



# Robert Dutton et RONA

*Laurence Prud'homme, Jacqueline Cardinal et Laurent Lapierre*

La fulgurante ascension de Robert Dutton chez RONA a été accompagnée de grands bouleversements opérationnels et structurels au sein de l'entreprise. Par la force de ses convictions, cet homme aux valeurs humaines profondément enracinées a changé le visage de RONA. Il a redressé les relations de travail, instauré un climat de responsabilité et de respect et modifié la philosophie de gestion, tout en faisant passer le chiffre d'affaires de 500 millions de dollars à plus de 3,7 milliards. Dans les 10 dernières années, RONA s'est affirmée comme le spécialiste de la quincaillerie au Québec et au Canada, et est devenue le détaillant et distributeur le plus important du pays. Face à ce succès indéniable, Robert Dutton demeure humble et discret. Animé d'une foi peu commune, il mise sur la solidarité et la dignité.

## Une enfance à la quincaillerie familiale

Robert Dutton est âgé de quatre ans lorsque son père ouvre une petite quincaillerie à Laval en 1959. En compagnie de son frère jumeau et de sa sœur, il passe son enfance entre les tournevis et les marteaux. D'abord terrain de jeux, la quincaillerie deviendra à la fois leur milieu de travail et le point de ralliement familial. À l'école primaire, Robert sait confusément qu'il préfère être celui qui mène, plutôt que celui qui exécute. Très tôt, on lui confie des responsabilités au

### Les auteurs

*Laurence Prud'homme est assistante de recherche à la Chaire de leadership Pierre-Péladeau à HEC Montréal.*

*Jacqueline Cardinal est biographe et professionnelle de recherche à la Chaire de leadership Pierre-Péladeau à HEC Montréal.*

*Laurent Lapierre est professeur titulaire et titulaire de la Chaire de leadership Pierre-Péladeau à HEC Montréal.*

magasin, alors que son frère jumeau, Richard, entame une carrière de hockeyeur. Ses parents lui inculquent les valeurs du travail, du sens des responsabilités, du service. «Est-ce que je peux vous aider?» est la phrase clé qui régit la vie professionnelle et personnelle de Robert Dutton. Tous les membres de la famille travaillent ensemble à la quincaillerie où règnent la solidarité et l'entraide.

Il n'est pas facile de maintenir une entreprise familiale à flot. Robert Dutton le sait depuis toujours, car le commerce de ses parents a longtemps fonctionné en mode survie. Mais même avec un chiffre d'affaires modeste, son père, d'origine irlandaise, était très fier de son magasin.

«Mon père avait une personnalité extraordinaire. C'était un très bon vendeur, qui a dépensé toutes ses énergies pour que mon frère devienne un joueur de hockey. Il avait beaucoup d'entregent et il n'avait aucun complexe. Mon père parlait de son magasin de 3 000 pieds carrés avec autant de fierté que Sam Walton pouvait parler de Wal-Mart, parce que c'était sa *business*!»

À l'adolescence, Robert manifeste une timidité malade. Pour y remédier, ses parents l'envoient à une école secondaire différente de celle de son frère jumeau. Toutefois, même si la relation gémellaire n'a jamais été fusionnelle entre Robert et Richard, la séparation se révèle très difficile. Désormais, l'adolescent réservé ne se sent en confiance qu'à la quincaillerie. Son père lui offre tout naturellement de prendre la relève du commerce. Robert n'est pas vraiment emballé par cette perspective, mais elle a néanmoins l'avantage d'être rassurante pour le timide adolescent.

Quant à sa mère, c'est elle qui dirige véritablement le commerce. Perfectionniste et travailleuse infatigable, elle prend les décisions d'affaires, alors que son père s'occupe de relations publiques, de publicité et d'activités sociales. Malgré les nombreuses heures de travail et les sacrifices liés à sa présence constante au magasin, Robert ne s'est jamais révolté contre la situation, même adolescent. Il s'est toujours senti «partenaire» de l'entreprise familiale.

## L'entrée chez RONA

En 1971, son père s'associe à RONA, mais au fil des années, Robert montre des réserves vis-à-vis de la coopérative d'achat. Il n'aime pas se faire imposer de nouveaux procédés. Il rêve plutôt d'ouvrir une deuxième quincaillerie qui serait placée sous la responsabilité de son frère jumeau. Il trouve même un terrain intéressant à acquérir à Sainte-Dorothée. Par contre, son père est très fier de faire partie de RONA et le traîne un jour de force à une rencontre avec le président de l'époque, André Dion. Ce dernier offre immédiatement au jeune homme un emploi d'analyste des prix de détail. Robert n'est pas très emballé, car il a toujours en tête son projet de deuxième quincaillerie...

«J'ai dit à André Dion et à mon père : "Je veux avoir une deuxième quincaillerie, j'ai choisi l'emplacement. Je sais ce que je veux." André Dion a alors mis mon père au pied du mur et lui a demandé quand il escomptait le faire. Or, mon père m'avait dit qu'on allait se lancer dans le projet au cours des 12 prochains mois, mais devant André Dion, il a dit : "Peut-être d'ici deux ou trois ans..." Deux, trois ans, ça m'avait fait un peu paniquer. Trois ans, c'est long, à vendre des clous, à épouseter et à ramasser des tuyaux de plastique!»

À reculons, Robert, qui vient de terminer ses études à HEC Montréal, accepte l'offre d'André Dion, «en attendant». Nous sommes en juin 1977, époque d'effervescence politique et sociale. À sa propre surprise, le jeune diplômé est rapidement séduit par cette entreprise bouillonnante, en pleine expansion. Les yeux écarquillés, il observe ce qui se passe autour de lui, absorbe toute cette information nouvelle et se laisse emporter par le dynamisme de ses collègues de travail.

«RONA avait une culture très particulière qui venait des fondateurs, Roland Dansereau et Napoléon Piotte. À cinq heures, toute l'activité arrêtait. Il y avait un bar dans la salle de conférence, avec de la boisson, de la bière, des biscuits soda et du Chez Whiz. Tous les directeurs de RONA y allaient après le travail. Ils prenaient un verre ensemble. Ils réglaient les petits conflits, ils se disaient ce qu'ils avaient à se dire...»

