

Entrevue
présidentielle

ENTREVUE EXCLUSIVE AVEC KEVIN MACNAB, PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION DE HOME HARDWARE

Dans le cadre de la série «Entrevues présidentielles», le président et chef de la direction de l'AQMAT, Richard Darveau, a rencontré Kevin Macnab, nommé président et chef de la direction de Home Hardware en octobre 2018.

M. Macnab a plus de 30 années d'expérience en commerce de détail à l'échelle mondiale, notamment chez Toys "R" Us, Marks & Spencer et au sein des magasins D'Allaird's. Il a aussi été président du Conseil canadien du commerce de détail.

Voici l'essentiel de l'entrevue réalisée en anglais avec Kevin Macnab. Pour la visionner, accédez à la page d'accueil du site de l'AQMAT et cliquez sur le bouton «Entrevues présidentielles» en bas à droite.

Entrevue
vidéo sur
aqmat.org



◀ Kevin Macnab discute stratégie et plans d'avenir avec notre président et chef de la direction, Richard Darveau.



Q Jusqu'à votre nomination, Home Hardware choisissait traditionnellement le PDG à même ses rangs. Vous êtes le premier à venir de l'extérieur. C'est un obstacle ou un avantage ?

R C'est un avantage. Je respecte l'expérience des gens de la compagnie, son histoire riche et son avenir prometteur. J'arrive à communiquer ce respect et à le démontrer par mes actions, c'est un avantage car j'amène des nouvelles idées avec une perspective différente et je constate qu'en général, les gens sont très ouverts.

Q Les chiffres montrent que votre bannière connaît un succès constant depuis un bon moment malgré aucune grande acquisition, fusion majeure non plus, mais une croissance saine et organique. Est-ce que cela va être le scénario pour les années à venir ?

R Home Hardware connaît une croissance régulière lorsque les marchands se joignent au réseau. La dernière acquisition majeure a été Beaver Lumber en 2000 donc cela a été le dernier événement significatif.

Nous avons l'intention de continuer le développement par l'ajout de marchands en tant que propriétaires marchands.

Cela ne veut pas dire que nous ne prendrons pas d'autres décisions, mais le modèle propriétaire marchand fonctionne et nous voulons vraiment concentrer nos efforts et notre croissance sur l'offre de programmes en soutien à nos marchands.

Q Nous présumons que vous avez les ressources financières pour faire des acquisitions donc en théorie, ce serait possible. C'est une question de culture, on le suppose.

R Nous sommes en bonne santé financière. Nous avons un bilan solide. Là où nous cherchons à investir c'est dans l'amélioration des services que nous offrons aux marchands par l'analyse de données pour le soutien au marketing et au marchandisage. Nous investissons donc davantage dans la technologie et dans notre

réseau de distribution mais nous avons aussi la capacité financière de choisir parmi d'autres options.

Q Ai-je tort de dire qu'il n'y a pas de magasins corporatifs comme on en voit dans d'autres groupements ?

R Il existe en fait deux ou trois magasins corporatifs, deux sont à St. Jacobs, en Ontario, où se situe notre siège social. Mais tous les autres 1 050 magasins au Canada appartiennent aux marchands et il n'y a aucun investissement corporatif dans ces points de vente.

Pour ce qui est de notre présence au Québec, nous avons 135 magasins et ils appartiennent à 100% à des Québécois.

Je crois que ce modèle soutient bien l'entrepreneur et les commerces locaux.

Q Il y a en quelque sorte une consolidation régionale, certains détiennent un magasin, mais sont aussi propriétaires de deux, trois ou quatre autres points de vente... Est-ce une tendance ?

R C'est une question fort intéressante. Nous avons les 1 050 magasins et 950 actionnaires, approximativement. Il y a bon nombre de groupes qui sont propriétaires de plus d'un magasin. Je ne sais pas si c'est une tendance parce que je n'ai pas été dans ce domaine suffisamment longtemps, je ne suis là que depuis 17 mois, mais il y a plusieurs marchands qui sont propriétaires de plus d'un magasin. Ils sont satisfaits du programme et poursuivent leur croissance.

Et bien sûr, parce que dans notre industrie, la planification de la relève est souvent essentielle. En tant que réseau performant, nous avons des marchands qui cherchent un développement de leurs affaires et à avoir d'autres magasins.

