

# **L'AVENIR EST COMMENCÉ**

**Notes pour une allocution de M. Robert Dutton**

**Président et chef de la direction**

**RONA inc.**

**Le Cercle Canadien de Montréal**

**Le 26 janvier 2010**

*(N.B. : Seule l'allocution prononcée fait foi)*

# L'AVENIR EST COMMENCÉ

## Allocution de Robert Dutton

---

Mesdames et messieurs,

D'abord, merci à M. Delucilla pour son aimable présentation. C'est un privilège pour moi de me retrouver à cette tribune. Un privilège renouvelé, puisque j'ai eu le plaisir d'être reçu par le Cercle canadien en novembre 2001, soit un peu plus de deux mois après les événements du 11 septembre.

Aujourd'hui, je me présente à vous au moment où nous entrevoyons la sortie de la pire crise financière à survenir depuis 75 ans. Le Cercle canadien ne me reprochera pas de manquer de sens de l'événement pour mes passages à cette tribune...

### **1. Inventer l'avenir**

Ma présentation d'aujourd'hui a pour titre : « L'avenir est commencé ». Au risque de vous décevoir, je vous le dis tout de suite : je ne vais pas aujourd'hui vous décrire ce que sera le monde dans vingt ans, ni dans dix ans, ni même dans cinq ans. Je ne suis pas devin et je n'ai pas de boule de cristal. S'il y a une chose que j'ai apprise de la vie, c'est que l'humilité croît avec l'usage... en tout cas elle devrait.

Voilà maintenant 33 ans que je suis cadre d'entreprise, dont une vingtaine comme chef de la direction – toujours chez RONA, au fait. Voilà donc plus de 30 ans que mes activités professionnelles sont centrées sur l'avenir. C'est l'essentiel du rôle d'un dirigeant que de préparer l'avenir de son entreprise.

Au fil des ans, j'ai donc appris deux ou trois choses sur l'avenir et sa préparation. Enfin, je le crois!

La première chose, c'est que l'avenir n'est justement pas une donnée qu'on doit tenter de prédire. L'avenir est une variable sur laquelle on peut et on doit agir. En d'autres termes, on doit vouloir l'avenir, pas simplement le prédire. L'informaticien de génie Alan Kay, dont

les travaux dans les années 60 ont permis le développement de tous les ordinateurs personnels du monde, a résumé cela dans une formule efficace : « La meilleure façon de prédire l'avenir est de l'inventer. »

C'est vrai de chacun de nous, dans nos choix de vie; c'est vrai de l'humanité entière, actuellement confrontée à des choix planétaires déterminants pour les générations futures; et c'est vrai de toutes les collectivités intermédiaires – nations, familles, clubs sociaux ou entreprises.

Gérer stratégiquement, c'est donc inventer l'avenir de l'entreprise.

Une deuxième chose que j'ai apprise est connexe à la première. C'est qu'on n'invente pas l'avenir une fois pour toutes. Ni tous les cinq ans, ni tous les ans. Oui, il faut faire le point régulièrement. Oui, la planification stratégique formelle est essentielle. Mais il faut aller au-delà.

Depuis une vingtaine d'années s'est propagé le concept d'organisation apprenante. Les organisations doivent maintenant devenir – pardonnez-moi le néologisme – des organisations inventantes.

L'invention de l'avenir ne doit pas être la mission réservée à une poignée de cadres; encore moins à une poignée de cadres d'âge mûr qui n'auront pas à vivre dans l'avenir qu'ils inventent. Elle doit concerner toute l'entreprise et surtout impliquer les jeunes qui, justement, auront à vivre cet avenir.

C'est ce que je veux dire par l'expression : « L'avenir est commencé ». L'avenir existe, il travaille déjà dans nos entreprises. Il s'appelle Éric, Jonathan, Mathieu, Alexandre; elle s'appelle Mélanie, Julie, Stéphanie, Catherine...

