



Entrevue
vidéo sur
aqmat.org



Entrevue présidentielle à Boucherville avec Tony Cioffi de Lowe's Canada

2022 a débuté avec tout un changement pour notre invité, Tony Cioffi, puisqu'il apprendait qu'il devenait président de Lowe's Canada. C'est donc le retour d'un Québécois aux commandes de cette grande entreprise à Boucherville où le président de l'AQMAT, Richard Darveau, a été reçu.

Lowe's Canada est une division de Lowe's Companies, Inc. (NYSE : LOW), une société faisant partie du classement FORTUNE 50. Lowe's Companies, Inc. sert environ 19 millions de clients par semaine aux États-Unis et au Canada. Fortes d'un chiffre de vente de l'ordre de plus de 96 milliards de dollars canadiens pour l'exercice 2021, Lowe's et ses entreprises affiliées exploitent ou desservent plus de 2 200 quincailleries et magasins de rénovation résidentielle et emploient environ 300 000 associés.

Lowe's Canada, en quelques chiffres :

- **300 000 produits**
offerts en magasin ou en ligne
- **26 000 employés**, appelés associés
- **450 magasins** à travers le pays
- **9 centres de distribution au pays**, dont celui visité, à Boucherville, qui occupe 1 M pi ca
- **4 enseignes** : Lowe's, RONA, Réno-Dépôt et Dick's Lumber

Tony Cioffi, en quelques mots :

- **Président** de Lowe's Canada depuis janvier 2022
- À l'emploi de Lowe's Canada **depuis septembre 2016**
- Auparavant, **25 années d'expérience cumulées**, notamment comme PDG de Reader's Digest Canada
- **Bachelier en comptabilité de l'Université McGill** et diplômé en sciences de l'Université Concordia
- Langues parlées et écrites : **français, anglais et italien**

Q **M. Cioffi, vous avez accédé au plus haut niveau de Lowe's Canada. Peut-on dire que vous êtes un pur produit Lowe's ou avez-vous fait autre chose avant d'arriver à ce poste ?**

R Les deux sont vrais. J'ai commencé chez Lowe's en 2016, juste après l'acquisition de RONA. Je suis ici depuis six ans et j'ai cheminé au sein de la compagnie. J'étais responsable des finances quand j'ai commencé mon parcours. Après 18 mois, l'ancien président m'a demandé de prendre la responsabilité des marchands affiliés. À la fin de 2019, Sylvain Prud'homme a pris sa retraite et Marvin Ellison, notre PDG américain, m'a demandé d'assumer l'intérim en attendant l'arrivée de Tony Hurst au poste de président, au début de 2020. M. Hurst m'a demandé de prendre la responsabilité des magasins et des marchands affiliés et ce fut une des plus belles expériences que je n'ai jamais eues. J'étais présent en magasin trois jours par semaine, partout au Canada. Je voulais comprendre la *business* des affiliés. J'étais à l'écoute avec beaucoup d'humilité, car mon patron était l'un des meilleurs opérateurs en Amérique du Nord. Je suis reconnaissant d'avoir eu cette opportunité d'apprendre de Tony Hurst.

Q **Vous parlez d'être à l'écoute. Justement, les gens qui nous écoutent en ce moment entendent des bruits de fond. Vous avez choisi de nous accueillir non pas dans votre bureau de PDG, mais dans la cafétéria des employés. Pourquoi ?**

R Il faut être près de nos gens. Ce sont nos employés et nos associés dans les bureaux et dans les magasins qui font la différence. Ils sont près de nos clients, de nos consommateurs et ils sont à l'affût de leurs besoins. Notre rôle, c'est de les appuyer et de les aider. Donc, d'être ici dans la cafétéria avec les employés, pour moi c'est normal.

Q **J'aimerais vous entendre parler d'avenir, de votre vision pour Lowe's Canada. Mais d'abord, revenons en arrière, avant votre arrivée chez Lowe's Canada. Quelles sont les étapes qui ont façonné votre cheminement, vos études, les emplois qui vous sont utiles pour remplir vos fonctions actuelles ?**

R J'ai eu la chance de travailler pour de très belles entreprises pendant

ma carrière. J'ai commencé chez KPMG où je suis resté sept ans. Je suis un comptable agréé diplômé de l'Université McGill. J'ai ensuite passé 14 ans chez Reader's Digest Canada. D'abord en finances et ensuite aux opérations et dans la section des technologies de l'information. J'ai occupé la présidence pendant les cinq dernières années. Reader's Digest est une publication, mais c'est vraiment une entreprise de marketing. Après, j'ai travaillé trois ans chez Bell Helicopter; d'abord en finances et ensuite j'ai eu la responsabilité de la fabrication. Après Bell Helicopter, on m'a proposé le poste de VP finances pour ADT. J'ai occupé ce poste jusqu'au moment où j'ai eu l'appel de Lowe's Canada, une marque formidable; je ne pouvais pas dire non.

