

## **Aller voir**

Par Laurent Lapierre

[Laurent.lapierre@hec.ca](mailto:Laurent.lapierre@hec.ca)

<http://www.hec.ca/pages/laurent.lapierre/>

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 ouverte et quelque 45 000 personnes œuvrent dans plus de 5 500 établissements à travers le Canada et les États-Unis. Son chiffre d'affaires est de plus de 12 milliards de dollars.

Le leadership d'Alain Bouchard se ramène à une formule magique. Elle est très simple : il s'entoure et il va voir.

Dès la fondation d'Alimentation Couche-Tard, il s'est entouré de trois collaborateurs sur lesquels il compte toujours, Réal Plourde, vice-président exécutif et chef des opérations, Richard Fortin, vice-président exécutif et chef de la direction financière, et Jacques D'Amours, vice-président, administration.

Ce style collectif de direction d'entreprise est au cœur du fonctionnement et de la politique de croissance d'Alimentation Couche-Tard. Le processus est systématique. En fait, il s'apparente moins au modèle des quatre mousquetaires de la comédie d'Alexandre Dumas, père, qu'à une sorte de « trinité à quatre », qui fonctionne véritablement comme une entité en soi. C'est ensemble qu'ils vont voir.

« Lorsque j'étais petit, mon père nous amenait tous les dimanches en auto pour aller voir des commerces qu'il voulait acheter pour se repartir en affaires. Il nous faisait rêver. Nous faisons la même chose. » Dans le commerce de détail, les détails, c'est capital.

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. Comme le nombre de magasins ne cessait d'augmenter, ses tournées s'espaciaient 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.

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 s'accompagne, à chaque niveau, d'imputation de résultats fondée sur un étalonnage serré.

Les responsables ont toute la latitude voulue pour agir, mais doivent rendre compte de tout écart par rapport à six critères budgétaires : rendement sur investissement, progression des ventes, marge bénéficiaire, achalandage, roulement de personnel et frais de gestion. Leur prise de décision doit tenir compte des particularités de leurs marchés. On attend d'eux qu'ils trouvent et affectent eux-mêmes les ressources et les compétences qui y correspondent.

Chez Couche-Tard, on valorise 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 », de dire Alain Bouchard.

Quant à l'humilité, Alain Bouchard croit que tout bon gestionnaire qui veut faire une grande carrière doit en avoir. « 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. »