Ces jeunes hommes et ces jeunes femmes sont de la génération X ou Y. Ils sont compétents, ambitieux et désireux d'inventer leur propre avenir. Collectivement ils sont ceux et celles qui inventeront et, surtout, incarneront l'avenir de nos organisations. Préparer l'avenir de nos entreprises, c'est préparer ces jeunes à inventer cet avenir.

## 2. Le monde change

C'est d'autant plus le cas que nous traversons une période marquée par l'incertitude. Lieu commun, s'il en est un. Mais je ne parle pas de l'incertitude quant à la durée de la crise, ou quant à la vitesse de la sortie de crise. Je parle d'une incertitude plus profonde, qui concerne l'état du monde que nous trouverons au sortir de la crise.

Je suis persuadé que nous ne vivons pas une simple crise passagère qui nous laissera quelques mauvais souvenirs. J'ai la conviction profonde que nous vivons une rupture, qui laissera derrière elle des changements profonds et permanents, comme il ne s'en produit que quelques fois par siècle. Il y aura bel et bien une après-crise, mais elle ne sera pas comme l'avant-crise. En tout cas, sûrement pas dans le commerce de détail.

Voici quelques exemples de ce que je veux dire.

D'abord, des changements démographiques. D'un côté la pyramide d'âge se modifie, avec le vieillissement des baby-boomers. D'un autre côté la nouvelle génération de consommateurs est plus multiculturelle que celles qui l'ont précédée. Les consommateurs des générations X et Y sont plus exigeants, je dirais plus revendicateurs, autant en termes du service qu'ils attendent en magasin que de la responsabilité sociale qu'ils attendent de l'entreprise. Non pas que les baby-boomers soient des clients faciles à satisfaire. Ils sont des consommateurs expérimentés et nos propres études de marché nous révèlent qu'ils sont plus sensibles que jamais à la qualité des produits qu'ils achètent et du service qu'ils trouvent en magasin.

Il s'agit là de tendances lourdes que nous connaissons déjà.

Un autre changement est plus récent et plus soudain. Il y a un changement d'attitude chez le consommateur. La crise l'a rendu plus prudent. Je crois fermement que cette prudence est avec nous pour au moins une génération. Comme la crise des années 30 a marqué pendant toute une vie l'attitude de la génération qui l'a vécue. Songez à vos grands-parents, pour qui la prudence financière et l'épargne étaient des vertus cardinales.

Grâce à de meilleures interventions des gouvernements des pays développés, les séquelles immédiates de la crise actuelle sont infiniment moins grandes que celles de la crise qu'ont connue nos grands-parents; mais pour tous ceux qui étaient convaincus que le concept de récession appartenait à l'histoire, la prise de conscience a été brutale que la croissance et l'enrichissement ne sont jamais garantis, ni individuellement, ni collectivement.

Ces deux facteurs – des exigences croissantes et une prudence nouvelle – se traduisent par une intolérance pour la mauvaise expérience d'achat. En d'autres termes, on ne supporte plus le mauvais service.

Bref, si le métier de détaillant n'a jamais été une sinécure, il s'annonce de plus en plus exigeant. Et cela me rend très optimiste. Car plus le défi est grand, plus la tâche est difficile, plus il est possible pour un détaillant de se différencier pour gagner du marché. Il s'agit de poser les bons gestes stratégiques. Pour moi, la rupture que nous vivons est positive.

Par exemple, les progrès des technologies de l'information donnent aux détaillants de formidables outils pour accomplir leur mission.

D'une part, nous pouvons connaître nos clients, leurs comportements d'achat, leurs attentes, avec une précision sans précédent. Cela nous permet de segmenter notre marché avec une finesse et, surtout, une pertinence qu'on n'a jamais connues.

Par exemple, chez RONA nous avons identifié sept profils d'attitude face à la rénovation, au bricolage et au jardinage – chacun de ces profils ayant des attentes particulières face à notre offre de biens et services. On est loin du code postal!

D'autre part, nous pouvons gérer la chaîne d'approvisionnement avec une efficacité elle aussi sans précédent. Mieux que jamais, nous sommes maintenant en mesure de moduler notre offre pour satisfaire les attentes de nos divers profils de consommateurs -- qu'il s'agisse de sélection de produits, de formats de magasins ou de palette de services disponibles.