Q **On a parlé finances, on a parlé marketing, qu'est-ce qui va être le plus utile pour le nouveau président de Lowe's Canada ?**

R Tout ça. Dans mon poste, c'est important de comprendre tous les enjeux, tous les milieux, tous les secteurs.

Q **On vient de parler du passé et de votre cheminement au sein de la grande famille de Lowe's. Comment voyez-vous le futur, du moins, le futur immédiat ?**

R Notre objectif est de devenir le choix numéro un de tous les Canadiens et des Canadiennes pour les quincailleries et les magasins de rénovation. À court terme, nous cherchons à réduire la complexité de la *business*. Cette année, nous souhaitons amener tous les acheteurs sur un seul système TI. Nous avons trois grandes priorités : le service, qui peut toujours être amélioré pour se distinguer de la compétition. Notre deuxième priorité, c'est d'avoir en magasin les meilleurs produits au meilleur prix. Les clients, avec la pandémie, ont changé leurs habitudes de magasinage : ils vont d'abord sur le site web et ensuite, parfois, dans les magasins; alors nous visons à courtiser tous ces clients. Finalement, nous souhaitons avoir des magasins propres et sécuritaires.

Q **Le facteur ressources humaines dans le commerce de détail est devenu un enjeu majeur. Comment vous positionnez-vous, comment faites-vous pour compter sur des employés heureux, compétents, et ce sans trop de roulement ?**

R Nos employés, tant dans les magasins que dans les centres de soutien, sont prioritaires. Pendant la pandémie, ils étaient nos vedettes. Nous sommes près d'eux dans les magasins et toujours à l'affût de comment on peut les aider en termes de bonis ou autres. Depuis la pandémie, on travaille différemment : les caisses libre-service en magasin nous permettent de transférer les employés des caisses dans les départements de services et ainsi pallier les problèmes de main-d'œuvre. On travaille étroitement avec les universités pour embaucher des jeunes; on travaille aussi avec les retraités à qui on offre un programme leur permettant de travailler un ou deux jours par semaine. On a aussi investi dans de nouvelles technologies pour nous aider avec le recrutement.

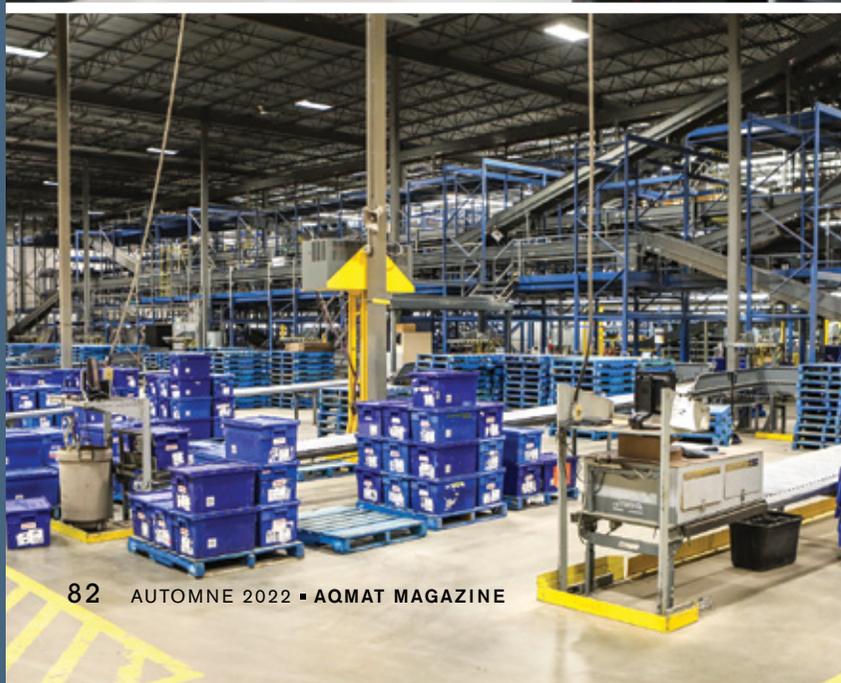
Q **Un dénominateur commun émerge lorsqu'on questionne les employés à votre sujet; tous nous ont dit : c'est un leader bienveillant. N'est-ce pas une affirmation contradictoire? Pour être un bon leader, ne faut-il pas être autoritaire ?**

