

ENTREVUE PRÉSIDENTIELLE

# AVEC LE GRAND PATRON DE GROUPE BMR, PASCAL HOULE

À la tête de Groupe BMR depuis deux ans, Pascal Houle a su piloter le mariage médiatisé entre La Coop fédérée et la bannière verte. L'AQMAT fait le point avec le chef de la direction du plus gros groupement à propriété québécoise avec ses 325 quincailleries et centres de rénovation.



■ Richard Darveau, président et chef de la direction de l'AQMAT, a discuté avec son homologue chez Groupe BMR, Pascal Houle.

**Q** Est-ce qu'on peut remonter en arrière pour que vous nous parliez de votre parcours?

**R** Tout jeune, j'ai commencé ma carrière dans le commerce de détail. Dès l'âge de 13 ans, j'ai travaillé dans un magasin de sport. Jusqu'à l'université, mes soirs et mes fins de semaine, étaient dédiés au détail.

À ma sortie de l'université, j'ai travaillé à La Coop des Appalaches en tant que directeur du secteur de la quincaillerie.

J'ai ensuite travaillé à La Coop fédérée avant de devenir directeur de la division Quincaillerie/Détail à La Coop des Bois-Francs (aujourd'hui connue sous le nom de VIVACO), puis directeur général de l'entité.

L'acquisition de BMR par La Coop fédérée m'a amenée ici.

**Q** Justement, la nouvelle a eu une onde de choc dans le milieu. De l'extérieur, on dirait que c'était un mariage entre deux

cultures relativement incompatibles. Est-ce que les réserves sur la possibilité que la greffe prenne étaient fondées, avez-vous réussi à créer un groupe qui fait bloc?

**R** C'était normal d'avoir des craintes. Peu importe la transaction, quand on veut marier deux grandes entreprises, le plus grand enjeu est l'intégration des cultures. Ici, on avait la culture coopérative et la culture plus entrepreneuriale de BMR.

L'intégration s'est très bien faite. Beaucoup mieux qu'on aurait pu le penser.

La culture de La Coop fédérée, qui est la transparence, l'honnêteté, la communication, a été rapidement facile à appliquer pour les employés de Groupe BMR.

Du côté des marchands, ça a été un peu plus long en raison de l'historique de compétition entre les magasins Unimat et BMR.

On a appris à se connaître à notre premier salon et à notre deuxième salon, les gens ont commencé à se parler, à se comprendre.

Après presque trois ans aujourd'hui, les cultures se sont intégrées.

**Q** Le mouvement coopératif est encore en mutation. Est-ce que le nombre de coopératives va continuer de changer?

**R** La tendance est à la consolidation. Quand j'ai commencé dans le réseau des coopératives, il y en avait environ 150, il y en a moins aujourd'hui.

Nos compétiteurs sont de plus en plus gros. Au niveau agricole, il y a de très grandes transactions entre les Bayer, Monsanto, Dow de ce monde. De très grandes entreprises agricoles qui sont de multinationales fusionnent ensemble, font des acquisitions. On a besoin d'avoir cette masse critique pour tirer notre épingle du jeu.

**Q** Quand on parle de consolidation, l'image se consolide également, mais BMR surprend en annonçant qu'elle a plutôt raffiné et rendu son image beaucoup plus subtile avec un déclin de quatre marques. Expliquez-nous cette nouvelle stratégie.

**R** La déclinaison vient du nombre impressionnant de magasins au Québec. Notre marché est hétérogène. Il est fait de petits magasins (de 2 000 à 4 000 pi ca) en région et de très grands magasins (de 40 000 à 60 000 pi ca) en ville et centre urbain.

On veut adapter notre offre de service aux consommateurs en gardant la bannière BMR forte, mais segmentée.

Par exemple, pour nos plus petits magasins, on a les BMR Express, où le consommateur va retrouver l'ensemble des produits, mais pas l'ensemble des services qu'il pourrait retrouver dans un BMR Extra, qui est notre bannière avec la plus grande superficie et notre plus grande offre de services.

