

GESTION D'AUJOURD'HUI

LA PRESSE AFFAIRES

Dans le respect des valeurs fondamentales

Robert Dutton, président et chef de la direction de Rona

Dans cette série d'articles, nos collaborateurs de HEC Montréal présentent chaque lundi les nouveaux défis de toutes natures que doivent affronter les gestionnaires dans les organisations et les entreprises.

JACQUELINE CARDINAL
ET LAURENT LAPIERRE
COLLABORATION SPÉCIALE

Président et chef de la direction de Rona depuis 1992, Robert Dutton a grandi derrière le comptoir de la quincaillerie familiale de Sainte-Dorothée (Laval), où il a appris, très jeune, trois valeurs fondamentales : la responsabilité, le service et la solidarité.

Aujourd'hui, il est à la tête du plus important distributeur et détaillant de produits de quincaillerie, de rénovation et de jardinage au Canada et il affirme tirer sa plus grande fierté d'avoir réussi à gérer comme il est, sans faire de compromis par rapport aux valeurs que ses parents lui ont inculquées. Il en tire un principe fondamental : il faut gérer comme on est.

En étendant ce principe à la gestion des ressources humaines, Robert Dutton rappelle, comme le disent ses « paysans urbains » que sont les marchands quincailliers de Rona, que l'exemple vient d'en haut. Pour aller chercher ce qu'il y a de meilleur chez les employés, Robert Dutton incite ses directeurs et ses marchands à les *coach* dans le sens de ce qu'ils sont vraiment et à respecter leurs aspirations et leurs talents. Chez Rona comme partout ailleurs, *coach*, c'est faire preuve de générosité et d'ouverture, c'est partager ses connaissances et son expérience.

RONA EN CHIFFRES

- > Chiffre d'affaire en 1992 : 540 millions de dollars
- > Chiffre d'affaire en 2004 : 4 milliards \$
- > Nombre de magasins en 2004 : 550 dans 9 provinces canadiennes
- > Nombre d'employés en 2004 : 21 000

En même temps, dans le rôle de *coach* qu'on attend d'eux, les employés de Rona ne doivent jamais oublier qu'ils sont des modèles et que ceux qu'ils forment finissent par être à l'image de ce qu'ils sont. Ce constat de base renforce l'idée que les cadres doivent agir, dans chaque service, « avec sincérité, cohérence et conviction », véritable *leitmotiv* chez Rona. Ces trois valeurs se transmettent à tous les niveaux de l'entreprise, jusqu'aux employés de première ligne qui eux, sont en contact direct avec les clients.

Ces valeurs doivent par contre se traduire en gestes concrets. Les employés s'attendent à ce que les gestionnaires ne fassent pas qu'en parler, mais qu'ils les mettent en pratique. Alors seulement, y adhéreront-ils. Lorsqu'un marchand ou un directeur se plaint de certains de ses employés, Robert Dutton lui rappelle que c'est lui qui les a choisis et il lui suggère de s'interroger sur ses propres façons de faire. « Il doit penser que c'est peut-être lui qui a inculqué à ses employés des comportements qu'il n'aime pas. »

Rentabilité naturelle

Selon Robert Dutton, la raison d'être d'une entreprise c'est, bien sûr, de satisfaire ses clients en étant efficace et de mener à bien sa mission. Normalement, la rentabilité devrait en découler « naturellement » si on fait bien les choses. A cet égard, il préfère utiliser le mot « projet », qui véhicule l'idée de continuité et comporte un aspect *jamais fini*, qui lui plaît.

Mais ce qui fait la valeur ajoutée de l'entreprise, c'est sa façon d'être, cette couleur particulière qui va permettre aux personnes qui y travaillent de grandir. Et si les employés grandissent, ils vont inévitablement faire grandir l'entreprise et y trouver par le fait même de grandes sources de satisfaction. Le rôle du gestionnaire consiste à aller chercher cette valeur ajoutée.

Le gestionnaire doit faire du projet d'entreprise quelque chose de plus



Pour Robert Dutton, PDG de Rona, sens des affaires et sens du service vont de pair. On le voit ici lors de l'annonce de son association avec la Ligue canadienne de football, au début mars. La commandite fera en sorte que le logo de Rona sera apposé sur le chandail de chaque joueur.

PHOTO RYAN REMIÖRZ, PC

grand que lui. Gérer, c'est donc se mettre au service d'un projet qui nous dépasse, ce qui est en soi « une responsabilité qui s'assume ». L'exercice du pouvoir et de l'autorité inhérents au poste de haut gestionnaire doit être inspiré par le sens du service et la recherche du bien commun. L'étymologie du mot « autorité » l'indique bien : *autor* signifie « celui qui fonde, celui qui fait grandir ». Quand le gestionnaire met le meilleur de lui-même au service d'un projet qui le dépasse, il se réalise personnellement tout en faisant croître son entreprise, selon Robert Dutton, qui ne craint pas d'évoquer la dimension spirituelle d'un tel choix de vie.

Ce n'est pas parce qu'on parle de valeurs comme la générosité et la solidarité qu'on est naïf ou « bonasse ». On peut être en même temps très exigeant. Robert Dutton l'a prouvé en mettant récemment en place un régime de droits de sous-

cription des actionnaires, utilisée comme « dragée toxique », afin de protéger son entreprise d'une prise de contrôle intempestive. Le gestionnaire à la tête d'une société ouverte à la responsabilité de protéger l'intérêt à long terme de ses actionnaires. Dans le cas de Rona, cette responsabilité s'étend aux marchands, qui sont à la fois actionnaires, clients, et qui sont au cœur de toutes les activités de cette entreprise de distribution et de vente au détail.

