LE CERCLE CANADIEN

Conférence du 6 mai 2019

Allocution de

M. Richard Lord

Président et chef de la direction

Merci Grégoire.

Bonjour et bienvenue à vous tous,

C'est un honneur et un grand plaisir de m'adresser à vous aujourd'hui dans le cadre de ces rendez-vous prisés du Cercle Canadien.

C'est une opportunité de choix pour faire un survol de l'évolution de Richelieu. En effet, 2018 a été une année d'exception pour Richelieu qui a dépassé **le milliard** de dollars de ventes pour son **50e** anniversaire – pour mes **30** ans comme président et chef de la direction – pour ses **25** ans d'inscription en Bourse – et pour ses **20** ans aux États-Unis.

C’est en effet en **1968** que Richelieu a été fondée. Puis c’est en **1988** qu’elle a été vendue à un groupe financier, alors qu’elle opérait un seul entrepôt au Québec et réalisait des ventes de moins de 30 millions $.

Pour ma part, j’étais à la recherche d’une entreprise pouvant répondre à mes critères. À l’époque, j’avais acquis une bonne connaissance de ce qui se passait en Asie et en Europe – j’ai donc vu en Richelieu une opportunité incroyable pour moi, qui voulait devenir entrepreneur, **mettre à profit mon expérience et la créativité mondiale** pour développer le marché nord-américain.

Je n’ai pas hésité une seconde à me joindre au groupe financier en tant qu’actionnaire. Et ce n’est pas sans avoir pris le risque de m’endetter sérieusement pour acheter mes actions.

Mais j'avais **la détermination et l'audace** de croire que le domaine de la quincaillerie spécialisée pouvait être un domaine excitant et porteur de valeur à court et long terme. Je voyais le grand potentiel d'innovation de cette industrie et beaucoup d'opportunités à saisir et à créer. Et je ne voulais pas me limiter à une ville, une province, un pays.

J'avais la vision de positionner Richelieu comme chef de file de son marché au Canada – **avant** de l'implanter aux États-Unis et de prendre le leadership du marché nord-américain.

C’est ce que nous avons fait :

- Dès le début, en 1988, nous avons pris **l’orientation-client**,
- et **le risque de l’innovation** et du développement de **marques privées** et **d’exclusivités**.
- Nous devions alors nous assurer d’avoir **la meilleure offre**, supportés par **les meilleurs fournisseurs**.

  Il nous a fallu gagner la confiance de fabricants leaders mondiaux en technologie et en design industriel. Et c’est alors que nous avons pu développer un réseau mondial de fournisseurs réputés comme étant les plus créatifs et innovateurs au monde.

Nous avons déployé une **stratégie d'innovation** dans nos façons de faire et dans notre offre, pour nous placer à l'avant-garde. Et c'est ce qui nous a permis de devenir **un agent de changement et d'évolution dans notre marché – et de permettre à nos clients d'avoir accès aux meilleurs produits et tendances au monde.**

- En même temps, dès le début, il nous a fallu une **qualité du service** impeccable, avec une logistique **bien adaptée aux besoins des clients**. Nous avons visé l'excellence dans le service – avec un service proactif, personnalisé – avec l'approche ***tout sous un même toit*** et la livraison ***juste à temps***. Nous voulions être l'entrepôt du client.

- Tout en faisant cela, nous avons dû **accélérer la création de valeur** pour nous assurer une position très solide dans notre marché au Canada – en prenant avantage des opportunités du marché fragmenté.

  Nous avons défini **une stratégie d'acquisition** qui s'appuie sur des critères précis :

  - nos acquisitions devaient être **compatibles** avec nos activités et notre **culture** d'entreprise,
  - nous permettre d'acquérir de **nouveaux talents**,
  - d'ajouter de **nouveaux produits**, de nouveaux segments de clientèle,
  - nous assurer un potentiel de synergies et de **création de valeur à long terme**,
  - et bien entendu, des acquisitions réalisées **au juste prix**.

Ce sont autant de critères que nous respectons encore aujourd'hui et que nous continuerons de respecter – notre marché recèle toujours beaucoup d'opportunités, tant au Canada qu'aux États-Unis.

Et en juillet **1993**, alors que nous étions rendus à 60 millions $ de ventes, avec de bons ratios financiers, **nous avons saisi l'opportunité d'aller sur le marché public** et nous avons levé des fonds de **39 millions $**.

D'un seul coup, Richelieu se retrouvait **sans dette** avec un **formidable potentiel de croissance**.