R Non, je ne crois pas. D'ailleurs, c'est avec beaucoup d'humilité que je reçois ce compliment. C'est ce que je souhaite devenir un jour, un leader bienveillant. Je suis chanceux d'avoir eu mon père comme modèle. Il m'a appris à respecter les gens et à les traiter comme on veut être traité. Un leader bienveillant c'est quelqu'un qui favorise, au sein d'une équipe, l'expression des idées et des opinions. À notre niveau, le défi c'est de rassembler tout ça et de l'élever au sein de la compagnie. C'est ensemble, avec nos employés, qu'on peut résoudre des problèmes.

Q **Pensez-vous avoir changé depuis que vous avez le titre de président ? En fait, est-ce que cela va vous changer ?**

R Je pense que non, j'espère que non. Je suis en magasin encore toutes les semaines; la semaine passée j'étais à Calgary, la semaine d'avant j'étais en Ontario et la semaine prochaine je suis à Québec et à Vancouver. Je veux être près des gens, alors je trouve le temps de le faire.

Q **Depuis toujours RONA, même avant que Lowe's en devienne propriétaire, a été associé au développement durable. Est-ce une valeur que vous partagez dans votre vie personnelle et dans votre vie professionnelle ?**



Q C'est un élément central de notre mission chez Lowe's Canada. Aujourd'hui, les employés, les associés, veulent travailler pour des compagnies qui partagent les mêmes valeurs. Cette année, Lowe's Canada a remis 4 millions de dollars à des organismes communautaires. Cette pratique date depuis 2016 et nous a permis de faire des dons de plus de 20 millions de dollars. Pour ce qui est

de l'environnement, cette année, dans nos magasins, nous avons éliminé les sacs de plastique à usage unique. Nous avons créé des programmes de recyclage et de réduction d'émission de gaz à effet de serre (GES). On vise une réduction de l'utilisation de l'électricité dans nos magasins, dans nos édifices. C'est clairement un enjeu qui est important pour nous, pour nos employés, pour nos clients et pour tous nos partenaires.

Q Vous avez manifesté le désir qu'on se déplace pour voir le centre de distribution de Lowe's Canada qui est, paraît-il, assez wow. On va y aller ensemble.



Éric Plouffe, vice-président, Distribution chez Lowe's Canada, est un gestionnaire occupé avec les perturbations des chaînes d'approvisionnement.

Q C'est grand, c'est haut, c'est large et c'est profond. Éric Plouffe, vice-président, Distribution, Lowe's Canada, comment arrivez-vous à être agile en tant qu'entreprise dans un contexte où vous avez une société de grande taille à gérer.

R La taille doit être vue comme un atout. Ça permet d'avoir de bonnes économies d'échelle qui elles nous amènent la masse critique pour avoir des gains de productivité, des gains d'efficacité qui ultimement se traduisent par des prix plus compétitifs pour l'ensemble de nos clients, incluant nos marchands.

Q Le défi c'est donc de bénéficier de la masse, mais tout en étant rapide. Comment arrivez-vous à faire ça ?

R En faisant beaucoup de coordination entre nos équipes. Notre réseau de centres de distribution à travers le pays est très vaste. Beaucoup d'équipes travaillent à l'amélioration de nos processus ; c'est l'amélioration continue qui crée cette agilité et qui fait que nos coûts diminuent et que nos prix sont compétitifs.

Q Vous travaillez dans un contexte où il y a de l'inflation. On sort d'une pandémie et la Russie a envahi l'Ukraine. Donc, une série

de problématiques liées au transport de marchandises. Comment arrivez-vous à vous en sortir ?