Robert ne participe pas encore à ces joyeuses retrouvailles des cadres, mais

n'en observe pas moins la dynamique des relations de travail au sein de l'entreprise, et il s'y plaît.

## Une spectaculaire ascension

Le jeune analyste des prix de détail a tôt fait de s'intéresser à un poste plus stimulant. À peine sa tâche d'unification des prix et du catalogue terminée, il lorgne du côté de la localisation commerciale. André Dion lui accorde rapidement sa chance.

«Alors là, mon rêve! Il faut aller voir des magasins, ensuite faire des études, des recommandations. Je venais des HEC, j'avais 22 ans et j'étais bon là-dedans. J'ai fait ça seulement quelques mois. André m'a alors proposé de créer un département de services aux membres. Au départ, il y avait un petit département qui s'occupait du prix de détail, il y avait le département de la localisation et un département d'aménagement de magasins; on avait des designers et même un architecte. Alors j'ai regroupé les trois services pour créer le département de services aux membres. J'ai établi une structure, une description de tâches pour chacun des postes, avec des objectifs et un plan. J'ai montré ça à André Dion, qui m'a nommé directeur des services aux membres. On est en mai 1978, je viens d'avoir 23 ans et on me nomme directeur des services aux membres! Désormais, j'ai droit au bar, le soir.»

Ce défi est très excitant pour Robert Dutton. Lui qui n'a jamais dirigé d'employés se retrouve à la tête d'un service névralgique. Seule ombre au tableau : dans la foulée de cette restructuration, André Dion crée différents postes de vice-présidents. Le jeune directeur ne relève plus directement d'André, auquel il est très attaché, mais d'un nouveau patron. Quelques semaines après avoir appris la nomination de son fils, son père décède dans des circonstances dramatiques, des suites d'une maladie mal soignée.

«La dernière conversation que j'ai eue avec mon père a été pour lui annoncer que j'allais relever directement d'un vice-président des services aux membres. Et je me souviens qu'il m'avait dit : "Si tu avais forcé un peu plus les choses, tu aurais eu le poste de vice-président."

Pourtant, je n'ai jamais senti de pression de sa part. Lui, ce qu'il voulait, c'était que j'aille aux HEC et que j'en sorte avec un diplôme. C'est la seule fois qu'il m'a poussé un peu. Mais s'il vivait encore, mon père serait assis sur une chaise à la porte de RONA et dirait aux gens : "C'est mon garçon qui dirige ça." J'en suis convaincu!»

Ce décès subit crée un grand choc pour la famille Dutton. Robert doit prendre la première décision importante de sa vie : il choisit de ne pas retourner à la quincaillerie familiale et de rester chez RONA. Désormais, son travail deviendra «le centre de sa vie».

De 1978 à 1982, Robert Dutton structure et organise le nouveau département de services aux membres avec succès. Mais il ne veut pas en rester là; il caresse bientôt un nouveau rêve : prendre la tête du département de marketing et de publicité.

«C'est peut-être une pathologie, mais dès que je réalise un rêve, ça m'en prend un deuxième. J'ai besoin d'un nouveau projet, tout de suite après avoir terminé le précédent. Je ciblais déjà le marketing, la publicité. D'autant plus que les marchands s'étaient réunis et avaient décidé de produire deux circulaires obligatoires. Ils doublaient la publicité. On commençait à faire de la télévision, j'étais très attiré par ça. Je suis un gars d'équipe, mais je me disais que si j'avais du succès dans mon service, si je répondais bien aux attentes des marchands, ils allaient tout naturellement me donner le mandat de la publicité, et on allait pouvoir former un grand département de marketing.»

Il se comporte très tôt en vice-président, car il n'est pas satisfait du travail de son patron immédiat. Le plus souvent, il traite directement avec André Dion chez qui il a ses entrées. Il est emballé par ses nouvelles responsabilités, malgré qu'on ne lui octroie pas tout de suite le titre de vice-président.

«On n'a jamais eu de représentants chez nous. RONA n'a pas de vendeurs, mais plutôt des conseillers en gestion, des gens qui vont voir les marchands et qui les aident dans le développement de leur entreprise et qui font le recrutement de nouveaux marchés. On m'a donné toutes ces nouvelles responsabilités, mais sans me donner le titre de vice-président, ce qui était, à mon avis, une aberration totale. J'ai 28 ans,

je mérite le titre de vice-président, mais c'est un détail. Au fond, j'ai les responsabilités, c'est l'important. Je me suis dit : "Fais tes preuves, livre la marchandise, et ensuite, ils décideront bien, ils vont s'en apercevoir."»

## Les années de récession

En 1983, le Québec sort d'une pénible récession. Chez RONA, l'ambiance est plutôt tendue. Certains marchands sont en difficulté, les relations de travail au centre de distribution se dégradent. Robert Dutton tient la barre de son service et est nommé vice-président, marketing et développement en 1984.

Puis, à la fin des années 1980, RONA fait le grand saut vers le magasin d'une surface de 35 000 pieds carrés. L'entreprise doit alors revoir sa façon de faire, sa dynamique d'affaires et son fonctionnement interne. Robert Dutton suggère une formule de petites surfaces pour les commerces plus modestes, appelés «quincailliers», et de grandes surfaces, pour lesquelles il s'appuie sur les marchands plus dynamiques. RONA bute toutefois contre un problème majeur : les marchands les plus puissants ne sont pas fidèles; ils ne suivent pas uniformément les programmes de marketing et achètent parfois leur marchandise ailleurs que chez RONA. L'entreprise n'arrive pas à égaler la concurrence, comme les Castor Bricoleur, Brico et compagnie. RONA a aussi de graves ennuis dans ses relations de travail.

Au cours de ces années turbulentes, André Dion, président de RONA depuis 23 ans, prend sa retraite. Robert Dutton propose alors ses services, malgré sa jeunesse. Il n'est pas poussé par l'ambition, il aurait accepté d'être bon deuxième pour sauver RONA, mais il sent qu'il est l'homme de la situation. Il connaît bien les marchands, qui le traitent comme un fils, et il croit profondément en cette entreprise qui lui a donné son premier emploi.

