

Honoré au Temple de la renommée A.D.A. 2011



Monsieur
Michel Bouchard

Un homme plein d'intuition

« J'ai commencé en culottes courtes! », s'exclame Michel Bouchard en rigolant. C'était en 1969 et il avait 16 ans. Il avait été engagé comme emballer au Steinberg de Rimouski.

Même s'il s'agit d'un emploi étudiant, le jeune Michel s'implique et fait le tour des départements; commis d'épicerie, commis aux viandes, caissier, etc. Aujourd'hui, il a quand même une petite pensée pour les étudiants qui sont bien souvent obligés de travailler le dimanche. « À mon époque, on pouvait au moins consacrer une journée à nos travaux scolaires », se désolait-il.

Car les études occupent une place importante dans la vie du jeune Michel, qui sent déjà sa volonté de faire carrière dans l'alimentation se préciser en lui. Au Cégep de Rimouski, il a choisi une technique administrative. « Dans mes cours de marketing et de techniques marchandes, je faisais des liens directs avec mon travail. Chaque semaine, je passais de la théorie à la pratique. » Au terme de son diplôme, il est préparé pour une gérance de département.

En 1972, il obtient son premier emploi régulier à Sept-Îles, sur la Côte-Nord. Pendant une année et demie, il gèrera trois départements différents : épicerie, fruits et légumes et service. « Je louais une petite chambre et je retournais à Rimouski chaque deux semaines pour voir ma blonde », se souvient-il. Son assiduité et ses allers-retours finiront par porter fruit car en 1975, il épouse enfin sa Diane.

Le Steinberg de Sept-Îles n'a presque pas de concurrents à la ronde, et sa clientèle est captive. Ces conditions très particulières ont provoqué toutes sortes d'événements, dont un que Michel raconte avec beaucoup de plaisir.

Par un matin du mois de mars, le jeune gérant de département arrive au travail comme à l'habitude. Les employés accourent vers lui en disant : « Ça y est! Le pont de glace est fait! Le pont de glace est fait! » « Mais de quoi me parlez-vous? », répond Michel.

C'est qu'à cette époque, la route arrêta tout de suite après Sept-Îles, à la rivière Moisie, la célèbre rivière à saumon. Et pour la première fois, un pont de glace avait permis aux habitants de Havre-St-Pierre et d'autres petits villages de la Basse-Côte-Nord de traverser du côté de Sept-Îles. « J'aperçois alors un énorme autobus en train de me stationner devant le magasin », se rappelle-t-il. Des dizaines et des dizaines de gens sont descendus du bus pour entrer directement dans le magasin. C'était une véritable fête dans les allées. Les gens accédaient enfin à une diversité de produits, et achetaient au tiers du prix qu'ils étaient habitués de payer de l'autre côté de la rivière. « Après leur départ, le magasin avait l'air d'un vrai champ de bataille, raconte Michel, comme si une tornade était passée sur chaque tablette! ».

Mais là-bas, la rareté du personnel oblige aussi les employés à être très polyvalents, à toucher à tout rapidement. Michel fait donc le tour du magasin en termes de responsabilités. Et quand Steinberg ouvre sa succursale de Haute-Rive, c'est naturellement à lui qu'on en confie les rênes.

Nous sommes en 1976 et Michel a 23 ans. L'année suivante sa fille Isabelle vient au monde. La belle rouquine n'aura d'ailleurs pas le temps de se faire beaucoup de souvenirs de sa ville natale, car la jeune famille repart pour Sept-Îles quelques mois plus tard. Le magasin n° 92, là où était Michel l'année précédente, a besoin d'un directeur.

« C'était un magasin très rentable », affirme Michel, un petit sourire en coin. En fait, Steinberg détenait une quasi-exclusivité sur la Côte-Nord. Le chiffre d'affaires était phénoménal. « Le gérant de fruits avait huit employés, juste pour son équipe de nuit! », s'exclame-t-il. Le jeudi, pas moins de 18 caissières sont nécessaires pour couvrir tous les quarts de travail entre 8h00 et 21h00. « Quand les commis d'épicerie partaient en pause, s'ils avaient le malheur de laisser leurs petits camions dans le département, les clients ouvraient les caisses et les vidaient sur le champ », s'étonne encore Michel Bouchard.

En fait, c'était une occasion en or pour apprendre. Avec une rentabilité aussi élevée, les responsables du Steinberg n° 92 pouvaient se permettre certaines erreurs qui aujourd'hui, seraient inacceptables. « Par exemple, mettre trop de personnel sur le plancher... », avoue Michel en riant.

Mais il fallait aussi faire avec la distance. L'entrepôt était à Montréal, la marchandise arrivait de très loin. Entre le dernier camion du jeudi et celui du mardi, il fallait passer trois jours complets sans ravitaillement. « Quand les camions restaient coincés dans la neige, il fallait se débrouiller. C'était le système D », souligne Michel. Un jour, il a même été contraint de téléphoner à un compétiteur, pour lui emprunter des fournitures. « Le patron du Provigo a accepté de me prêter des cups et des sachets pour la viande », se souvient-il. « Finalement, il était bien content, car lui aussi avait déjà eu besoin d'aide comme ça, mais n'avait pas osé m'approcher. »

En 1980, c'est au tour de Marie-Josée de voir le jour. La famille Bouchard demeurera encore quatre années sur la Côte-Nord, jusqu'à ce que le devoir appelle Michel à Québec. Là-bas, il gèrera quatre magasins : Fleur de Lys, Beauport, Ste-Foy et Charlesbourg. Mais les enjeux ont changé. Il y a des concurrents à chaque coin de rue, il faut apprendre à faire avec un roulement de personnel plus élevé, etc. Michel Bouchard tire si bien son épingle du jeu qu'on lui propose un poste de superviseur régional. À partir de 1989, il parcourt alors le Québec pour soutenir et conseiller les directeurs de magasins, de Québec à Charlevoix, de Sherbrooke à Maria en passant par le Lac-Saint-Jean. « Je faisais en moyenne 70 000 km par année! », souligne-t-il.