La raison pour laquelle Robert Dutton a mis en place sa « dragée toxique » illustre bien son style de gestion. Ce qu'il vise en prenant une telle mesure, agressive à première vue, c'est de gagner du temps dans le cas d'une offre « hostile » de prise de contrôle. Ce temps il en aura grand besoin pour expliquer à ses marchands, en autant de réunions qu'il sera nécessaire, en quoi consisterait une offre éventuelle d'achat d'actions, « même si elle était sollicitée ».

Robert Dutton ne veut pas être coincé par une échéance serrée qui ne lui laisserait pas tout le loisir de répondre, de façon satisfaisante pour lui et pour eux, à toutes les inquiétudes de ses marchands, dont certains sont des héritiers des fondateurs de Rona, et qui détiennent jusqu'à plus de 20 % des actions. Si une telle offre se présentait, Robert Dutton voudrait que l'adhésion de ses marchands « vienne du cœur », et non pas parce qu'elle leur serait imposée presque de force. « C'est mieux pour eux, c'est mieux pour l'acquéreur, c'est mieux pour les actionnaires actuels et futurs, et c'est mieux pour l'entreprise. »

Il n'y a donc rien d'incompatible entre le sens du service et le sens des affaires, tels que les conçoit Robert Dutton.

Jacqueline Cardinal est professionnelle de recherche à la Chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal et Laurent Lapierre en est le titulaire.

EN BREF

Canadian Tire s'associe à Debbie Travis

Canadian Tire vient de confirmer que la chaîne abandonne la peinture de Martha Stewart, la papasse de la maison, et s'associe plutôt à l'animatrice et productrice d'émissions de décoration à la télévision, Debbie Travis, pour la remplacer. *La Presse Affaires* a évoqué la fin du contrat de Martha Stewart, la semaine dernière. En association avec Canadian Tire et ICI Canada (la marque CIL), Debbie Travis a créé une gamme de peintures comprenant une palette exclusive de 348 couleurs. La décoration devient ainsi beaucoup plus facile, selon Canadian Tire. Il suffit de choisir d'abord l'ambiance d'une pièce de la maison, puis la nuance de la peinture, selon Debbie Travis. La partenaire a groupé sa gamme de peintures sous quatre ambiances (nostalgique, calme, dramatique, joyeuse), qui comprennent chacune 80 couleurs, en plus de 12 Blancs essentiels, de différentes teintes. La collection comprend aussi les pots d'essai Debbie Travis, des contenants de 50 milligrammes, dans 60 couleurs, afin que le client puisse tester la peinture chez lui avant sa décision finale. Chaque pot d'essai est muni d'un pinceau incorporé. L'automne prochain, Debbie Travis lancera des articles de rangement et d'autres collections suivront d'ici l'automne 2006. Canadian Tire et ses marchands

associés exploitent 457 magasins offrant des articles pour l'automobile, les sports et loisirs et la maison.

FCEI: Cadillac Fairview doute de l'étude

Cadillac Fairview entretient des doutes sur l'étude de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) portant sur les pertes de 1% à 2% de profits des détaillants, locataires des centres commerciaux, à la suite de la prolongation des heures d'affaires. Les quatre centres commerciaux de Cadillac Fairview dans la région de Montréal ont augmenté leur affluence de 12,2% depuis le 16 août dernier, selon la compagnie immobilière. Les détaillants ont ainsi reçu la visite de 1,8 million de personnes additionnelles, dont 42,4% sont directement attribuables aux heures prolongées, selon Cadillac Fairview. Ivanhoé Cambridge, la chaîne de centres commerciaux concurrente qui a aussi augmenté les heures d'ouverture de ses détaillants locataires, avant de revenir un peu en arrière, n'a pas commenté l'étude de la FCEI. Si les ventes des détaillants augmentent grâce aux heures prolongées, leurs coûts aussi s'accroissent, si bien que les profits baissent, selon la FCEI. Parfois, c'est suffisant pour que le marchand ne soit pas rentable.

SÉMINAIRE

7 avril 2005
Hyatt Regency Montréal
15 h à 18 h 30

Quoi de neuf dans l'industrie?

ANIMATRICE

Annie Thabet
Présidente du Réseau Capital et associée, Cella Capital

CONFÉRENCIERS

Sophie Forest
Représentante directrice, Brightmark Capital Partners

Joyce Tsang
Ph.D., Professeure, ProQuest Investments

Alan Salzman
Managing Partner, Millage Point Venture Partners

Jean Roudé
Président-directeur général, Investissement Québec

Robert Ingese
Vice-président, BDC - Partenariats en technologies

Inscription : www.reseaucapital.com
Renseignements : (514) 351-9688
Date limite d'inscription : 4 avril 2005

UNE DÉMONSTRATION DÉTAILLÉE DE LA COOPÉRATION AVEC :

14 avril 2005 à 15 h 30

La soirée bénéfique du blackjack des étoiles Casino Royale marie l'éclat de Hollywood avec le glamour de Montréal, le tout pour une bonne cause : le cancer du sein

98 joueurs sont invités à participer à un tournoi de blackjack pour se disputer un prix unique de 250 000 \$.

Pour de plus amples informations, composez le (514) 846-3603