En 1990, après quatre mois de tergiversations, le conseil d'administration le nomme vice-président exécutif et chef des opérations. Il n'a pas encore le titre de président, mais en réalité, c'est lui qui dirige désormais les destinées de l'entreprise. Au cours de sa pre-

mière journée de travail à ce nouveau poste, Robert rencontre sept vice-présidents de la Banque Nationale, inquiets de la situation financière de RONA. Ils demandent à visiter le centre de distribution, ils examinent l'état des stocks, des comptes clients, etc. Robert prend la mesure de la gravité de la situation : si les choses continuent à aller dans ce sens, l'entreprise risque la faillite.

## Descendre dans le «Bronx»

Robert Dutton entreprend alors une tournée des magasins à grande surface aux États-Unis. Il visite Home Depot et passe une semaine en Californie pour analyser différents concepts de magasins. Il cherche un rêve à proposer à tous les employés de RONA car, selon lui, un plan de redressement n'est pas suffisant. Il faut donner un nouveau souffle à RONA, générer l'espoir et rassembler les troupes autour d'un projet mobilisateur.

Robert Dutton ne se contente pas d'organiser des déjeuners-rencontres ou des réunions de comités pour redresser l'entreprise. Il descend dans le «Bronx», le nom qu'on donne à l'entrepôt situé derrière le centre de distribution parce que ce lieu de travail est devenu problématique au point que les cadres n'osent plus y mettre les pieds. À cela s'ajoute la menace de l'entrée en vigueur de la taxe sur les produits et services (TPS) en janvier 1991. Les marchands, craignant des pertes de stocks, diminuent leurs achats. Le chiffre d'affaires de RONA baisse de 20 % à 30 % par mois.

Robert Dutton décide de donner un coup de barre : il supprime des postes et fait les mises à pied qu'il juge nécessaires à la survie de l'entreprise. Cette manœuvre est d'autant plus difficile que chez RONA, la gestion des ressources humaines a toujours favorisé la réaffectation des employés plutôt que le congédiement. Robert Dutton passera près de deux ans dans le centre de distribution, pour prendre le pouls des activités, parler aux employés et établir des mécanismes de travail plus productifs. Il invite les salariés à des réunions d'information, il écoute leurs opinions, il leur explique les mises à pied. Il les responsabilise, établit des comités de

discipline et restructure les marches à suivre.

Robert Dutton essaie de négocier avec les représentants syndicaux, mais devant leur résistance, il prend une décision qui fait scandale : il ferme le centre de distribution de Québec, berceau de RONA, qui essuie des pertes de deux millions et demi de dollars. Le syndicat se lance alors dans une course aux griefs pour contester les nombreux avis disciplinaires qui ont été émis. Robert Dutton tend la main à ses représentants de Québec, mais n'obtient aucune aide. Puis, il frappe à la porte du ministère du Travail, sans succès. Le président du syndicat de Québec en appelle à la grève, qui est illégale. La moitié des employés sortent dans la rue, mais les piquets de grève se vident rapidement et la grève prend fin, faute de combattants.

Des sanctions et des pénalités sont appliquées; 23 personnes sont congédiées pour bris de contrat, dont tout l'exécutif syndical et tous les membres des comités syndicaux. D'autres perdent leur ancienneté sur la liste de rappel, car la convention collective stipule qu'un employé qui ne rentre pas travailler et qui n'avise pas de son absence durant trois jours consécutifs perd son rang dans la liste de rappel. Robert Dutton reste ferme.

«On a réduit les dépenses, on a réduit le personnel et, pour la première fois, on a commencé à faire du profit chez RONA. En 1991, on a fini l'année avec un profit d'environ 4,5 millions de dollars, après impôts. C'était une révolution! Les marchands commençaient à être contents, ils avaient une meilleure qualité de service, ils voyaient que les choses se plaçaient. À la fin de l'année 1992, notre dette bancaire de 50 millions de dollars était remboursée, l'entreprise faisait du profit, le climat de travail était bon. Malgré tout, il n'y avait pas d'avenir. On pouvait mourir en bonne santé...»

En 1992, Robert Dutton est nommé président et chef de la direction. Il se sent maintenant en mesure de communiquer son rêve à son équipe de cadres et aux employés : redresser la situation chez RONA et devenir les leaders du domaine de la quincaillerie au Québec, ouvrir de grands magasins-entrepôts, comme Home Depot l'a fait aux États-Unis, et percer le marché canadien. Il écoute les salariés, prend leurs sugges-

tions en note, teste toutes les nouvelles idées qui lui sont soumises. Il crée ainsi un sentiment d'appartenance, de participation et d'engagement. Il fait également table rase du passé et, au cours de sa présentation annuelle, il enjoint aux employés de RONA de se débarrasser, dans un geste symbolique, de tous les objets, fanions, pancartes et vêtements se rapportant à la grève.

«Après la grève, on a fait un exercice pour effacer le passé. On avait apporté un gros conteneur et lors de ma présentation annuelle, on y a jeté tous les objets qui pouvaient rappeler la grève. Pour rentrer à la réunion, il fallait que les employés viennent jeter dans un conteneur tout ce qu'ils avaient encore en leur possession qui pouvait rappeler la grève.»

### Le défi des grandes surfaces

En 1995, une nouvelle convention collective est signée. Le syndicat se montre maintenant sympathique à la cause de Robert Dutton et fait preuve de flexibilité. Ce dernier est ravi, d'autant plus que l'ouverture du premier RONA L'entrepôt à Laval, en 1994, lui a donné beaucoup de crédibilité auprès des employés et même chez les petits quincailliers du quartier situé autour du Carrefour Laval, où est implanté ce magasin à grande surface. En effet, à l'étape de la planification de ce magasin nouveau genre, Robert Dutton avait pris soin de les consulter, de les inclure dans le projet et de leur offrir d'y investir. Il voulait affirmer ainsi l'esprit de solidarité, une des valeurs de base chez RONA.

«Certains marchands disaient : "J'ai 50 ans, je n'ai pas de relève; j'ai un petit magasin de 3 000 pieds carrés. Je suis fatigué, les heures sont longues..." Ils acceptaient alors de vendre leur commerce et d'investir dans le projet de magasin-entrepôt à condition d'y avoir un emploi assuré. Si, par exemple, la force de l'un d'eux était la peinture, on le nommait directeur du département de peinture.»

