

RONA
ASSEMBLÉE ANNUELLE 2008
NOTES POUR L'INTERVENTION DE M. ROBERT DUTTON
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

Le mercredi 23 avril 2008

Chers collègues et coactionnaires,

Mesdames, messieurs,

Pour la première fois depuis dix-huit ans, notre bénéfice net n'a pas augmenté en 2007. J'ai bien dit dix-huit ans.

Peu de compagnies affichent des périodes de croissance ininterrompue aussi longue que celle que nous venons de connaître. Mais en 2007 et depuis le début de 2008, nous avons posé des gestes concrets pour rapidement retrouver notre rythme de croissance des profits.

1. 2007 au-delà des finances

De fait, j'énumère rapidement quelques-unes de nos réalisations de l'année.

Notre part du marché canadien a progressé une nouvelle fois, pour atteindre 17 pour cent. Il y a cinq ans, je vous le rappelle, elle se situait à 11,5 pour cent.

Nous avons ouvert six grandes surfaces au cours de l'année, quatre en Ontario, une au Québec et une en Alberta.

Nous avons également ouvert trois magasins de proximité, soit deux en Ontario et un au Nouveau-Brunswick.

Vers la fin de l'année, nous avons également relocalisé une grande surface à Brossard au Québec dans un nouveau centre « style de vie » fort prometteur, appelé quartier Dix/30.

Enfin, nous avons réalisé douze rénovations majeures de magasins corporatifs au cours de l'année. Nos détaillants affiliés ont pour leur part réalisé 180 projets de croissance pour un investissement de plus de 53 millions de dollars.

Au total en 2007, nous avons ajouté 840 000 pieds carrés de surface de vente à notre réseau qui compte maintenant plus de 15 millions de pieds carrés.

Nous avons complété l'acquisition de deux sociétés dont les ventes totalisent plus de 250 millions de dollars, à savoir Noble Trade et Dick's Lumber. Nous avons en outre, comme chaque année, racheté quelques marchands affiliés. Je profite de l'occasion pour souhaiter la bienvenue aux dirigeants et employés de ces organisations.

Ces acquisitions affermissent notre position en Ontario et en Colombie-Britannique, mais surtout dans le segment commercial et professionnel, où notre potentiel de croissance est substantiel.

Nous avons d'ailleurs structuré notre offre sur ce segment commercial et professionnel, en créant une division qui s'y consacre entièrement, dirigée par Michael Storfer. Cette division centrera son action sur les produits de plomberie, d'électricité et de matériaux ainsi que sur le secteur de l'entretien et des fournitures pour propriétés immobilières.

Nous avons recruté 27 marchands représentant 81 millions de dollars de ventes, ce qui porte à 131 le nombre de marchands indépendants recrutés depuis cinq ans – soit près de 630 millions de dollars de ventes annuelles.

Et plus récemment – soit depuis la publication de nos résultats 2007 en février – nous avons recruté neuf nouveaux marchands indépendants représentant des ventes au détail annuelles estimées à près de 50 millions de dollars.

Nous avons signé un nouveau contrat de travail d'une durée de neuf ans avec nos collaborateurs de notre principal centre de distribution à Boucherville.

Nous avons lancé une série d'initiatives éco-responsables, dont notre participation à la Chaire internationale en analyse du cycle de vie de l'École Polytechnique de Montréal, aux côtés de sociétés comme Alcan, Cascades, Hydro-Québec, Veolia Environnement, Électricité de France et Gaz de France.

Aussi, il y a à peine quelques semaines, nous avons lancé une nouvelle gamme de produits de marque privée, RONA Éco.

Je vous fais grâce de l'énumération des très nombreuses initiatives de l'année destinées à stimuler l'achalandage dans nos points de vente, à accroître la qualité de nos services en magasin ou à améliorer l'efficacité de notre logistique et de nos opérations. Mais je pense résumer l'efficacité de ces initiatives en donnant quelques indices de mesure de leurs résultats.

