

# L'erreur stratégique de Rona

L'entreprise fut victime d'une stratégie déficiente ainsi que d'une gestion à court terme

YVAN ALLAIRE  
FRANÇOIS DAUPHIN

Respectivement président exécutif du conseil et directeur de la recherche de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP)

**L'**acquisition de Rona par le géant américain Lowe's suscite, avec raison, bien des inquiétudes et des interrogations. Comment Rona en est-il arrivé à ce que sa mise en vente soit présentée par sa direction comme la seule option logique pour ce réseau?

La direction évoque les faibles perspectives de croissance et même une possible décroissance dans un avenir rapproché, surtout si Lowe's devenait un concurrent direct au Québec. Or, est-il plausible de conclure que Rona était condamné à se vendre tôt ou tard en raison d'erreurs stratégiques commises il y a quelques années?

À l'origine et pendant une longue période, Rona fut abord et avant tout un distributeur, un groupe d'achats desservant l'ensemble de ses franchisés. La majorité des franchisés tenaient leurs établissements dans des villes n'ayant pas une population assez élevée pour justifier la présence de concurrents directs, bénéficiant ainsi d'un statut de monopole local. Cet avantage de localisation à long terme assuré à Rona un volume de ventes important et relativement à l'abri de toute nouvelle forme de concurrence américaine ou locale. L'expertise en commerce au détail, malgré tout le soutien offert par Rona, demeurait essentiellement l'affaire des franchisés qui avaient un contact direct avec leur clientèle.

En 2003, après son premier appel public à l'épargne, Rona s'est porté acquéreur de Réno-Dépôt, un réseau d'établissements de grande superficie. Puis il a multiplié les acquisitions hors Québec dans le but d'atteindre une masse critique d'achats. Ces acquisitions ont amené Rona à devoir exploiter des magasins en mode corporatif, ce qui exigeait des habiletés nouvelles et mal maîtrisées au siège de Rona. Ainsi, en quelques années, Rona rassembla sous un même toit un ensemble de magasins, certains en franchise, d'autres sur le mode « corporatif », ainsi que de réseaux disparates, répartis dans plusieurs régions du Canada. Cette complexité et cette diversité s'avèrent difficiles à gérer profitablement et les ventes des magasins Rona montrèrent des signes d'essoufflement. En fait, c'est à la suite de plus d'une dizaine de trimestres consécutifs de baisse des ventes par établissement que Lowe's a manifesté une première velléité d'acquisition en 2012.

## Vision ou erreur

Pendant que Rona s'évertuait à développer un concept visionnaire du commerce de détail pour rivaliser avec des géants comme Home Depot ou Lowe's, des entreprises comme la société BMR, Patrick Morin et d'autres réseaux ont, étonnement et avec succès, adopté des modèles de commerce de quincaillerie simi-



ANNIK MH DE CARUFEL LE DEVOIR

La véritable raison de la vente de Rona tiendrait au fait que l'entreprise a fait des choix stratégiques inopportuns et n'a pu se réinventer.

lares à ceux qui avaient fait le succès de Rona par le passé. Ces réseaux de quincailleries ont donc occupé l'espace laissé libre par le groupe de Boucherville, celui-ci ayant désormais abandonné le concept d'origine de l'entreprise.

Bien sûr, Rona a tenté quelques projets au fil des ans. Réno-Dépôt a été « réinventé » en centre de liquidation des stocks avant de revenir à un modèle plus traditionnel; on a ouvert des Studio Rona, qui devaient livrer concurrence aux spécialistes en peinture, mais l'expérience s'est rapidement soldée par un échec.

Après les événements de 2012, la pression s'est grandement accentuée sur le conseil et la direction. La stratégie visionnaire, parce qu'elle était soit mal conçue soit mal exécutée, ressemblait de plus en plus à une lubie.

Le p.-d.g. a été remercié et un nouveau p.-d.g. a été embauché au terme d'un long processus de recrutement. Celui-ci, d'entrée de jeu, a annoncé qu'il ne s'engageait que pour quelques années tout au plus. La rémunération incitative qu'on lui a accordée à son arrivée était arimée à la performance financière et boursière de Rona au cours des trois années subséquentes (plusieurs éléments de sa rémunération devenaient « encaissables » en début d'année 2016).