Q Présentement, une des offensives que nous avons vis-à-vis d'autres situations d'affaires est de convaincre les gouvernements de

▲ «Notre avantage, c'est que les propriétaires marchands québécois peuvent régionaliser leur offre de produits».

légiférer de manière à ce qu'il existe un climat, un contexte fiscal plus favorable, positif pour le patrimoine, la succession de l'entreprise et les employés essentiels. C'est un autre aspect...

R Oui, c'est très important parce que des générations de marchands ont fait partie de Home Hardware et nous travaillons de près avec ces familles. De voir cette continuité, c'est vraiment formidable. Notre entreprise détenue par des actionnaires soutient plus de 20 000 familles canadiennes en leur donnant la possibilité de gagner leur vie.

Non seulement nous parlons d'augmenter le nombre de magasins, mais l'an dernier, si nous regardons les résultats au Québec, notre rendement pour les ventes a été très élevé. Nous sommes confiants que nos stratégies vont continuer à porter fruit.

Q Les conversations que nous avons eues depuis environ un an font que je vous perçois comme un agent du changement. Est-ce difficile d'influencer le changement de culture au sein d'une entreprise, particulièrement une coopérative qui a connu beaucoup de succès en utilisant la même formule ?

R Je trouve que les gens dans l'organisation, incluant les marchands et les membres de l'équipe, sont très à l'écoute. Je suis arrivé comme agent du changement, mais je respecte le passé, les gens et le succès. Plusieurs marchands et membres de l'équipe sont conscients que nous devons changer. La concurrence augmente, il faut demeurer compétitifs. En général, ils adhèrent avec force aux nouvelles mesures mises en place.



◀ Derniers préparatifs auprès de Kevin Macnab avant de commencer l'entrevue.

Q Comment savent-ils que le changement est nécessaire alors que le chiffre d'affaires est encore là; les actionnaires, les marchands, les affaires vont bien donc qu'est-ce qui vous indique à vous et à vos collègues qu'il faut changer ?

R Le succès a été le résultat de l'offre de programmes que nous avons présentés et l'adoption de ceux-ci par les propriétaires marchands. Cela ne veut pas dire que les propriétaires marchands ne savent pas que nous devons nous améliorer.

Par exemple, nous pouvons améliorer nos circulaires grâce à l'analyse des données qui permet d'en optimiser le contenu. Bien que ce programme connaisse du succès, nous pouvons l'améliorer.

Il y a une prise de conscience aussi que nous pouvons tirer avantage de nos négociations. Une partie de mon cheminement l'an dernier s'est fait en traversant le pays. Il y a eu deux salons (Markets) où j'ai parlé à plus de 800 marchands. J'ai assisté à 14 rencontres régionales où j'ai présenté des arguments en faveur du changement. Pour l'utilisation de données d'intelligence d'affaires, le commerce électronique et le virage numérique; comment pouvons-nous aborder cela différemment? Que devrions-nous faire en ce qui touche au commerce électronique? Les marchands et les membres de l'équipe comprennent qu'il faut changer et mon rôle est d'influencer et d'aider à concevoir comment y arriver. Jusqu'à présent, ça fonctionne bien.

Q Au début de l'entrevue, nous avons dit que vous arrivez avec environ 30 ans d'expérience de vente au détail, mais les changements au cours des dernières années et plus particulièrement ceux à venir, se manifestent beaucoup plus rapidement, même pour vous en tant que PDG, vous devez prendre les virages rapidement, en fait ça s'applique à tous, non ?

R C'est le cas. J'ai l'avantage d'avoir été responsable de la vente au détail dans 38 pays. J'ai donc une compréhension de la diversité des marchés, les différentes dynamiques et comment



◀ Le président et chef de la direction d'Home Hardware, Kevin Macnab, visiblement heureux de pouvoir discuter de croissance et de plans d'avenir.

appliquer concrètement mes connaissances pour évaluer les bonnes pistes pour Home Hardware.

Qu'est-ce qui importe pour nous dans le numérique? Comment voyons-nous la fidélisation de la clientèle? Il y a une variété de stratégies que je développe avec les marchands, que nous allons adopter et qui contribueront à la croissance de nos affaires; parce que nous sommes une entreprise qui connaît du succès.

En partie, le défi se centre sur cette question: «quels sont les arguments en faveur du changement?» et l'argument en cause c'est l'opportunité de se dépasser par rapport à l'état actuel.