Par exemple : la notoriété de RONA a progressé cette année encore, passant de 73 à 78 pour cent. Le niveau de fréquentation a progressé de 68 à 72 pour cent. L'indice de satisfaction du service offert par les diverses unités de notre organisation, notamment le service offert par l'organisation aux magasins, a progressé de 85 pour cent en 2007 par rapport à 2006.

Quant à l'indice de mobilisation des employés, il a également progressé de façon marquée, pour s'établir à 27, comparativement à 22 en 2005. Mais surtout, il se situe à un niveau de beaucoup supérieur à ce qu'on observe dans notre groupe d'entreprises de référence, à savoir des scores de 2 ou 3.

Bref, à bien des égards l'exercice 2007 a été fructueux. En fait je devrais dire qu'il a été porteur, car les fruits véritables de ces réalisations de 2007 apparaîtront cette année et les années suivantes.

2. Le ralentissement économique : un révélateur

Cela étant, le contexte économique de 2008 ne sera pas propice à la croissance spectaculaire.

Si vous avez ouvert un journal de n'importe quelle journée depuis le début de l'année, il y a fort à parier que vous ayez vu évoquer la menace de récession aux États-Unis, et le ralentissement de la croissance au Canada. Que les prévisions viennent de la Banque du Canada ou de nos grandes institutions financières, un consensus se dégage à l'effet que le ralentissement sera particulièrement prononcé en 2008 et que la croissance reprendra peu à peu en 2009.

Je ne vous répéterai pas ce que vous voyez tous les jours dans les médias. Mais je veux tout de même mettre les choses en perspectives : pour l'instant l'économie canadienne reste plus robuste que celle de nos voisins du sud. Pour l'instant. Car nous savons que les soubresauts de l'économie américaine ont des répercussions sur toute la planète.

En outre – et je crois que c'est plus important encore – même si la conjoncture à court terme influe normalement sur nos résultats, elle ne saurait déterminer notre démarche stratégique. Notre horizon est nécessairement plus long que quelques trimestres. Songez qu'un nouveau magasin sera en opération pour quelques décennies – le plus ancien magasin RONA corporatif a ouvert ses portes en 1994.

En fait, on ne doit pas subir le ralentissement économique. On doit s'en servir. Pour les entreprises, ces périodes sont des révélateurs, des potentiels d'amélioration et d'excellence.

Il s'agit donc pour nous de profiter du ralentissement économique pour identifier ces potentiels d'amélioration et agir dessus. En d'autres termes, pour devenir un meilleur détaillant que nous le sommes déjà.

3. Notre ambition 2008 – 2011

C'est ce qui détermine notre ambition d'affaires pour les quatre prochaines années. Nous l'exprimons en quatre points :

- Nous avons l'ambition de devenir la destination de choix des Canadiens pour tous les besoins en habitation.
- Nous avons l'ambition d'offrir aux Canadiens le meilleur service et la meilleure expérience d'achat de notre industrie.
- Nous avons l'ambition d'être le joueur le plus efficace et le plus innovateur de notre industrie au Canada.
- Et nous avons l'ambition d'être le leader de notre industrie en matière de développement durable.

C'est en se donnant des objectifs ambitieux que RONA est d'ailleurs devenue le leader canadien de son industrie.

Cette ambition d'affaires, RONA l'accomplira en deux phases. Deux phases qui se chevaucheront, tout en se distinguant par leurs lignes de force respectives.

Dans la première phase, nous saisissons l'occasion qui nous est donnée par le ralentissement économique pour exploiter tous les potentiels d'amélioration à tous les niveaux de nos opérations. La deuxième phase nous verra déployer ces nouvelles forces pour reprendre notre croissance accélérée.

4. Phase 1 : PEP – productivité, efficacité, profitabilité

La Phase 1 a été baptisée PEP – pour productivité, efficacité, profitabilité.

Je traite d'abord de la profitabilité des magasins. Nous avons déjà mis en route de nombreuses initiatives qui devraient produire des résultats rapidement – mais qui seront néanmoins des résultats durables.