## Quel était donc le mandat de la nouvelle direction?

Au départ, la direction a cru pouvoir mener — du moins, c'est ce qu'elle a annoncé — un renouveau stratégique, un repositionnement

des bannières et de la marque. Or, dans les faits, la direction en poste depuis 2013 a essentiellement mis en œuvre un vigoureux plan de redressement financier.

Ainsi, la direction de Rona, au cours des deux ou trois dernières années, a fermé quelque 300 établissements, racheté 20 franchisés en juillet 2015 (ceux qui exploitaient des magasins-entrepôts), réduit le personnel de quelque 5000 personnes, réduit les dépenses en capital de 60% et utilisé la trésorerie de Rona pour racheter 12% de ses actions (19% si le programme de rachat annoncé en fin de 2015 avait été réalisé; c'est un peu plus de 200 millions de dollars qui ont été utilisés à cette fin au cours des trois dernières années).

Les marchés financiers ont bien réagi à ces mesures financières durant les premières années, mais ce genre de traitement ne peut être répété indéfiniment. L'action de Rona, après être passée de 12\$ à près de 17\$, est redescendue au niveau de 2012, ces mesures financières ne donnant aucune assurance de croissance des revenus et des bénéfices à long terme. Toutefois, ces démarches ont contribué à faire de Rona une cible encore plus attrayante pour un éventuel acquéreur dans le secteur du commerce de détail.

Rappelons que le prix offert de 14,50\$ par action ordinaire en 2012 donnait une valeur de 1,76 milliard à l'entreprise (et 1,72 milliard en dollars américains d'alors). Le prix de 24\$ offert en 2016 donne une valeur de 2,57 mil-

« La stratégie visionnaire, parce qu'elle était soit mal conçue soit mal exécutée, ressemblait de plus en plus à une lubie [en 2012] »

liards puisque le nombre d'actions a grandement diminué (et 1,83 milliard en dollars américains; cette valeur est établie pour les seules actions ordinaires, sans tenir compte de la valeur des actions privilégiées et autres frais afférents à la transaction). Clairement, Lowe's ne voulait pas payer plus pour Rona (en dollars américains) que ce qui avait été offert en 2012!

La véritable raison de la vente de Rona tient donc au fait que l'entreprise a fait naufrage des choix stratégiques inopportuns, n'a pu se réinventer, s'adapter ou innover. Une erreur stratégique pèse lourd et longtemps. En définitive, Rona a opté pour des mesures financières à court terme qui ont dopé le titre pour un temps, le temps de négocier une offre d'achat pour une entreprise nettoyée de tout ce qui aurait pu déplaire à un acheteur américain.

# L'indépendance au temps du carnaval

Notre époque hyperfestive où les festivocrates règnent joue contre les indépendantistes

DAVID LEROUX

Étudiant en science politique et géographie à l'Université McGill

**L'**automne 2015 fut morne et interminable pour les indépendantistes québécois. Au terme de la plus longue campagne de l'histoire du Canada, après que le Bloc québécois eût chassé ses bottines électorales et parcouru le Québec pour une huitième fois depuis 1993, les résultats du scrutin d'octobre nous forcent à admettre que l'incarnation politique du mouvement indépendantiste n'a plus la faveur populaire qu'on lui connaissait jadis. Pendant que certains se réjouissent d'avoir quintuplé la députation bloquiste à Ottawa, la réalité objective d'une baisse du pourcentage de bulletins de vote appuyant le seul parti fédéral indépendantiste nous oblige, encore cette année, à nous questionner sur l'avenir du projet national. À l'heure où nombre de commentateurs médiatiques se pâment devant le vent de fraîcheur qu'incarne à leurs yeux Trudeau fils, ses égoportraits, son cabinet au goût du jour, la robe de sa femme et la nounou de ses petiots, le consensus

approbateur par rapport à l'entreprise de mise en marché qui se déroule sous nos yeux semble impossible à ébranler. Dernière ce décor canadien et les sourires béats qu'il suscite se cachent les principaux défis que nous devons affronter dans les prochaines années en tant qu'indépendantistes.

Je veux éclairer ici tout un pan de notre époque grâce à la lucide et fascinante lecture de notre ère que fait Philippe Muray dans son essai *L'empire du bien* (Belles Lettres, 2002) ainsi que dans la plupart de ses écrits. Cette analyse des tendances auxquelles notre modernité occidentale nous confronte, en plus de l'explication de l'impossibilité de critiquer la grande « mosaïque multiculturelle » canadienne sans se faire accoler l'étiquette indélébile du racisme, est à considérer sérieusement dans la mise à jour de notre projet d'indépendance. Elle permet aussi d'anticiper les critiques auxquelles nous devons répondre et d'apprécier la difficulté de le faire de façon convaincante.