À ce point-ci, j'aimerai signaler cette autre étape importante : **notre entrée sur le marché américain en 1999**, avec un seul entrepôt à Detroit et deux employés.

Nous réalisons maintenant **plus de 30 % de nos ventes aux États-Unis.**

Tout au long de ces 30 dernières années, nous sommes restés concentrés

- sur l'efficacité de notre **modèle d'affaires** en veillant à ce qu'il réponde toujours aux attentes de nos clients;
- sur l'implantation des **technologies** les plus appropriées pour supporter la croissance future;
- sur **l'efficacité logistique** – une des bases fondamentales du service;
- sur **l'amélioration continue**; et
- sur nos stratégies d'innovation et d'acquisition, qui sont devenues **nos deux grands leviers de croissance**.

Jusqu'à présent, nous avons conclu au total **66 acquisitions** – d'ailleurs, nous venons tout juste d'en conclure une nouvelle la semaine dernière – dont **41 au Canada et 25 aux États-Unis.** Du fait que nous évoluons dans un marché très morcelé, la plupart de nos acquisitions sont de petite et moyenne taille.

Toutes nous ont permis d'accroître nos ventes, d'ajouter des talents locaux, des produits, et d'étendre **notre réseau qui compte maintenant 77 centres interreliés et stratégiquement situés**.

Un réseau pancanadien de **39** centres de distribution, plus **2** usines de fabrication, et un réseau américain de **36** centres qui nous donnent **un bon positionnement** pour le type de clientèle que nous servons.

Depuis 1988, pendant ces 3 décennies **notre offre est passée de 4 000 à plus de 110 000 produits**, sans compter les multiples options additionnelles offertes sur richelieu.com. Et je tiens ici à préciser que nous réalisons **plus de 50 % de nos ventes** sous nos **marques privées** et avec nos **produits exclusifs**.

Nous sommes passés de 4 000 à plus de 80 000 clients.

Nos ventes sont passées de 60 millions $ en 1993, année de l'inscription au TSX, à plus d'un milliard $ - dont plus du tiers aux États-Unis. Une croissance qui provient pratiquement à parts égales de la croissance interne et des acquisitions.

Notre capitalisation boursière est passée de 39 millions $ en 1993 à 1,5 milliard $ à la fin de 2018. **Notre performance boursière** a offert un rendement annuel composé de **18,3 %** dans les 10 dernières années.

Pour bâtir l'avenir, nous nous sommes dotés d'**une équipe forte** avec de nombreux talents et des expertises complémentaires.

- **Le développement des talents** est une priorité absolue chez nous. Entre autres, nous avons mis en place des programmes de formation continue.
- Nous veillons à un environnement de travail stimulant,
- à une rémunération concurrentielle et équitable,
- avec **un programme d'accès à l'actionnariat – plus de 50 % de nos employés sont actionnaires de Richelieu.**

Il en résulte une équipe loyale et engagée de **2 200** personnes, avec un niveau de professionnalisme et d'expertise exceptionnel dans notre marché.

Je pense pouvoir dire que notre parcours témoigne de notre **capacité à nous adapter, à saisir et à créer les opportunités** – y compris dans les périodes économiques difficiles. Au lieu de baisser les bras, nous voyons tous les défis comme des opportunités.

Les étapes que nous avons franchies ont été possibles grâce aussi à **notre culture d'entreprise axée sur l'amélioration continue et sur des valeurs** de loyauté, de sens de l'urgence, de respect, d'éthique et de bons résultats – nous encourageons la créativité, l'innovation et respectons de hauts standards de qualité.

Nous avons toujours mis **le client en tête de nos priorités** et nous en faisons même une obsession. **L'orientation client** prise il y a 30 ans, nous l'avons toujours maintenue et nous la maintiendrons dans le futur.

Comme importateur, distributeur et fabricant, nous avons **la chance** de faire affaire avec les meilleurs fournisseurs au monde – des relations que nous voulons durables, basées sur la performance et la confiance afin qu'elles soient un atout pour nos clients. **Chez nous, le respect du fournisseur est au rang des premières priorités.**

Nous avons aussi **des défis** à relever étant donné notre clientèle très segmentée – le nombre et la diversité de nos clients – et leurs impératifs de différenciation et de compétitivité.

En tant qu'entrepreneurs, nous nous efforçons toujours de comprendre **nos clients** qui sont aussi des entrepreneurs et des commerçants.

Ce sont des **fabricants**, représentant **85 %** de nos ventes.