Pourtant, malgré les progrès de la technologie, en dernière analyse le service repose toujours sur des humains de chair, d'os et de cœur – même si ces humains travaillent dans une chaîne logistique qui assurera la livraison de votre achat en ligne.

Aussi, la préparation de l'avenir est d'abord la préparation des personnes. Plus que préparer l'avenir, il faut préparer les personnes à inventer cet avenir et à y vivre.

C'est pourquoi chez RONA la gestion du talent est au cœur de notre stratégie d'entreprise. Et pourquoi les jeunes ont une telle importance dans la préparation de notre avenir.

### **Les jeunes : les véritables inventeurs de notre avenir**

L'identification et la préparation de notre relève comprennent plusieurs initiatives. L'une d'elles est le programme STEP – un forum d'été où nous réunissons des jeunes, justement ceux qui seront les marchands et les cadres RONA dans un avenir plus ou moins rapproché. Des jeunes âgés de 20 à 35 ans.

Nous avons tenu les deux premiers forums STEP l'été dernier. J'y ai consacré plus de six jours. Dans l'horaire fractionné d'un chef de la direction, c'est considérable. Cela semble même avoir étonné certains collègues dirigeants de compagnie à qui j'ai parlé de l'expérience. Pourtant, cet investissement de mon temps est parfaitement cohérent avec mon rôle de préparateur d'avenir de la compagnie.

J'ai trouvé cette première expérience absolument fascinante. J'ai appris beaucoup des discussions que j'ai eues avec nos leaders de demain. Ce que j'ai appris, je le regroupe sous trois thèmes.

### Premier thème :

*Les jeunes que j'ai rencontrés ont l'entrepreneuriat dans le sang.* Ils aiment le métier de détaillant. Comparativement aux générations précédentes, ils ont réfléchi davantage à leur choix de carrière. En fait, ils ont choisi de travailler dans le commerce de détail, tandis que leurs parents – et à plus forte raison leurs grands-parents – ont embrassé le métier par nécessité ou parce que l'occasion se présentait, bien plus que par choix délibéré.

Passion, créativité et curiosité, voilà les trois mots qui les définissent. Ils sont bien informés.

Ils ont le désir de continuer à apprendre et ce, leur vie durant. Ils ont également du mal à voir la pertinence de frontières géographiques; ils sont citoyens du monde.

Dans leur esprit, la planète constitue le marché de RONA – et même le leur. La technologie de l'information et les télécommunications font partie intégrante de leur vie. Tous les jours, ils accèdent au monde entier.

Ils ont confiance en eux et en leur capacité de grandir. Ils sont mobiles, prêts à voyager ou à se relocaliser pour avoir un projet de vie et de travail intéressant.

Et lorsqu'un tel projet les captive, ils sont disposés et aptes à accomplir plusieurs tâches en même temps. Ils veulent avoir la liberté de prendre des initiatives... et celle que procure un environnement de travail flexible. Ils tiennent à s'engager dans leur travail.

Les fils et les filles de nos marchands affiliés ont prouvé leur attachement à leur famille. Dans leur cas, famille et travail sont des réalités intimement liées. Ce qui n'est pas toujours le cas des jeunes employés de RONA. En effet, comme pour la plupart des jeunes de leur génération, la loyauté à leur employeur n'est pas un trait de caractère dominant.

### Deuxième thème : les valeurs.

Les jeunes ont des valeurs solides.

- Paradoxalement, la loyauté arrive bonne première de ces valeurs. Mais cela s'explique : je ne parle pas ici de loyauté envers une institution, mais plutôt envers un groupe qui leur importe, qu'ils ont choisi, voire défini.
- Il peut s'agir de la famille... d'un groupe d'amis... ou encore d'un réseau en ligne partageant leurs intérêts. La loyauté n'est pas acquise : elle se mérite.