Mais tous les marchands ne sont pas convaincus de la valeur et de la solidité du nouveau plan stratégique de RONA, particulièrement lorsqu'il faut qu'ils

respectent, dans les faits, les nouvelles façons de faire.

«La ligne maîtresse de notre plan stratégique était de devenir les leaders dans chacune des régions du Québec où il y avait un RONA. Dans un premier temps, la réponse fut extraordinaire, les marchands ont bien accepté le plan. La grande majorité a voté en faveur par écrit. On a fait plusieurs rencontres, j'ai convaincu le conseil d'administration. Les membres ont aussi approuvé. Mais il y avait un volet discipline assorti au plan, car je voulais prendre les moyens pour que le plan fonctionne. Je leur disais : "On fait des grandes surfaces. De notre côté, on va investir avec vous, vous allez vous regrouper, mais on contrôle les achats, on contrôle la mise en marché et on choisit le directeur du magasin. Et vous, de votre côté, vous allez vous occuper des clients et des employés.»

Robert Dutton connaît bien ses marchands, et il se méfie du comportement de certains d'entre eux.

«Tout le monde a dit oui, certains avec un petit sourire en coin. Ils croyaient qu'ils finiraient par faire comme bon leur semblait, comme par le passé. Quand nous sommes arrivés avec la convention commerciale, un document très complet qui prévoyait tout, et le contrat de franchise, et que nous avons annoncé le projet de grande surface à Laval, ça a créé du remous. Les marchands se sont rebiffés, ils ont protesté, ils ne voulaient pas ça dans leur cour. Mais ils avaient voté par écrit. Je les avais fait voter par écrit, avec signature.»

Quelques marchands importants, notamment la famille L'Espérance, s'insurgent et abandonnent le groupe de quincailliers, privant RONA d'un capital d'achat considérable – environ dix millions de dollars par année. Malgré les embûches, Robert Dutton poursuit son plan et bâtit son succès étape par étape. Il ouvre le premier RONA L'entrepôt à Laval en 1994.

«En réalité, les marchands qui ont décidé de participer au projet ne risquaient pas beaucoup. Ils investissaient un million de dollars ou plus dans une franchise, avec un investisseur majoritaire, ce qui ressemblait à un modèle de petite coopérative. RONA investissait un million et demi et garantissait le bail. Les grandes surfaces apparte-

naient donc vraiment aux marchands, qui avaient tout avantage à ce que l'entreprise fasse du profit.»

À la même période, Robert Dutton travaille également à fidéliser les marchands : il double les rabais à l'achat de marchandise RONA, il stimule la discipline. Grâce à ses efforts, le taux de fidélité passe de 75 % à 96 %.

Au cours de ces années de bouleversements, Robert Dutton en profite aussi pour faire place à la relève, la génération montante, les fils et les filles des marchands RONA, bien formés, sortant de l'université, baccalauréat ou maîtrise sous le bras. Il bâtit son plan stratégique pour que RONA devienne le chef de file dans toutes les régions du Québec. Il mise sur les talents de ces jeunes professionnels, leur accorde sa confiance.

### Un acte de pardon

Le 10 décembre 1998, jour de l'anniversaire de la Déclaration des droits de l'homme, Robert Dutton reçoit une lettre des employés qui ont fait la grève illégale quelques années auparavant. Ils demandent pardon, reconnaissent leur erreur et demandent qu'on leur redonne leur ancienneté. Robert leur accorde volontiers le pardon, à titre personnel, mais décide de consulter leurs collègues qui n'ont pas participé à la grève illégale. Les deux conseillers en relations de travail démissionnent, scandalisés. Ils n'approuvent pas du tout le fait que le président ouvre ce qu'ils considèrent comme une boîte de Pandore. Mais Robert Dutton ne veut pas laisser passer cette occasion unique de régler les choses une fois pour toutes.

Sept ans ont passé depuis l'incident de la grève, mais malgré le geste symbolique de destruction des traces du conflit, effectué peu après, les employés semblent toujours marqués par l'événement. Le moment est délicat, car la lettre arrive au moment où RONA s'apprête à déménager le centre de distribution, une opération d'envergure. Mais Robert Dutton est encouragé par le fait que la famille L'Espérance, membre important de RONA, est rentrée dans le giron de l'entreprise peu de temps auparavant, obtenant le pardon du conseil d'administration pour leur départ fracassant en 1994. Il décide d'aller de

l'avant et entreprend un lent processus de réflexion avec ses employés qui les mènera vers le pardon.

«Je leur ai annoncé le retour de la famille L'Espérance et j'ai expliqué le cheminement avec le conseil d'administration. J'ai parlé du pardon. Je leur ai suggéré de réfléchir sur le pardon. Pendant neuf mois, les employés sont venus me voir par petits groupes, lors de mes visites au centre de distribution. Ils me disaient : "Tu ne vas quand même pas leur pardonner! Moi, j'ai reçu une pierre dans ma fenêtre, ils ont presque accroché ma petite fille, ils ont rayé ma voiture." Ils m'ont raconté leurs histoires. Je leur demandais : "Oui, mais qu'est-ce que le pardon? As-tu déjà pardonné? Qu'est-ce que ça va t'enlever?" J'ai beaucoup parlé avec eux. J'ai fait neuf mois de rencontres. Pas des rencontres formelles, je ne voulais pas leur vendre le pardon, je voulais que chaque individu prenne le temps de cheminer sur le sens du pardon dans sa vie. Et puis finalement, je les ai tous convoqués. C'est vraiment le plus grand moment de ma vie, je peux mourir après ça, parce que ça a été tellement fort! Nous sommes passés au vote et 86 % des employés ont décidé de redonner leur ancienneté aux employés fautifs.»

Le lendemain, Robert Dutton prend le pouls des événements auprès de ses contremaîtres. Ceux-ci lui font un compte rendu très positif : en rentrant travailler, le matin, les ex-grévistes étaient heureux, émus, certains avaient pleuré la veille. L'incident était bel et bien clos. Pour Robert Dutton, qui ne parle jamais de son cheminement spirituel au travail, cet épisode est une belle réussite personnelle, en accord avec la foi profonde qui l'anime.