On va aussi avoir une offre au niveau de BMR Expert, des magasins qui s'adressent principalement aux entrepreneurs en construction, avec beaucoup de matériaux de construction.

**Q** Selon vous, pourquoi aucune bannière canadienne ou québécoise ne se retrouve de l'autre côté de la frontière américaine?

**R** Les États-Unis ne sont pas un marché naturel pour nous. Dans le nord-est, il y a peu de population.

Je pense aussi que c'est une question de culture, une question de risque.

Chez BMR, nous allons commencer à développer l'Ontario, où nous sommes déjà présents avec sept magasins. Nous allons poursuivre notre incursion dans les Maritimes, où nous sommes aussi en affaires.

Les États-Unis ne font pas partie de nos plans à court terme. S'il y avait des opportunités, éventuellement, elles sont toutes bonnes à considérer.

**Q** Si on revient sur le marché du Québec, est-ce que la question de l'expérience client se définit d'abord par la relation humaine dans un magasin ou ça passe plutôt par un apport technologique?

**R** Aujourd'hui, on ne parle plus de service client, mais d'expérience client. Pourquoi d'expérience? Parce que ce n'est pas uniquement en magasin.

L'expérience en magasin va toujours être importante. La brique et le mortier, c'est encore majeur.

Mais, on va travailler de plus en plus l'omnicanal. Pour le consommateur, l'expérience client commence la journée où il ouvre son mobile, son iPad, son ordinateur et il veut magasiner chez nous. L'expérience va ensuite se compléter en magasin.

Il faut qu'on soit en mesure de lui offrir une expérience incomparable.

**Q** Comment voyez-vous l'avenir, non seulement pour BMR, mais pour l'ensemble des groupements d'achats?

**R** Nous n'avons pas le choix de nous regrouper de plus en plus. La compétition vient de partout. Nos compétiteurs sont de plus en plus gros. Ils sont nord-américains en partie. Nous, on a une fierté d'être québécois.

Ce qui fait le succès de notre modèle, ce sont nos entrepreneurs sur place. Nos marchands sont des entrepreneurs qui sont impliqués dans leur milieu. Ce sont eux qui gèrent leur magasin, cinq, six ou même sept jours par semaine. Ils le font souvent avec leurs enfants. Certains en sont à leur deuxième ou troisième génération.

Nous avons l'ensemble de la gamme de services pour satisfaire les marchands, qu'ils soient petits, moyens ou grands. Et il y a moyen de rendre le tout très efficace et d'offrir les services aux marchands sans coût supplémentaire.

Ce qu'on veut, c'est que nos marchands s'épanouissent, qu'ils puissent utiliser leur caractère, leur esprit d'entrepreneur pour développer leur entreprise.

On ne veut pas être un frein. Nous sommes un plus, une valeur ajoutée. Nous nous assurons, en tant que groupement d'achats, d'apporter des outils pour le développement de nos marchands.

**« On se prépare pour nos 50 ans depuis longtemps. C'est une fierté pour nous, pour l'ensemble de nos marchands et pour nos employés. Cinquante ans dans le commerce de détail, c'est quand même extraordinaire! On veut en faire une grande fête toute l'année. »**



■ Pascal Houle œuvre dans le domaine du commerce de détail depuis le début de son adolescence.

**GROUPE BMR en rafale**

Filiale de  
La Coop fédérée  
depuis **2015**

Regroupe  
**325** quincailleries  
et centres de rénovation  
sous les bannières BMR, Unimat,  
Agrizone et Potvin & Bouchard au Québec,  
en Ontario, dans les provinces maritimes  
et aux îles Saint-Pierre et Miquelon

Fondée en 1967  
par six marchands  
sous le nom de  
«**Union six**»

Ventes au détail  
évaluées à  
**1,2 milliards de dollars**

Siège social  
à **Boucherville**  
sur la Rive-Sud  
de Montréal

Quelques **8 000**  
**personnes**  
travaillent dans les magasins,  
les entrepôts et le siège social  
du groupe