

Alain Bouchard président et chef de la direction, Alimentation Couche-Tard

Diriger, c'est enseigner en allant voir

Entrepreneur dans l'âme, Alain Bouchard a ouvert son premier dépanneur en 1980. Quelques années plus tard, il en avait 30. Aujourd'hui, Alimentation Couche-Tard est une société inscrite en Bourse et quelque 36 000 personnes oeuvrent dans les 4800 établissements de son réseau, au Canada et aux États-Unis. Et maintenant, l'entreprise vise la Chine. Alain Bouchard a-t-il une formule magique ? Oui, et elle est très simple : il va voir, sur le terrain.

Dans cette série d'articles, nos collaborateurs de HEC Montréal présentent chaque lundi la vision de gestionnaires reconnus sur les nouveaux défis de gestion dans les organisations et les entreprises.

JACQUELINE CARDINAL
et LAURENT LAPIERRE
COLLABOATION SPÉCIALE

« Lorsque j'étais petit, mon père nous emmenait tous les dimanches en auto pour aller voir des commerces qu'il voulait acheter pour se relancer en affaires. Il nous faisait rêver. »
Comme ses frères et soeurs, Alain Bouchard a toujours voulu travailler à son compte, parce qu'il jugeait qu'il aurait ainsi « plus de défis et plus de plaisir que de travailler pour quelqu'un d'autre ». Dès la fondation d'Alimentation Couche-Tard, il s'est entouré de trois collaborateurs sur lesquels il compte toujours : Réal Plourde, vice-président et chef de l'exploitation, Richard Fortin, vice-président et chef des

« La plus grande faiblesse d'un gestionnaire, c'est de ne pas savoir bien s'entourer par crainte d'avoir des gens plus forts que soi dans certains domaines. »

services financiers, et Jacques D'Amours, vice-président à l'administration. Ce quatuor de gestion s'entend à merveille sur la stratégie de développement de l'entreprise. Il s'agit d'adapter l'approche Couche-Tard aux marchés ciblés en décentralisant les compétences.
La formation joue un rôle capital dans la croissance de l'entreprise, mais elle est d'un type particulier. Lorsqu'il avait 20 magasins, Alain Bouchard faisait sa tournée pour aider ses gérants et les conseiller dans leur gestion au jour le jour. Il s'aperçut toutefois qu'il devait recommencer à périodes régulières parce que le contexte changeait constamment et qu'il fallait adapter la gestion aux contraintes locales. En plus, comme le nombre de magasins ne cessait

d'augmenter, ses tournées s'espaçaient et devenaient moins efficaces.
De concert avec Réal Plourde, on y ajouta un système de formation continue, et on procéda à l'installation d'équipements informatiques. Une fois ces deux séries de mesures mises en place, Alain Bouchard n'a rien changé à ses tournées, sauf qu'il s'est lui-même adapté à ces nouveaux outils et qu'il s'est adjoint des collaborateurs qui épousent, comme lui, la même approche concrète de gestion.
Aujourd'hui, au lieu de faire uniquement la tournée des magasins du Québec, il fait celles de l'Ontario, des États-Unis et, bientôt, de l'Europe et de la Chine, mais il s'exécute par le truchement de collaborateurs qui sont ses « yeux » sur place.
« Aux États-Unis, je peux compter par exemple sur Michel Bernard, qui est vice-président opérations pour notre division Centre-Ouest. Son rôle est de peaufiner les décisions des gérants afin qu'ils évitent de faire des choses que l'on a déjà faites, qui se sont révélées inefficaces et qui n'apportent pas de rendement sur nos investissements. »
C'est ainsi que les gérants se conforment aux façons de faire de Couche-Tard : Alain Bouchard et ses collaborateurs vont sur place pour voir.
La structure organisationnelle est décentralisée. Chaque gérant de magasin, chaque directeur de région et chaque vice-président de division a toute la latitude voulue pour prendre les décisions, selon le contexte, dans les meilleurs intérêts de Couche-Tard.
Comme l'explique Alain Bouchard, les défis de gestion de Couche-Tard sont liés à la « décentralisation des opérations ». Mais ce ne sont pas seulement les opérations qui sont décentralisées, ce sont surtout les compétences et les différenciations des marchés, que l'on unit par la standardisation de certaines pratiques typiques de l'entreprise.
La décentralisation des compétences donne d'excellents résultats parce qu'elle est basée sur la confiance. Avant de donner des promotions à des gestionnaires qu'on a identifiés comme compétents, on les soumet à une sorte de formation en continu en leur confiant des responsabilités pro-



PHOTO ANDRÉ FORGET, ARCHIVES PC ©

Alain Bouchard croit que tout bon gestionnaire qui veut faire une grande carrière doit faire preuve d'humilité.

gressivement accrues. S'ils relèvent bien les défis qu'on leur propose, ils peuvent à des postes supérieurs.
« Ce système nous permet de valider notre jugement sur les gens et de constater la force de nos dirigeants. »