## Un code de déontologie personnel

Quelques années auparavant, à 28 ans et à la veille d'être nommé vice-président de l'entreprise, Robert Dutton avait décidé de faire une pause. Il était parti quelques jours à Vancouver pour faire le vide et réfléchir sur l'orientation que sa vie prenait. Il voulait alors se fixer des objectifs spirituels, un code moral qui allait régir ses actions futures. Sa réflexion a abouti à l'élabora-

tion d'un code de déontologie personnel selon lequel il considère l'exercice du pouvoir non pas comme une force, mais comme une responsabilité.

Dix ans plus tard, à 38 ans, Robert Dutton jouit du confort de l'homme d'affaires prospère. Il possède une grande maison, un jardin spectaculaire, une belle voiture et il est devenu président de RONA. Il a réussi à redresser l'entreprise, il est arrivé au sommet de sa carrière. Mais une prise de conscience s'amorce à nouveau. Il demande et obtient un congé sabbatique de six mois en 1997. Il veut faire le point sur sa vie par rapport à ce qu'il s'était fixé 10 ans plus tôt, et réfléchir une nouvelle fois sur ses ambitions personnelles.

Au terme de cette deuxième période intense de réflexion, il revient chez RONA animé d'une nouvelle énergie. Il se sent prêt à mener la croissance de l'entreprise vers un nouveau plateau, mais en y intégrant les valeurs de respect, de dignité et de dépassement, qui ont toujours guidé sa vie. Il sait que rien n'est plus mobilisateur que le sentiment de faire partie d'un projet plus grand que soi, et c'est ce qu'il entend désormais proposer aux personnes qui veulent s'associer à RONA. À la lumière de ce qu'il a vécu pendant cette période de réflexion profonde, il a acquis la conviction intime qu'à titre de président de RONA, il pourra contribuer à la société en créant des emplois et en s'assurant que les salariés trouvent, dans leur travail, l'épanouissement qu'ils recherchent. Il tient à ce que cette philosophie de gestion se répercute sur la structure organisationnelle, et dans tous les rouages fonctionnels de l'entreprise.

## L'émission publique

En 2002, à l'instigation de Robert Dutton, RONA amorce le processus nécessaire pour entrer en bourse. Les marchands sont emballés, mais pour Robert Dutton il n'est pas question de bousculer les choses. Il veut prendre le temps de leur souligner les responsabilités que ce régime implique. Il organise près de 20 réunions pour expliquer aux marchands ce que signifie devenir une société ouverte. Il se prépare méticuleusement à la grande transition.

«Dans notre industrie, le marchand peut quitter l'entreprise en 30 jours. J'ai demandé aux marchands de me signer un contrat de 10 ans avec 90 % de fidélité minimum et un droit de premier refus sur la vente de leur entreprise. Je craignais que certains d'entre eux ne soient tentés de vendre leurs magasins à un concurrent et d'empocher de grosses sommes avec la hausse de la valeur des actions. Au début, l'action valait 2,97 \$. Quand nous nous sommes présentés à l'émission publique, elle valait 21 \$. Sur le marché, l'action devait valoir autour de 60 \$. Je les voyais venir : ils allaient vendre leurs actions, ce qui aurait fait chuter le cours dangereusement. Alors je leur ai demandé d'entiercer leurs actions, c'est-à-dire que RONA allait contrôler le processus de vente de leurs actions. Le contrat que j'ai avec eux stipule que je garde une partie de leurs actions en garantie sur leur créance. La partie que je n'ai pas besoin de garder en garantie, je la libère sur une période de quatre ans, pour ne pas influencer le marché. Je voulais aussi obtenir l'entiercement des anciens marchands. Certains marchands avaient vendu ou fermé leur entreprise, mais avaient toujours gardé leurs actions RONA, parce que c'est un placement à 20 %. Ils se disaient qu'un jour ça vaudrait peut-être quelque chose. Alors, je suis parti en tournée, j'ai fait 18 réunions pour expliquer les modalités. Je leur demandais d'être responsables. Je leur ai dit : "Le marché ne fait pas confiance aux marchands, nous allons démontrer que nous sommes des actionnaires responsables." J'ai obtenu 95 % de signatures du côté des marchands et 96 % de signatures du côté des ex-marchands. Ça a donné beaucoup de crédibilité à RONA sur le marché.»

Le président a désormais une base solide pour convaincre les grands investisseurs et les banques de miser sur une entreprise comme RONA. Il part «faire la rue», comme il dit. Par contre, à l'automne 2002, le moment est très mal choisi. La bourse dégringole, les actions piquent du nez, plus encore qu'au lendemain du 11 septembre 2001. Robert Dutton n'est plus sûr de rien, il doute de pouvoir amasser les 150 millions de dollars d'investissements nécessaires pour émettre l'action de RONA à 15 \$. À Montréal, les banquiers n'osent plus se prononcer, il n'arrive à

rejoindre personne au téléphone, c'est la débandade...

Par un beau vendredi, la petite délégation de RONA à New York se fait jeter dehors par un courtier! Robert Dutton se remémore l'incident avec amusement :

«Un vendredi à New York, à 16 heures, on s'est fait mettre dehors par un courtier qui s'est mis à rire de nous. Ça avait été la pire semaine en bourse, et il n'arrêtait pas de nous poser des questions. Nous nous sommes énervés, nous nous sommes embourbés. Nous étions trois représentants de RONA qui se disputaient devant lui sur les réponses à lui donner. À un moment, le courtier s'est choqué et nous a mis dehors! Nous étions tellement humiliés! Mais, une fois rendu sur le trottoir, j'ai levé la tête, et j'ai vu un panneau où il était écrit "5th Avenue". J'ai dit à mes deux collègues : "On est quand même sur la 5<sup>e</sup> Avenue, à New York! On s'est fait mettre dehors, mais Roland et Napoléon n'auraient jamais pensé que deux ou trois gars de chez RONA allaient un jour vendre des actions à New York. Encourageons-nous! Nous sommes sur la 5<sup>e</sup> Avenue!"»

Robert Dutton et son équipe s'acharment et réussissent à réunir le montant nécessaire pour entrer en bourse. Six mois plus tard, le même courtier, qui leur avait fait passer un si mauvais quart d'heure, les invite à dîner avec tous les honneurs et investira cinq millions de dollars dans leur entreprise.