- Je vous donne un exemple, qui illustre parfaitement ce que j'entends par « un groupe qui suscite la loyauté » : trois jours à peine après le forum STEP francophone, un site de réseautage est apparu en ligne avec une page intitulée *La relève RONA*. Ces jeunes créaient un groupe qui inspirerait leur loyauté.
- Le respect est une autre valeur importante chez les jeunes. Autant le respect qu'ils portent aux autres que celui qu'ils attendent des autres. Comme la loyauté, le respect ne s'impose pas : il se mérite.
- Enfin, justice et équité font partie des valeurs fondamentales de ces jeunes.

Loyauté, respect, équité. Quand on y pense, ces valeurs sont interreliées. Nos jeunes sont cohérents.

C'est pourquoi ils accordent beaucoup d'importance à la compatibilité de leurs propres valeurs avec celles de l'entreprise. Ils ne travaillent pas simplement pour un employeur, mais pour réaliser des objectifs. Bien sûr, je suis persuadé que l'argent, le pouvoir, la reconnaissance prendront éventuellement de l'importance dans leur vie, mais ce sera intéressant de voir comment ces jeunes vont s'épanouir.

Personnellement, je crois que la loyauté des jeunes envers leurs valeurs est leur plus grande force. Je mets l'emphase ici sur le mot **loyauté**, parce qu'on soutient parfois que cette génération a de la difficulté à s'engager à long terme. Je crois simplement qu'il faut lui laisser le temps d'agir... et de s'emballer pour un projet.

Troisième thème : ces jeunes ont à cœur de devenir à leur tour propriétaires de magasin. Cela vous étonnera peut-être : le marchand-propriétaire est bien vivant et il est toujours promis à un bel avenir!

Au cours de nos discussions à propos des enjeux en magasin, l'inévitable question de la relève a surgi.

C'est toujours un sujet délicat. Les plus jeunes étaient très prudents, voire timides, lorsque la question a été abordée. Mais ils cherchaient des solutions qui seraient à la fois justes pour eux, pour leurs parents et pour les autres membres de leur famille.

Nos jeunes veulent trois choses :

- Premièrement, ils veulent leur propre magasin – c'est également vrai des jeunes directeurs qui œuvrent dans nos magasins corporatifs.
- Deuxièmement, ils désirent faire l'acquisition d'un ou de plusieurs concurrents, ouvrir de nouveaux points de vente et développer de nouvelles gammes de produits. Autrement dit, ils veulent du changement, des projets et de l'action. Ce parti-pris pour l'action, je sais qu'ils l'ont hérité de leurs parents et de leurs grands-parents.
- Troisièmement, ils veulent être actifs au sein de RONA. Ils souhaitent prendre part aux décisions stratégiques et aux programmes marketing qui ont des incidences sur leurs propres affaires.

## **Conclusion**

Je suis revenu enchanté de ces deux premières éditions de notre programme STEP. D'une part l'enthousiasme de ces jeunes est contagieux. Ils m'ont insufflé une dose incroyable d'énergie et, surtout, d'optimisme pour l'avenir. D'autre part ces jeunes ont confirmé ce que je soupçonnais intuitivement depuis longtemps : RONA dispose d'une remarquable réserve de talent, de dynamisme et d'ambition qui justifie amplement l'optimisme qu'ils m'ont communiqué.

Comme baby-boomer, je fais partie d'une cohorte qui prend énormément de place dans la société. Je ne le déplore pas, je ne m'en excuse pas, mais je ne le nie pas. Nous prenons beaucoup de place dans la démographie, et beaucoup de place dans la direction de nos organisations.

Et comme notre espérance de vie en santé est sans précédent dans l'histoire de l'humanité, il est possible que nous y restions longtemps, dans le confort des certitudes de notre génération. À un point tel que la génération qui nous suit craint parfois d'être la génération sacrifiée.

Or ces jeunes ont quelque chose à nous dire. Quelque chose à nous apprendre. Pour ma part, j'ai choisi de les écouter. Car ils sont l'avenir. Cet avenir qu'ils auront la tâche d'inventer. Cet avenir qui est commencé.

Je vous remercie.