Toute la structure hiérarchique est donc composée de personnes qu'on sait compétentes, en qui on peut avoir pleinement confiance parce qu'elles sont bien au fait de l'approche Couche-Tard et qu'elles ont réussi à franchir le cap des différentes étapes de leur forma-

tion graduées de gestion. Par ailleurs, lorsqu'on recrute de nouveaux employés, on s'assure, quel que soit le poste qu'ils occupent et le niveau où ils entrent, qu'ils apportent de la valeur ajoutée à l'entreprise « afin d'éviter de s'engraisser et d'avoir à rationaliser après coup ».
Chez Couche-Tard, on préfère des valeurs comme le gros bon sens et l'humilité.
Réal Plourde est bien connu dans l'entreprise pour sa capacité de ramener les problèmes les plus complexes à un dénominateur simple et à des solutions concrètes.
« Lorsque Réal prend des notes dans son petit carnet après avoir demandé un chiffre ou une date, les gestionnaires savent qu'il va leur revenir prochainement là-dessus. Ils n'ont pas besoin de grandes théories de gestion pour comprendre cela. »
Alain Bouchard croit que tout bon gestionnaire qui veut faire une grande carrière doit faire preuve d'humilité.
« La plus grande faiblesse d'un gestionnaire, c'est de ne pas savoir bien s'entourer par crainte d'avoir des gens plus forts que soi dans certains domaines. J'ai eu des gens extrêmement compétents qui se sont empêchés de croître dans leur carrière parce qu'ils étaient incapables d'endurer quelqu'un de plus fort qu'eux dans un domaine particulier. C'est constant dans la nature humaine et c'est malheureux, mais ça prend de l'humilité pour faire ça. »
De l'humilité, Alain Bouchard n'en manque pas, pas plus qu'il n'est à court d'énergie ni de rêve. S'il lui arrive d'avoir des moments « moins excitants au bureau », il a la solution toute trouvée : il part en tournée et va voir.
« Je viens du terrain, et quand je veux me *ré-energiser*, je vais rencontrer mes gens. J'appelle un de mes cadres et je vais faire une tournée avec lui. Ça me permet de rêver et de partager ces rêves-là avec mes gens. Quand j'arrêterai de rêver, je vais donner ma place, parce que ce sera pour moi le signal que je suis dépassé, que ça prend quelqu'un d'autre qui va avoir d'autres rêves pour que Couche-Tard continue d'avancer. »

Jacqueline Cardinal est professionnelle de recherche à la Chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal et Laurent Lapiere en est le titulaire.

PODSF du X-Type 3.0 berline : 41 995 \$. Location au taux de 3,9 % offerte sur toutes les Jaguar X-Type 3.0 berline 2005 neuves, avec un bail d'une durée maximale de 48 mois de Crédit Jaguar à un locataire au détail admissible. Par exemple, louez une X-Type 3.0 2005 neuve à transmission manuelle pour 499 \$ par mois en se basant sur un taux de location annuel de 3,9 % et un bail de 36 mois. Obligation locative totale de 24 541,96 \$. Coût d'achat facultatif de 21 114,10 \$. Certaines conditions et une limite de 14 769 km par an s'appliquent. Des frais de 0,15 \$ du km, plus taxes applicables, s'appliquent au kilométrage excédentaire. Versement initial de 5 080,96 \$ ou échange d'une valeur équivalente. Première mensualité et dépôt de sécurité de 600 \$ exigés. Financement au taux annuel de 3,9 % de Crédit Jaguar disponible jusqu'à 60 mois à un(e) client(e) au détail admissible. Les calculs précédents ne sont donnés qu'à titre d'exemple. Cette offre ne comprend pas les frais de transport (995 \$), les frais d'immatriculation, RDPM, l'assurance, les frais administratifs ni toutes les taxes applicables. Peut requérir une commande spéciale. Peut requérir aussi de 6 à 8 semaines pour la livraison. Offre de crédit bail non cumulable avec aucune autre. Offre d'une durée limitée, qui peut être annulée à tout moment sans préavis. Les modèles illustrés sont à titre indicatif seulement. Pour plus de détails, s'adresser à un concessionnaire Jaguar.



MÊME SI VOUS VOULEZ UNE JAGUAR À TOUT PRIX, ON NE L'AUGMENTERA PAS.
JAGUAR. VOUS DEVRIEZ LE SAVOIR.

X-TYPE 3.0 2005
499\$ | **3,9%**
par mois | Financement à l'achat

Il reste à 44 995 \$. Beaucoup moins que ce que vous pensiez payer pour une Jaguar. Avec tout ce que vous attendez d'une Jaguar : l'efficacité d'une transmission intégrale Traction 4, les performances d'un V6 3 L de 227 ch et le luxe d'un habitacle garni de cuir et de bois. Vous en aurez beaucoup plus pour votre argent. Faites-en l'essai : une expérience qui n'a pas de prix.