L'émission publique bouleverse non seulement les rapports économiques, mais aussi la dynamique des relations entre l'administration, les marchands et les employés. Le conseil d'administration s'ouvre à de nouveaux venus, lesquels ne voient pas d'un bon œil la dynamique, qu'ils qualifient de «socialisante», qui règne au sein de l'entreprise.

«Nous sommes devenus une société ouverte en 2002. Ça a changé tout le conseil d'administration. Il faut dire que j'ai vécu, pendant des années, avec un conseil d'administration avec qui je m'entendais bien. On partageait les mêmes valeurs parce qu'on venait du même milieu; on était presque tous des marchands. Il y avait toujours trois ou quatre membres venant de l'extérieur, mais ils étaient très respectueux de la culture à l'interne; donc, ça allait très bien. En 2002, on accueille de nouvel-

les personnes qui ont des expériences et des compétences très valables dans leurs propres secteurs d'activité, et qui jouissent aussi de réputations très impressionnantes, mais qui ne sont pas toujours au même diapason que nous.»

### Des crispations au conseil d'administration

Depuis l'arrivée des nouveaux membres du conseil d'administration, Robert Dutton est mal à l'aise. Il s'aperçoit, au fil des réunions, que certains administrateurs ne partagent pas la philosophie de gestion qu'il prône. Il devient perplexe. Il ne veut pas trahir ses valeurs ni la confiance de ses employés, mais il est aux prises avec la pression du marché, avec les réalités froides de la bourse et avec un conseil d'administration qui n'approuve pas sa façon de gérer, ni ne semble vraiment s'intéresser à l'essence de ce qu'est devenue RONA. Ce qui inquiète entre autres le président de RONA, c'est le fait que l'entreprise n'appartienne plus à personne. Les fondateurs et leurs héritiers ont disparu depuis longtemps.

«Les administrateurs en général ont une réaction très respectueuse par rapport à des présidents d'entreprise qui en sont les fondateurs. Le problème avec RONA, c'est que l'entreprise n'appartient plus à personne. On ne reconnaît pas le fait que les marchands en sont les fondateurs. C'est vrai que les marchands ne possèdent plus que 25 %, 30 % de l'entreprise.»

Robert Dutton s'adresse à l'intelligence des gens, il promeut l'esprit de coopération, sans pour autant être trop conciliant. Lorsqu'il croit à un projet, qu'il est convaincu des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en branle, il ne fait pas de compromis. Il aime dire qu'il donne «l'heure juste» à ses collègues et partenaires, ainsi qu'aux membres de son conseil d'administration. Pendant la période qui a suivi l'entrée en bourse de RONA, Robert Dutton a dû composer avec les rapports tendus qui s'étaient installés entre lui et certains nouveaux administrateurs, jusqu'au moment où le choc des cultures a provoqué des départs finalement bien acceptés de part et d'autre.

### Un fin stratège

La relation tendue avec le nouveau conseil d'administration et le déménagement du centre de distribution ne sont pas les seuls défis auxquels Robert Dutton a dû faire face ces dernières années. Il a également beaucoup peiné pour empêcher Réno-Dépôt, son concurrent de toujours, d'acheter RONA. Il s'en est fallu de peu, mais Robert Dutton a si bien manœuvré que la situation s'est finalement renversée : c'est RONA qui a acheté Réno-Dépôt.

«Réno-Dépôt nous a joints pour nous acheter. Les gens de King Fisher voulaient acquérir nos grandes surfaces. En 2000, nous avons fait face à la possibilité d'être vendus. Nous avons réglé ça rapidement. Les magasins de grandes surfaces n'étaient pas à vendre à la pièce. Ils allaient acheter tout ou rien du tout. Je ne voulais pas vendre, j'étais hors de moi, je ne pouvais pas m'imaginer ça. Mais je me disais que l'entreprise appartenait aux marchands. À cette époque, l'action valait 12 \$, et avec la vente elle monterait peut-être à 30 \$ ou 35 \$. Je me disais que c'était à eux, qu'il fallait qu'ils prennent la décision la plus éclairée possible. J'avais un profond respect pour les marchands. S'ils m'avaient dit : "On veut vendre, Robert", j'aurais vendu.»

Pendant deux ans, Robert Dutton surveille Castorama et King Fisher, propriétaires de Réno-Dépôt.

«Au cours de ces deux années, nous nous sommes aperçus que les Français [Castorama] voulaient nous acheter, mais que les Anglais [King Fisher], eux, ne voulaient pas, parce qu'ils ne partageaient pas le plan d'affaires des Français, au point de vue du développement international de Castorama. Réno-Dépôt appartient à Castorama, qui, elle, appartient à 50 % à King Fisher et à 50 % à la famille Dubois. En mai 2002, j'ai appris que King Fisher annonçait qu'elle voulait prendre le contrôle de Castorama, la totalité des actions. J'étais convaincu que King Fisher vendrait les divisions internationales. Alors, je suis allé voir Michaud, le président de Réno-Dépôt, et je lui ai dit : "Moi, je veux vous acheter."»

Une fois la vente réglée, commence le lent processus d'intégration de l'entreprise nouvellement acquise, intégration d'autant plus difficile que RONA est considérée comme l'ennemi juré, le concurrent de toujours, par les employés et les cadres de Réno-Dépôt. Pour ces derniers, RONA n'existe pas, tout simplement.

«C'était incroyable, ils avaient sublimé RONA. RONA n'existait pas. Ils avaient un très grand mépris. Pour eux, être achetés par nous, c'était l'humiliation totale. Il paraît que certains vice-présidents ont fait des scènes quand ils l'ont appris. J'ai lu une étude qu'ils ont faite en juillet 2002. En juillet 2002, le président savait très bien qu'il risquait d'être vendu. Et il savait très bien que RONA pouvait être acquéreur. Ils ont donc présenté une étude à la direction qui traite du marché canadien de la quincaillerie, et RONA n'y figure pas. RONA n'est pas là! Ils parlent de Home Hardware, de Home Depot, de Canadian Tire, et ils ont sublimé RONA. On n'existait pas.»

L'intégration est très difficile. L'équipe de cadres de Réno-Dépôt est extrêmement réticente, la haine de RONA est tenace. Leur culture de travail est basée sur un modèle américain, de féroce concurrence.