Nous avons formé un groupe de travail chargé d'accroître notre taux de marge brute. La baisse de la freinte – ou *shrinkage* dans le jargon anglophone -- la croissance de nos marques privées, l'accroissement des importations et une meilleure efficacité d'approvisionnement ... aucune voie n'est exclue qui pourra améliorer notre marge brute.

Nous avons créé un groupe de travail qui doit établir et diffuser les meilleures pratiques d'affaires au sein de RONA. Ce groupe doit se préoccuper d'améliorer la performance des magasins dont les marges d'exploitation sont inférieures à la moyenne. La situation dans ces magasins devra s'améliorer.

Nous allons également disposer de certains actifs non stratégiques, comme des terrains ne faisant plus partie de nos plans suite à des recrutements ou des acquisitions.

Nous allons passer nos bannières en revue et déterminer la valeur effective de chacune. Après quoi nous allons envisager de regrouper certaines bannières ou de faire migrer certains magasins vers une bannière différente.

Nous allons revoir la rentabilité de chacune de nos catégories de produits actuelles et potentielles. Nous envisageons en effet d'ajouter certaines catégories afin de devenir la destination de choix pour l'habitat canadien.

Nous poursuivons nos travaux de recherche et développement pour améliorer nos concepts de magasins de toutes tailles, voire pour en mettre au point de nouveaux. En parallèle nous avons entrepris de réduire les coûts de construction de nouveaux magasins et de modifier notre processus d'ouverture, pour accélérer l'atteinte de la vitesse de croisière de nos nouveaux magasins.

La plupart de ces mesures produiront des effets dès cette année sur la profitabilité de nos magasins.

Dans le cadre du programme PEP, nous avons aussi amorcé l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement. Nous avons identifié des potentiels d'amélioration dans la gestion de la demande, dans le niveau des stocks tout le long de la chaîne d'approvisionnement, de même que dans l'utilisation de nos divers canaux de distribution – essentiellement la livraison directe au magasin, le transit par transbordement ou par l'entreposage en centre de distribution.

Alors que plusieurs entreprises économisent sur la formation du personnel lorsque les affaires ralentissent, nous accroissons notre investissement en formation et en mobilisation du personnel. Le produit du détaillant, c'est essentiellement le service en magasin. Notre développement repose donc sur l'amélioration constante de sa qualité.

Nous continuons d'investir des sommes importantes dans le maintien à niveau de nos systèmes d'information. Nous allons nous doter de nouveaux systèmes d'information financière et de ressources humaines, de meilleurs systèmes d'information au point de vente, d'une infrastructure améliorée pour le commerce en ligne, et d'un meilleur tableau de bord pour réagir mieux et plus rapidement aux variations à court terme dans nos activités.

Notre modèle d'intégration des compagnies acquises est sain et nous a permis de créer des millions de dollars de valeur à la suite de nos acquisitions depuis 2000. Mais il est possible de faire mieux. Nous allons donc harmoniser davantage et bonifier le processus d'intégration de nos acquisitions.

Voilà autant de potentiels d'amélioration de productivité, d'efficacité et de profitabilité qui sont déjà identifiés et que nous avons commencé à réaliser. L'ensemble de ces mesures doit améliorer notre marge d'exploitation, bien sûr, mais aussi l'attrait et la convivialité de nos magasins; la sélection et la disponibilité des produits; la compétence et la motivation de nos employés – bref, tout ce qui constitue la qualité de notre service et de l'expérience d'achat de nos clients.

Nous serons donc mûrs pour relancer notre croissance accélérée lors de la Phase 2 de notre plan d'affaires des prochaines années.

5. Phase 2 : relance de la croissance accélérée

Regardons maintenant la deuxième phase de notre plan stratégique, soit celle de l'accélération de la croissance.

Nous avons dorénavant trois secteurs d'activités : notre réseau de magasins de détail; notre réseau de magasins affiliés; notre réseau de points de vente pour le secteur commercial et professionnel. Bien qu'ayant en commun d'appartenir au secteur de l'habitation, chacun de ces secteurs nous offre des leviers de croissance distincts.