Q Voyez-vous des différences significatives entre le marché canadien et l'autre que vous connaissez bien, celui du Royaume-Uni? Pouvez-vous commenter sur ce qui se passe là?

R La distinction principale avec le Royaume-Uni est qu'il y a plus de 60 millions de personnes, alors la dynamique concurrentielle du marketing numérique est différente de celle du Canada, où nous avons une plus petite population répartie sur un territoire beaucoup plus grand. Le Royaume-Uni est très avancé dans le commerce électronique, alors que le marché canadien est encore en mode conception. Il y a donc des leçons à tirer, par exemple portant sur la livraison du bois d'œuvre dans le Royaume-Uni.

Q J'ai su que vous avez mis en œuvre un plan stratégique de trois ans. Sans entrer dans les détails, parlez-nous de deux ou trois changements clés que vous, avec le soutien de votre conseil, avez instaurés?

R Les premiers travaux majeurs portent sur l'emploi des données recueillies par nos terminaux de point de vente et l'utilisation de ces informations pour des analyses sur les achats pour ensuite optimiser les circulaires et le merchandising. C'est vraiment l'utilisation des données d'intelligence d'affaires et de l'analytique qui figure en premier lieu.

Le deuxième, serait d'améliorer et de profiter davantage de nos négociations avec les fournisseurs. Nous avons eu, en août, une

rencontre de partnership avec eux et ce fut extrêmement important car je crois que l'on contribue à leur croissance. Ils agiront de manière stratégique dans le cadre de leur partenariat avec nous.

Nous continuons de travailler avec les fournisseurs pour se faire une idée du portrait de l'avenir. Nous essayons vraiment de profiter de notre volume pour améliorer les programmes pour nos marchands. Voilà le deuxième objectif stratégique.

Le troisième tourne autour des questions suivantes:

- De quoi a l'air notre commerce électronique?
- Comment allons-nous le développer?
- Comment prend-il naissance dans le secteur de la quincaillerie?
- Quel est l'impact du cheminement pour le bois d'œuvre et les matériaux de construction, parce que c'est un parcours différent?

Un autre élément clé stratégique est le développement des affaires au Québec. Nous avons ajouté 72 magasins en dix ans et de mon point de vue, nous pouvons ajouter encore environ 60 magasins.

Q Parlons justement du Québec. Comment nous percevez-vous? Comme simplement 20% de la part du marché canadien ou devez-vous aborder des enjeux différents ici, proposer des solutions propres à votre réseau de marchands propriétaires québécois et à leurs clients?

R Je reconnais que le Québec présente un marché tout à fait unique. J'avais déjà conclu des affaires au Québec. Je suis au Canada depuis au moins 25 ans. Alors je reconnais que ce marché est unique et cela demande une certaine adaptation de nos programmes nationaux.

Lorsque je parle de l'orientation stratégique visant le développement des affaires en province, je sais qu'il pourrait y en avoir plus. Notre avantage c'est que les propriétaires marchands québécois peuvent régionaliser leur offre de produits. Entre les articles de quincaillerie et les matériaux de construction, nous avons plus de 40 000 produits en unité de stock (SKU). Les marchands peuvent régionaliser leur offre selon ce qui se trouve dans leur marché local. Il faut toujours regarder comment faire la commercialisation des produits au Québec.

«J'ai l'avantage d'avoir été responsable de la vente au détail dans 38 pays. J'ai donc une compréhension de la diversité des marchés, des différentes dynamiques et comment appliquer concrètement mes connaissances pour évaluer les bonnes pistes pour Home Hardware.»

Q Puis-je vous demander ce que vous pensez du marché global, disons Amazon?

R Nous disposons d'un avantage unique avec 1 050 points de vente situés d'un bout à l'autre du Canada et nous avons les marchands propriétaires qui vivent dans ces municipalités et communautés. Nous devons greffer ce niveau de services et cet engagement communautaire à une infrastructure solide de commerce électronique et de distribution comme moyens de concurrencer Amazon.

Q Croyez-vous que ces joueurs vont prendre des parts de marché majeures?

R Je crois qu'il est essentiel de se battre pour les parts de marché et de mettre les bons outils dans les mains de nos marchands propriétaires. En les équipant pour œuvrer dans la communauté, ils feront une différence.

Le détaillant qui refuse de le faire se heurtera à un marché hostile. J'ai une confiance accrue en notre plan d'affaires et en notre capacité à fournir les bons outils à nos marchands pour demeurer concurrents.