«Ils m'ont apporté une collection de chandails où il était écrit "Tuons RONA!", j'ai tout jeté. Moi, j'appelais ça la gestion de majorettes; les employés qui chantent tous les matins...»

Il n'arrive pas à briser la résistance de l'équipe de vice-présidents de Réno-Dépôt. C'est un grand choc pour cet homme qui croit en la réconciliation et la collaboration. L'équipe de RONA essuie les rebuffades, le mépris et tente de rester humble, de ne pas entrer dans la dynamique d'affrontement.

Pour briser la crispation, Robert Dutton et son équipe songent à accomplir un autre geste symbolique. Au premier jour de leur intégration, ils décident d'accueillir tous les employés de Réno-Dépôt (mis à part les vice-présidents), les coordonnateurs, les acheteurs et les directeurs, de manière officielle avec une haie d'honneur, au nouveau centre de distribution adjacent au centre social, à Boucherville.

«Nous avons fait venir toute l'équipe des cadres, des coordonnateurs, des

directeurs. J'ai fait sortir tous les employés de RONA. Nous avons fait une haie d'honneur devant la porte, nous les avons tous accueillis en applaudissant. Ils arrivaient un par un, avec leur auto, ils se garaient et ils entraient en passant par la haie d'honneur. On annonçait : "Voilà Pierre Tardif, acheteur", et les employés de RONA se mettaient à applaudir. Ça a été un très beau moment parce qu'à la fin, quand nos employés de RONA sont rentrés dans l'entrepôt, ce sont les gens de Réno-Dépôt qui se sont divisés en haie d'honneur et les ont applaudis à leur tour.»

*«Je n'ai de passion ni pour les clous ni pour leur commerce. Ce qui me passionne fondamentalement, ce sont les gens.»*

**Robert Dutton**

Il convoque les employés de Réno-Dépôt, leur explique le fonctionnement de RONA, le plan d'affaires, leur distribue des responsabilités, stimule leur sentiment d'engagement et leur donne même une prime au prorata, à partir du moment de l'achat de l'entreprise, pour qu'ils puissent aussi bénéficier du partage des richesses, comme tous les autres employés de RONA. Quant à l'équipe de vice-présidents et de la haute direction de Réno-Dépôt, c'est peine perdue. Robert décide de ne pas renouveler leurs contrats, puisqu'ils ne veulent décidément pas adhérer aux valeurs de RONA et qu'ils s'entêtent à maintenir un climat d'affrontement.

Au Québec, RONA a tout de même décidé de conserver les deux bannières distinctes, RONA et Réno-Dépôt, car elles attirent deux types de consommateurs différents.

«Les femmes préfèrent RONA, et les hommes, les entrepreneurs de construction, les artisans, les corps de métier aiment Réno. Mettre les magasins Réno sous la bannière RONA nous ferait économiser près de 20 millions de dollars, mais nous avons fait une étude qui démontrait que nous perdions des clients en le faisant. Réno a moins de marchandise saisonnière, de décorations, de peinture, mais elle est plus complète dans la plomberie, l'électricité, elle s'adresse davantage aux

entrepreneurs de construction. Ils vont retrouver plus d'outils spécialisés. Chez nous, on va trouver la base. Ce sont deux marchés.»

## Les grands virages

Avec son équipe, Robert Dutton se tourne maintenant vers l'avenir. Les règles du jeu ont beaucoup évolué depuis que les deux fondateurs, Roland et Napoléon, ont pris la première syllabe de leurs prénoms pour former RONA. L'entreprise n'est plus seulement un distributeur, c'est désormais un gestionnaire de flux des marchandises. Le centre de distribution de Boucherville, qui s'étend sur 650 000 pieds carrés, se classe parmi les plus grands du monde, selon Interlink, un regroupement de distributeurs mondial. Le centre gère près de 200 000 produits différents. Robert Dutton veut d'ailleurs réduire ce nombre de moitié, afin d'alléger la logistique tout en conservant un standard de qualité des plus élevés. L'entrepôt se déploie sur trois niveaux et affiche un taux de service à ses points de vente de 95 %. RONA compte six centres de distribution au Canada, dont le tout nouveau centre de Calgary, d'une valeur de 30 millions de dollars. Ces dernières années, RONA a travaillé dur pour améliorer l'organisation de ses centres de distribution et est désormais un modèle quant au réapprovisionnement à l'unité, à la caisse et à la palette.

«En ce qui a trait à l'entreposage, notre objectif est toujours de le réduire au maximum. Ça change notre métier parce qu'autrefois on était des distributeurs. Le défi pour nous, c'est d'assurer que les produits roulent vraiment très rapidement en minimisant les déplacements pour les employés.»

L'entreprise veut désormais étendre son champ de compétences et souhaite prendre en charge la comptabilité des marchands.

«Avant, on ne faisait pas de comptabilité de détail. Maintenant, avec nos acquisitions, toute la comptabilité des magasins est faite ici. Éventuellement, c'est un service qu'on veut offrir à nos marchands, à l'aide d'un système de transfert électronique de données. On a le contrôle des achats, on a le contrôle du marketing, on a le programme de

formation des ressources humaines. Si on peut contrôler aussi les finances...»

Depuis les 15 dernières années, le visage de RONA a profondément changé. Robert Dutton nous expose les grandes étapes des bouleversements que l'entreprise a traversés :

«Vers le début des années 1990, RONA a dû amorcer une transformation profonde. Cette transformation a été provoquée par une combinaison de trois facteurs. Le premier facteur, c'était une conjoncture marquée par une dure récession. En corollaire, le deuxième facteur, c'étaient des créanciers impatients et nerveux. Cette période était marquée par une décroissance de l'économie pendant plusieurs trimestres consécutifs, mais aussi par des taux d'intérêt qui dépassaient 14 %, pour les entreprises comme pour les emprunteurs hypothécaires. En termes plus structurels, le paysage concurrentiel commençait à se modifier, avec l'arrivée de nouveaux formats de magasins. Dans notre industrie, le premier magasin-entrepôt au Québec a été lancé en 1993. Plusieurs observateurs ont alors prédit la mort imminente de RONA. Enfin, le troisième facteur, c'étaient nos clients actionnaires. Les marchands RONA affichaient une solidarité, disons, moins qu'optimale pour faire face à ces défis. Au moment où il était plus que jamais nécessaire de nous serrer les coudes, plusieurs étaient portés vers le chacun pour soi.»