Ainsi, dans notre secteur du détail, nous continuerons de standardiser notre réseau, nous continuerons d'innover pour nous imposer comme LA solution de choix pour les besoins des Canadiens en matière d'habitation.

J'ai évoqué tout à l'heure la possibilité d'ajouter des catégories de produits et le perfectionnement continu de nos formats de magasins. À cela s'ajoute l'usage plus intensif des leviers de fidélisation de nos clients, par exemple le programme Air Miles, notre carte de crédit fidélité, notre marque privée et d'autres. Je ne peux passer sous silence notre effort en marketing et en publicité, et notamment notre commandite olympique – les Jeux d'hiver de Vancouver en 2010 se tiendront en pleine Phase 2 de notre plan.

Du côté des marchands affiliés, nous allons accélérer le recrutement de marchands indépendants et nous supporterons nos affiliés dans la réalisation de leurs projets d'expansion. Nous allons consacrer plus de ressources à la prospection du marché et à l'approche des marchands indépendants; nous allons rendre plus attrayante notre offre de recrutement pour les cibles les plus stratégiques.

Nous allons également modifier le processus d'accueil des nouveaux affiliés, pour accélérer leur conversion à notre système de distribution – de sorte que leur intégration se traduira plus rapidement en ventes pour RONA.

Enfin, dans le segment commercial et professionnel, nous allons poursuivre une stratégie par catégorie de produits, pour occuper d'abord la position de leader régional dans des catégories choisies. Nous pourrons ensuite nous déployer pour étendre notre leadership à plusieurs régions, puis au Canada tout entier, en intégrant des catégories de produits complémentaires. Nous pourrons à cette fin créer dans notre réseau de détail des comptoirs qui s'adressent spécifiquement aux clients commerciaux et professionnels.

Je rappelle que le marché spécialisé commercial et professionnel représente environ deux fois la taille du marché de détail. Sa consolidation est à faire, et il nous offre un formidable potentiel de croissance.

Il est essentiel également de rappeler que les deux phases de notre plan 2008 – 2011 ne sont pas complètement distinctes dans le temps. La productivité, l'efficacité et la rentabilité resteront des préoccupations permanentes pour les 27 000 employés de RONA; et à bien des égards la phase 2, celle de la relance de la croissance, est déjà amorcée. Nous entendons d'ailleurs rester le leader de notre marché au Canada et accroître notre part de marché à plus de 20 pour cent en 2011.

La première phase, consacrée à l'optimisation de nos opérations, devrait s'accompagner d'une croissance relativement faible de notre bénéfice par action en raison des conditions de marché actuelles – mais d'une croissance tout de même. À compter de 2010, nous devrions renouer avec la croissance dans les deux chiffres. Pour la période 2008-2011 nous visons également à optimiser le rendement sur le capital investi et maintenir une cote de crédit de première qualité.

Pour me résumer, je pense que je peux utiliser une analogie avec la saisonnalité de nos opérations. Comme tous les détaillants, nous avons l'habitude de vivre les saisons avant tout le monde. En novembre 2007 nous avons tenu notre salon du printemps 2008; nous sommes maintenant à l'hiver prochain et nous vivons déjà Noël 2008. Avec notre plan, c'est un peu la même chose. La reprise de la croissance économique, la relance de la croissance accélérée de nos ventes et de notre bénéfice, c'est maintenant que nous la préparons.

Je ne saurais conclure sans exprimer mon appréciation personnelle, celle de notre conseil d'administration et de celle de l'équipe de direction, pour la compétence et le dévouement des employés du réseau RONA.

Je veux aussi dire mon appréciation aux membres de notre conseil d'administration. Leur appui et leurs conseils nous aident à nous dépasser tout en respectant les standards les plus élevés en matière de gouvernance, une préoccupation ancrée dans les valeurs fondamentales de RONA.

Je vous remercie de votre attention.