La thèse de Muray consiste à présenter notre monde occidental comme entrant dans une ère « hyperfestive ». Muray entend par-là que notre univers social est porté par

## DES IDÉES EN REVUES

Chaque mardi, *Le Devoir* offre un espace aux artisans d'un périodique. Cette semaine, un extrait du numéro de janvier 2016 (vol. CVI, n° 1) de *L'Action nationale* (action-nationale.qc.ca).



une obsession de la fête, de la célébration de tout et de rien, d'une négation du négatif résultant en une condamnation à vivre au présent et dans la certitude. Plus encore, notre temps serait porté par l'établissement d'un consensus bien-pensant dans lequel évoluent les citoyens, qu'il désigne comme « homo festivus ». Ces derniers, face à ce que Muray considère comme la fin de l'histoire, touchent au Nirvana en entrant dans une béatitude vide de doute et de réflexion. Le soleil doit toujours briller de ses stables feux: le temps s'arrête. Le bien a gagné. On ne réfléchit plus à ses positions, on s'oppose à des cibles choisies d'avance, désignées par défaut, et en général associées à

la pensée conservatrice, réactionnaire, nostalgique, ces trois qualificatifs étant devenus des étiquettes dont personne n'oserait se réclamer. Cette chasse aux sorcières procure à l'homo festivus une jouissance extraordinaire, car elle entretient cette idée d'un passé regrettable et truffé d'horreurs condamnables. Elle incite à son effacement, et donc à l'anéantissement de toute valeur qui soit reliée à une observation non a priori négative de ce qui fut. [...]

Revenons maintenant à ce qui nous intéresse: donner un État souverain à la nation québécoise. Comment mettre de l'avant ce projet, comment susciter sympathie et adhésion chez nos concitoyens? Comment convaincre que de

faire du Québec un pays soit, aujourd'hui, un enjeu prioritaire? La tâche est colossale, et les bâtons dans nos roues argumentatives sont innombrables. On peut parler du rapport Durham, on peut faire lire *Speak White*. On peut produire des documentaires sur les fraudes intellectuelles et les nombreux manques d'honnêteté du camp fédéraliste depuis 45 ans. On peut dénoncer la loi sur les mesures de guerre d'octobre 1970, la confédération signée dans notre dos. On peut parler du référendum de 1995, du *Love-In*, de la violation des lois électorales québécoises par le gouvernement Chrétien, de la loi sur la clarté. Il le faut, en fait, mais notre époque joue contre nous. Qui sommes-nous aux yeux du festivocrate pour nous plaindre de la sorte? La légitimation d'actions d'affirmation nationale par l'observation du passé et la contestation du présent, même si l'État n'est pas lointain et même si cette approche est immensément pertinente, s'inscrit très mal dans le monde hyperfestif d'aujourd'hui, et ce, pour plusieurs raisons. [...]

Une seule solution semble portuse d'espoir: il s'agit, pour les acteurs politiques qui

défendent le projet indépendantiste, d'inverser les pôles et de proposer un plan concret, sans équivoque aux Québécois, en étant prêts à le défendre avec conviction jusqu'au bout et sans compromis. Il faut que les composantes de ce projet s'inscrivent dans une perspective de nation-building républicaine et laïque, et que la fédération de la sainte tolérance se révèle enfin aux yeux de tous comme l'outil répressif par excellence. En festivosphère, on n'a d'autre choix que de mettre la fête de notre côté et d'enfermer notre adversaire dans le rôle rigide de celui qui grogne. La promesse d'une date de référendum en 2018 ne suffira pas. Il faut s'atteler à faire en sorte que le Canada de la Charte ne cesse de montrer ses dents et de rugir sa fondamentale intolérance envers les peuples. Il est urgent de revoir notre stratégie de fond en comble, sans quoi une lente et douloureuse agonie nous guette.

◆ ◆ ◆  
Des commentaires ou des suggestions pour *Des Idées* en revues? Écrivez à [arobitaille@ledevoir.com](mailto:arobitaille@ledevoir.com) et à [gtailliefer@ledevoir.com](mailto:gtailliefer@ledevoir.com).