La transformation de RONA n'a pas été instantanée. Elle s'est déroulée sur une dizaine d'années, en plusieurs étapes. La première étape a été la mise au point de nouveaux formats de magasins RONA, assortis de nouvelles formules de propriété et d'affiliation. L'étape la plus récente a été l'ouverture du capital, qui a financé l'expansion accélérée des trois dernières années. Robert Dutton précise que la transformation s'est opérée sur quatre axes :

«D'abord, d'un distributeur traditionnel – on a déjà appelé cela "gros-siste" – nous sommes devenus un réseau intégré de distribution et de détail. Nous exploitons un portefeuille de bannières définies en fonction de la taille des magasins et des formules de vente au détail. Trois formules de propriété se côtoient dans ce réseau, qui comporte des magasins affiliés, franchisés et d'entreprise. Et ce réseau

de détail est approvisionné par notre propre infrastructure de distribution.

Deuxième axe : nous étions une entreprise québécoise pure laine, je dirais très «ceinture fléchée». À part quelques régions frontalières de l'Ontario et du Nouveau-Brunswick, l'extérieur du Québec ne nous intéressait que parce qu'il s'y trouvait des fournisseurs. En moins de trois ans, nous sommes devenus une entreprise aux horizons nord-américains, avec des magasins qui ont vue sur l'Atlantique et le Pacifique, et sur toutes les régions canadiennes entre les deux.

Troisième axe de transformation : nous étions une entreprise presque familiale. Il y a à peine cinq ans, je connaissais par leur nom à peu près tous les employés de RONA, tous les marchands RONA et plusieurs de leurs employés. Aujourd'hui, avec près de 20 000 personnes qui travaillent dans le réseau, une telle familiarité est impossible. Nous sommes devenus une grande entreprise, avec ce que cela a de bon et de moins bon.

Quatrième et dernier axe de notre transformation : celui de notre propriété. Jusqu'en 2001, nous étions la propriété de quelques centaines de marchands, qui étaient à la fois nos clients et nos actionnaires. Nous sommes maintenant la propriété de milliers d'investisseurs canadiens et étrangers. Notre rapport avec ces actionnaires purement financiers est très différent de notre rapport traditionnel avec nos marchands actionnaires.»

## Conclusion

Au cours des 20 dernières années, Robert Dutton a fait évoluer son entreprise sur les plans de la technologie, de la logistique et de la gestion. Fin stratégie, il a su s'adapter aux tendances du marché et aux nouvelles philosophies de consommation. Ainsi, RONA est passée de coopérative à société ouverte et a su diversifier ses formats de magasins, en faisant le saut vers les grandes surfaces, sans pour autant renier ses valeurs fondamentales.

Cet homme aux convictions très fermes a su mettre en œuvre sa vision des relations de travail sans hésiter à bouleverser l'administration et la struc-

ture même de RONA. Avec courage et détermination, il a voulu prendre le relais des fondateurs en affirmant dans tous les volets de son action les valeurs de solidarité qui sont au cœur de la culture d'entreprise de RONA.

«Je n'ai de passion ni pour les clous ni pour leur commerce. Ce qui me passionne fondamentalement, ce sont les gens. Les clients de RONA, les employés de RONA, les marchands RONA, les fournisseurs de RONA. Ce que je me dis tous les matins, c'est que RONA est le point de rencontre de gens dont la mission est de servir d'autres gens, qui ont besoin de clous – et de milliers d'autres choses – pour réaliser un projet ou un rêve. Je n'attends pas de mes collaborateurs qu'ils aient la passion des clous. J'attends d'eux qu'ils soient animés de la passion des gens. Mon but, c'est que, du manutentionnaire d'entrepôt jusqu'au préposé à la clientèle dans un magasin, en passant par les cadres du siège social, tous partagent cette passion des gens – la passion des clients, des collègues, des subordonnés. Si jamais cette passion s'émeuse, toute la culture, toute la gestion de RONA sont en danger. Les profits de RONA ne sont pas la raison d'être de notre entreprise. Ils sont une mesure de notre succès. Dans un environnement concurrentiel, le profit soutenu est un indicateur de la capacité d'un groupe de personnes – les employés – à rendre service à un autre groupe de personnes – les clients – en faisant le meilleur usage de leurs ressources. Pour moi, RONA, c'est cela.»

## Note

1. Les propos de Robert Dutton sont tirés des entrevues accordées à Laurent Lapierre les 12 mai et 5 août 2004.

## ANNEXE 1 – RONA inc. – Résultats consolidés des exercices des cinq dernières années (en milliers de dollars, sauf les bénéfices par action)

	2005 (000 \$)	2004 (000 \$)	2003 (000 \$)	2002 (000 \$)	2001 (000 \$)
<b>Ventes*</b>	4 065 066	3 680 038	2 710 268	2 332 119	1 834 544
Bénéfice avant les postes suivants	332 266	277 091	175 063	128 784	90 528
Intérêts sur la dette à long terme	13 052	12 122	14 244	23 982	20 123
Intérêts sur les emprunts bancaires	3 067	3 129	3 249	3 118	4 326
Amortissements	55 558	49 521	35 530	32 034	25 585
	71 677	64 772	53 023	59 134	50 034
Bénéfice avant impôts sur les bénéfices	260 589	212 319	122 040	69 650	40 494
Impôts sur les bénéfices	85 379	74 094	44 093	26 536	15 861
<b>Bénéfice net</b>	175 210	138 225	77 947	43 114	24 633
<b>Bénéfice par action**</b>	1,53 \$	1,22 \$	0,73 \$	0,56 \$	0,37 \$
<b>Bénéfice dilué par action**</b>	1,51 \$	1,20 \$	0,72 \$	0,54 \$	0,36 \$

\* Ventes déclarées antérieurement, avant l'application du CPN-156, Comptabilisation par un fournisseur d'une contrepartie consentie à un client (rabais volumes).

\*\* Les données comparatives ont été rajustées pour tenir compte du fractionnement d'actions à raison de deux actions pour une.