Notamment des fabricants

- d'armoires de cuisine et de meubles de salle de bains,
- de meubles résidentiels et de bureau,
- de garde-robes,
- de portes et fenêtres,
- ce sont aussi des ébénisteries résidentielles et commerciales qui comptent pour un fort pourcentage de nos ventes.

Et plusieurs milliers de **détaillants** en quincaillerie, qui représentent **15 %** de nos ventes. Je suis fier de dire que nous faisons en sorte que tous les détaillants de quincaillerie canadiens aient nos produits Richelieu sous **nos différentes marques** dans leurs magasins. De plus, nous servons des grandes surfaces de rénovation, des détaillants en ligne et des grandes surfaces de détail telles que Costco, par exemple – et nous avons débuté le développement des ventes à ce type de clientèle aux États-Unis.

Nous savons que **nos clients** ont à coeur la qualité, l'ergonomie, la personnalisation, le design, la durabilité et le rapport qualité-prix. Nous croyons être une source d'inspiration qui contribue à alimenter leur créativité. **Nous sommes pour eux un partenaire qui apporte solutions et service.**

Nous nous efforçons de connaître les défis de nos clients fabricants et détaillants.

- La concurrence internationale,
- L'évolution technologique,
- les frais de transport,
- la concurrence des dot-coms,
- le transfert intergénérationnel,
- sans compter la rareté de la main-d'oeuvre, sont parmi leurs défis quotidiens.

Alors, comment pouvons-nous contribuer à leur différenciation et à leur compétitivité ?
Comment leur faciliter la vie ?

Ce sont les questions que nous nous posons en continu, parce que, comme vous le savez, tout change très vite dans le contexte mondial actuel.

Nous tâchons d'y répondre par **notre concept de service**.

Nous avons mis en place un concept global qui apporte **une véritable valeur ajoutée au client**. En quoi consiste-t-il ?

- Première priorité : **nous nous efforçons de bien connaître les besoins du client** – et bien plus que cela : **de les anticiper** et de **provoquer les changements** – grâce à l'expertise de nos représentants chez le client – à nos outils technologiques d'information et d'analyse prédictive – et à notre collaboration avec des fabricants leaders mondiaux.

- Puis, notre **offre de produits diversifiée, innovante, unique** – qui inclut des **innovations** qui répondent aux nouvelles tendances en termes de technologie et de design – j'y reviendrai tout à l'heure. Nous fournissons **à temps** des produits **rapides à installer**, **performants** et garantis qui, par leur fabrication et finition, contribuent à l'efficacité de production et à la rentabilité de nos clients, notamment dans un contexte de rareté de main-d'oeuvre. Nos produits contribuent aussi à **la valeur esthétique de leurs projets**.

- **Notre service de proximité et multiaccès** qui passe
  - par nos représentants sur place, chez le client,
  - la compétence et l'excellence relationnelle de nos agents au téléphone, et
  - dans nos salles de montre et comptoirs de service.

Notre équipe de service, vente et marketing représente **plus de 40 %** de nos employés. Elle détient une solide expertise commerciale, technique et en design, en plus d'être très disponible.

- **Notre logistique bien adaptée aux besoins de nos clients** qui assure l'efficacité et la fiabilité des livraisons en 24 heures après la commande, dans la plupart des cas.

  Nous gérons notre chaîne d'approvisionnement de façon à **être l'entrepôt du client.**

  Ce qui permet au client de gérer ses inventaires de façon plus optimale et *juste à temps*.

- La plupart du temps, nos clients ont fait leurs ventes avant de passer leurs commandes chez nous. À cette fin, nous leur fournissons **des supports d'aide à la vente d'une qualité exceptionnelle** – brochures couleur – présentoirs – échantillons – listes de prix et bien d'autres.

(Ralentir)

- **Tous nos centres sont munis de salles de montre de qualité**, comme vous pouvez en voir quelques-unes ici – nous y accueillons chaque année plusieurs milliers de visiteurs, clients, architectes et designers – et nous faisons en sorte qu'elles répondent aux plus hauts standards d'accueil et de service.

- **Et notre service d'exception en ligne** avec **richelieu.com** – j'y reviendrai dans un moment.

Notre valeur ajoutée au client réside dans ce concept global de service – dont toutes les composantes sont aussi importantes les unes que les autres – et où **la qualité d'exécution**, la qualité du service et la **totale accessibilité de nos produits** sont prioritaires.