R Pour nous, professionnels de la chaîne d'approvisionnement, les trois dernières années ont été compliquées : délais de livraison, disponibilité de produits, pression sur les coûts, pression sur les prix. Toutes les chaînes d'approvisionnement ont été touchées et notre secteur ne fait pas exception. On a réussi à tirer notre épingle du jeu grâce à la collaboration étroite instaurée avec nos fournisseurs. Notre objectif commun était de minimiser l'impact de ces perturbations sur nos clients.

Q L'incertitude demeure et les choses vont toujours très rapidement; en anglais on disait fonctionner dans le «just-in-time», mais aujourd'hui nous sommes dans le «just-in-case», ne sachant pas ce qui va arriver. Est-ce une situation qui rend votre vie au travail palpitante ou stressante ?

R Palpitante et remplie de défis. Nos équipes travaillent sur un thème à la mode : la résilience des chaînes d'approvisionnement et des opérations. Notre objectif est de penser en fonction de la prochaine catastrophe, du prochain événement qui risque de perturber nos opérations. Notre but ultime est de répondre à la demande.

Q De faire partie d'une grande famille internationale peut vous aider à mieux faire face aux événements et aux imprévus ?

R Clairement ! Aux États-Unis, la maison mère a aussi des équipes, encore plus grandes que les nôtres, qui observent et qui sont toujours en mode partage d'informations et des bonnes pratiques. Donc, au besoin, on fait appel à eux pour nous aider.

Q Le web prend de plus en plus d'espace dans nos vies, mais aussi dans l'existence de Lowe's Canada. Allons-nous toujours alterner entre le magasinage dans des lieux physiques et l'achat en ligne ?

R Avec la pandémie, les clients ont commencé à favoriser l'internet, alors c'est important d'offrir les achats en ligne. Nous avons d'ailleurs beaucoup investi sur nos sites web. En 2021, nous avons ajouté plus de 120 000 produits vendus exclusivement sur notre site web. Au total, c'est plus de 300 000 produits qu'un client peut se procurer en ligne et qui ne sont pas en magasin. De plus, nos associés en magasin sont outillés pour vendre ces produits à un client en magasin. Il faut être prêts à répondre aux besoins de nos clients, peu importe où ils préfèrent acheter.





Un million de pieds carrés, c'est la superficie du centre de distribution de Lowe's Canada à Boucherville, que l'AQMAT a visité.

Q Est-ce un avantage pour un marchand local d'être affilié à un réseau international ? Le petit marchand peut-il profiter du fait que Lowe's Canada soit affilié à un réseau international ?

R Plusieurs avantages : le pouvoir d'achat est énorme avec Lowe's Canada. Nous proposons des programmes nationaux de marketing et nous partageons toutes nos meilleures pratiques. De plus, nos investissements dans les technologies de l'information sont un avantage pour nos affiliés.

Q Le modèle canadien pour Lowe's est unique ; les magasins corporatifs cohabitent avec des marchands indépendants affiliés à la bannière. Pensez-vous que ce modèle, qui n'existe pas aux États-Unis, a de l'avenir ?

R Oui, à 100 % ! Pour nous, les affiliés représentent un volet en constante croissance.

Q Est-ce que vous arrivez à maintenir de bonnes relations avec les fournisseurs d'ici, au Québec et dans le reste du Canada ?

R Depuis que je suis en poste, je discute avec nos fournisseurs pour mieux comprendre leurs enjeux et améliorer notre collaboration. Ce sont leurs produits qu'on vend dans nos magasins. Alors, avoir de bonnes relations avec eux, c'est très important. En 2021, nous avons tenu notre premier forum de fournisseurs qui a réuni plus de 600 participants et participantes. Notre vision est de favoriser les fournisseurs locaux.

Q Lowe's Canada a été la première bannière à participer au programme « Bien fait ici ». Êtes-vous fier de cette initiative ?

R Nous sommes vraiment fiers d'être un des membres fondateurs de « Bien fait ici ».

Q Sur le plan personnel, êtes-vous un « workaholic » ? Faites-vous du sport, de la méditation ?

R Non pas de méditation. Je travaille fort, mais j'aime passer du temps avec la famille. Et j'aime bien jouer au hockey l'hiver et du jogging en été.

Q Connaissant vos origines italiennes, est-ce que la famille occupe une place centrale pour vous.

R Oui, c'est très important. Les fins de semaine c'est toujours avec la famille, les enfants, ma conjointe, mes parents. Nous nous réunissons dans notre petit chalet dans le Nord.

