussi, tout en poursuivant le programme PEP, nous lançons dès maintenant des initiatives de croissance ou nous intensifions celles qui sont déjà en cours. Par exemple :

- J'y reviens, l'accélération du recrutement. Les affiliés représentent un vecteur de croissance stratégique. J'y accorde personnellement une importance primordiale. Depuis novembre dernier, dans le cadre de changements à la haute direction, cette fonction a été placée sous ma responsabilité directe.
- Le développement de la Division du marché commercial & professionnel. Nous avons maintenant une base solide pour appuyer la croissance et la diversification de cette activité – tant par croissance interne que par les acquisitions.
- Le développement de nouveaux concepts de magasins et le raffinement de nos concepts existants. Nos magasins sont notre produit et nous y consacrons un effort important de recherche et développement.
- Dans le cadre de notre virage vert – j'en parlerai dans quelques secondes -- nous devenons un leader en matière de produits éco-responsables. Non seulement ces produits définissent un segment neuf et appelé à une forte croissance, mais ils contribuent à renforcer notre identité distinctive comme entreprise.
- Enfin vous avez sûrement déjà vu notre nouvelle signature publicitaire – « Pour bien faire », ou « *Doing it right* » en anglais – mais aussi notre nouvelle campagne publicitaire.

5. Sur le front du développement durable

Je viens tout juste de parler de nos produits éco-responsables. Ceux-ci s'inscrivent dans une stratégie beaucoup plus vaste, beaucoup plus fondamentale. Bien que nous ayons multiplié les initiatives de développement durable au cours des années, en 2008 nous avons déployé une stratégie complète et cohérente en cette matière.

En particulier, nous avons lancé la gamme RONA ÉCO; cette marque garantit au consommateur que le produit qu'il achète diminue son empreinte écologique par rapport aux produits traditionnels et ce, sur l'ensemble du cycle de vie du produit. C'est une première au Canada. Nous sommes les premiers de notre industrie à associer notre nom à des produits de ce type. D'ici la fin de cette année près de 50 produits devraient porter cette marque. Notre objectif est que ce nombre atteigne 250 en 2011.

En plus nous offrons plus de 700 produits éco-responsables de marques diverses – tous évalués selon l'approche du cycle de vie. L'objectif est de 2000 pour l'année 2011.

Le 1^{er} juillet prochain, nous cesserons de vendre des pesticides de synthèse à des fins esthétiques dans tous nos magasins.

Après beaucoup de consultations auprès de l'industrie forestière, des groupes environnementaux et des scientifiques, nous avons adopté en 2008 une nouvelle politique d'approvisionnement des produits du bois. Saluée par plusieurs groupes environnementaux, notre politique a été reconnue par Greenpeace comme « la plus exigeante en Amérique du Nord. » Nous en sommes fiers.

6. Conclusion

Je conclus. On ne contrôle pas le contexte économique. On doit s'adapter au contexte. RONA était prête pour la récession, il y a déjà près de deux ans; cette préparation nous permet de traverser cette période difficile avec rigueur, mais avec sérénité. Cette sérénité est également rendue possible par la compétence, le dévouement et l'ingéniosité des 29 000 employés de RONA. Ils ont su relever le défi de la récession et préparer le programme PEP; ils ont su relever le défi d'exécuter le programme PEP. Je veux les remercier aujourd'hui.

Je veux aussi souligner la contribution des membres du conseil d'administration. Leurs exigences nous stimulent, la pertinence de leurs conseils ne se dément pas. Leur apport est essentiel à notre succès et à sa durée.

En terminant, je voudrais également souligner la présence de nombreux jeunes qui incarnent la relève. Je leur demanderais de se lever afin qu'on puisse les reconnaître. Quand on parle des 70 ans de RONA, on rend hommage au passé, mais plus important encore, on porte un regard sur l'avenir. Ces jeunes, certains sont fils et filles de marchands, nous démontrent par leur présence aujourd'hui la place qu'on accorde à la relève.

Grâce aux efforts et à l'engagement de toutes et tous, à tous les paliers de l'entreprise, RONA est prête pour la relance. Car elle viendra.

Je vous remercie.