Afin d'optimiser notre chaîne logistique, nous avons implanté récemment le nouveau **système AutoStore.** Les avantages de ce système robotisé, compact et flexible sont remarquables. Nous sommes très satisfaits de constater

- son **efficacité**,
- sa **rapidité,**
- sa **fiabilité** dans la préparation des commandes,
- en plus de **l'économie d'espace** qu'il permet.

AutoStore accélère le service à la clientèle et représente **un véritable avantage concurrentiel**. (vidéo)

Nous aimons exprimer notre fierté d'avoir développé, **au bon moment**, notre site web - **richelieu.com** - qui **se démarque** dans notre marché – un site web **unique**. Il est trilingue : français, anglais, espagnol – interactif et de haute performance.

C'est un outil de travail fabuleux pour tous nos clients ainsi que pour les architectes et les designers.

Toutes nos catégories de produits s'y trouvent ainsi que des **fiches techniques** et une multitude de vidéos et **guides d'installation** extrêmement pratiques et qui font gagner du temps aux clients, et ce, 24 heures sur 24 et 365 jours par année.

La **version mobile** inclut toutes les fonctions du site.

Bien plus qu'un catalogue en ligne, richelieu.com est un outil remarquable de **sélection** et de **configuration** de produits, de **gestion et de traitement des commandes** complet et efficace.

Par exemple, avec notre **module de configuration de portes d'armoire sur mesure**, le client peut accéder très rapidement à toutes les informations nécessaires pour configurer sa porte d'armoire selon ses spécifications.

Et avec le **configurateur de solutions adaptées**, le client n'a qu'à répondre à quelques questions et le système effectue les calculs à sa place. Il dresse la liste des produits dont le client a besoin pour son projet, avec les bonnes quantités – que ce soit pour la conception de systèmes de rangement, de garde-robe, de systèmes d'éclairage – en plus de fournir des instructions personnalisées d'assemblage.

Ces modules de configuration et plusieurs autres sont très avantageux pour le client. En plus de leur **efficacité**, ils permettent un service de plus en **plus ciblé** et **personnalisé.**

richelieu.com est constamment mis à jour pour donner accès aux milliers de produits et aux innovations introduites en continu dans notre offre. **Près de 40 %** de nos ventes B2B se font en ligne au Canada et **plus de 25 %** aux États-Unis, ce qui exceptionnel dans notre domaine.

Je reviens sur cette composante essentielle de l'expérience-client qui est notre force d'innovation.

Je disais que nous avions pris le risque de l'innovation, car en effet, **attendre d'être 100 % certain du succès d'un produit avant de le mettre en marché, c'est être 100 % certain d'être en retard…**

Les architectes et les designers sont pour nous d'importants **partenaires d'expertise et d'innovation - des partenaires d'influence.** Un pourcentage important de nos ventes provient de leurs spécifications ou prescriptions.

Nous les apuyons par différents services, incluant des représentants dédiés, afin qu'ils soient informés sur nos produits et sur nos innovations, pour leurs projets résidentiels, commerciaux et institutionnels.

Nous sommes fiers de **contribuer à l'inspiration** de ces concepteurs et créateurs et à la réalisation de leurs projets avec nos solutions novatrices reflétant les dernières tendances mondiales. (photo)

La cuisine, par exemple, a transformé sa fonction de pièce uniquement utilitaire pour devenir un espace de vie et de convivialité à aires ouvertes.
Et soit dit en passant, la rénovation de la cuisine et de la salle de bains demeurent un des meilleurs investissements créant de la valeur pour votre maison.

Notre offre inclut une large gamme de produits pour des **concepts** comme ceux-ci.
Notre sélection de **produits et systèmes de rangement ergonomique pour la cuisine** est unique dans notre marché.

Nos systèmes de portes coulissantes pleine grandeur, et pour meubles, répondent à une multitude d'usages, en plus d'optimiser l'espace.

Nous sommes à l'avant-garde dans **la quincaillerie de rangement, y compris pour garde-robe** avec des solutions de rangement attrayantes et pratiques pour organiser l'espace, des systèmes structurels, rotatifs et de nombreux accessoires de rangement, pour des applications résidentielles et commerciales.

(Ralentir)

Nous avons l'offre de systèmes et de mécanismes la plus complète et avancée en Amérique du Nord pour **optimiser les espaces de vie et leur fonctionnalité** – que ce soit pour les tables et les bancs rétractables, les lits muraux, les lits transformables en tables de travail et divers meubles multifonctionnels.

Aujourd'hui, Richelieu est reconnue comme étant la plus innovante en Amérique du Nord en **quincaillerie décorative**, qui est l'une de nos grandes catégories de produits. Nous avons toujours introduit des collections de choix:

– par exemple, plus récemment, des produits conçus par des créateurs designers de renom, tels que ceux de la **collection Muse** du créateur québécois Jean-Claude Poitras,

– ainsi que les nouveaux produits de la **collection Autore** de créateurs européens, principalement italiens, hollandais et suédois. Ces bijoux de produits apportent une touche artistique et rehaussent l'esthétique d'un meuble.

Le verre prend de plus en plus de place dans l'environnement résidentiel et commercial. Notre offre de **quincaillerie spécialisée pour le verre** répond aux normes industrielles, domestiques et commerciales de pointe.

Nos gammes diversifiées de **panneaux décoratifs** uniques, dont beaucoup sont exclusives à Richelieu, permettent des aménagements résidentiels et commerciaux absolument remarquables.

Nous importons, nous distribuons – et aussi **nous fabriquons** des produits aux caractéristiques uniques. Notre usine **Menuiserie des Pins**, située en Beauce, fabrique des composantes pour l'industrie des portes et fenêtres ainsi qu'une vaste sélection de moulures décoratives.

Et notre usine **CEDAN** située à Longueuil – qui est en fait notre première acquisition en 1988 et la seule usine canadienne dans le domaine – fabrique des produits essentiels pour nos clients, notamment une grande diversité de placages et de bandes de chant qui répondent à de hauts standards de qualité pour nos marchés en Amérique du Nord, et pour des projets de toute envergure.

Tous nos produits répondent aux **normes et spécifications environnementales** requises par l'industrie de la construction et de la rénovation en Amérique du Nord – y compris des gammes de produits antibactériens.

Une autre tendance forte est **l'éclairage intégré** aux armoires de cuisine, aux meubles et même dans les tiroirs. Nous offrons une diversité unique de **systèmes d'éclairage**.

La technologie et le design ont fait des avancées spectaculaires pour **une meilleure ergonomie** et **une meilleure qualité de vie**. L'industrie de la quincaillerie spécialisée est en évolution rapide et constante.

Richelieu est un maillon essentiel de cette chaîne d'innovation – **un catalyseur d'innovations** et un agent de changement dans le marché.

En connaissance de cause ou sans le savoir, vous êtes constamment entourés de produits Richelieu, que ce soit à la maison, à l'aéroport, dans les restaurants, les commerces, les bureaux… nos produits sont présents partout.

L'innovation sera toujours au coeur de notre démarche entrepreneuriale, tout comme le service, qui est créateur de valeur. En somme, **INNOVATION et SERVICE** restent les maîtres mots pour l'avenir.

Nous faisons corps avec notre équipe – personnellement je le fais avec toujours le même plaisir, la même énergie et la même passion.

Nous avons à coeur non seulement de mener à bien notre fonction économique, mais aussi notre **fonction sociale** orientée vers différents besoins de la Société.

Chez Richelieu, nous sommes aussi très concernés par les **enjeux environnementaux**, en nous assurant d'une gestion responsable de tous les aspects de nos activités concernés par cette question essentielle pour le présent et l'avenir.

En résumé, **nos stratégies d'innovation** continue – **de service** à valeur ajoutée – et **d'acquisitions** efficacement intégrées en créant des synergies de ventes et opérationnelles – nous ont assuré jusqu'ici **un excellent historique financier**.

- Avec des ventes de plus d'un milliard $, un BAIIA de plus de 100 millions $ en 2018 – et une situation financière qui demeure impeccable, avec un bilan pratiquement sans dette ;

- avec notre **leadership**, la force de notre **réseau** et de notre **équipe** dont plus de 50 % sont actionnaires, et avec nos **supports technologiques**, **Richelieu est une entreprise plus forte que jamais.**

Sur ces fondements stables et solides, nous poursuivrons nos stratégies dans le futur en mettant à profit notre capacité d'adaptation et de création d'opportunités.

Nous continuerons de nous assurer d'avoir **les talents et les systèmes** pour nous mettre sur la voie des 2 milliards $ de ventes – et demeurer **un partenaire de solutions et de service pour nos clients**, une Société créatrice de valeur, proactive, **appréciée** de ses clients, de ses employés, fournisseurs, actionnaires ainsi que des collectivités avec lesquelles nous sommes liés.

Mesdames et messieurs, je vous remercie pour votre attention et vous souhaite une excellente fin de journée.