Il faut bien ici rendre hommage à son épouse Diane, qui a fait de son côté un travail exceptionnel à la maison. L'éducation d'Isabelle et de Marie-Josée, la

gestion complète du logis : l'épouse de Michel a grandement contribué à son succès professionnel. « Je n'y serais jamais arrivé sans elle. Jamais. », confie-t-il affectueusement.

C'est aussi à cette époque que Michel rencontre un de ses mentors, Pierre Brodeur, alors président de Steinberg. « Juste devant l'entrée du siège social de l'entreprise, une place de stationnement était réservée et identifiée pour lui. Lors de sa première réunion, il expliqua à ses collaborateurs que cette place n'était pas la sienne, mais celle de celui qui arrivait en premier le matin ». Cette attitude le marquera pour toujours. La reconnaissance de l'effort de l'autre est au cœur de la conception que Michel a de la gestion. Simplicité, honnêteté, esprit d'équipe et détermination sont au nombre de ses valeurs fondamentales.

Puis en 1992, six mois à peine avant que Steinberg ne cesse toutes ses activités, le destin frappe à sa porte. Un ancien collègue de chez Steinberg qui était parti chez IGA l'appelle. « Michel écoute, il y a une coopérative pas loin de chez toi qui aurais besoin de quelqu'un comme toi. Je pense que tu aurais beaucoup de plaisir dans cette entreprise-là », lui dit-il. « Je me suis dit... Minute là... une coop! » Parce que Michel avait été contre ça lui les coops, toute sa vie! C'était des concurrents! « Mais quand même... je suis allé voir... », confie-t-il en souriant.

La Coopérative des consommateurs de Lorette était constituée de trois magasins.

« J'ai demandé à voir trois choses : les conventions collectives, les états financiers et les trois magasins », affirme Michel.

Les états financiers étaient en retard de plusieurs mois. L'ambiance de travail était lourde, le personnel démotivé... Michel a pris la fin de semaine pour réfléchir.

Il a donc commencé un mardi. Le jeudi suivant, il voyait que la chef caissière était nerveuse... elle montait et descendait l'escalier sans arrêt... Il lui a demandé ce qui se passait. Elle lui répondit : « Il faut payer la bière! » Michel lui demanda calmement de préparer un chèque. La chef caissière le regarda étonné et lui dit : « Mais M. Bouchard, les brasseurs ne prennent plus nos chèques! C'est de l'argent sonnante ou des bouteilles vides! »

Les paniers manquaient aussi. « J'ai racheté les paniers d'un Steinberg qui fermait », explique Michel. « Et j'ai dit à mon directeur financier : ce chèque-là, je veux que tu le suives personnellement. Il n'est pas question que je fasse un chèque en bois à mon ancien employeur, à qui je dois toute mon expertise! ».

Doucement, Michel a réussi à réchauffer le climat de travail. Il a installé une rigueur de gestion en appliquant une règle à tout moment : donner l'heure juste à ses collaborateurs. Parler des vraies choses pour rétablir la confiance, autant avec les employés que les fournisseurs.

La première étape de la stratégie de Michel a été de rénover le deuxième magasin de Loretteville, afin d'encourager une migration de la clientèle et de fermer le premier commerce moins rentable, en 2004. « Puis un jour, je suis tombé sur une carte de la ville de Québec où on voyait en pointillé le futur tracé de l'autoroute Robert-Bourassa, au-delà des Galeries de la Capitale. On a rapidement acheté un terrain à l'angle du boulevard Chauveau et de la future route, en prenant soin de verrouiller les quatre coins de rue », raconte-t-il avec le regard brillant. C'était en 2005. Il fallut attendre deux ans avant de pouvoir bouger, car l'autoroute n'a été achevée qu'en 2007. Un magasin flambant neuf a finalement été inauguré en juin 2009. Deux ans plus tard, son volume de ventes hebdomadaires se chiffre à 700 000 \$ par semaine. Aujourd'hui, les actifs de la coopérative atteignent 23 millions \$, sans compter l'immobilier. Le 17 novembre prochain, un troisième magasin de 40 000 pieds carrés ouvrira ses portes à Val-Bélair.

Depuis 2005, Michel Bouchard s'était aussi consacré au repositionnement de l'image de marque de la coopérative. « On s'est aperçu que les gens nous associaient à un magasin de grand-maman ou de campagne », affirme-t-il. Du coup, la signature de la coopérative fut complètement revampée pour devenir « Convivio, Une coop qui porte-fruit ». Michel et ses employés ont aussi misé sur une gestion de proximité, le savoir-être et le service personnalisé. « J'ai commencé à travailler avec mon équipe pour développer une gestion axée sur la participation de chaque individu. J'ai engagé une spécialiste des ressources humaines. J'y crois beaucoup. Je ne vois pas la hiérarchie comme une pyramide, mais plutôt comme un cercle dans lequel chacun occupe une place précise et importante », soutient-il.

En 2010, la Coopérative des consommateurs de Lorette a rapporté 2 millions \$ de profit à ses membres. Le nombre de membres est d'ailleurs passé de 6 000 en 1992 à 11 500 aujourd'hui et ils représentent 68 % de la clientèle de la coopérative, un véritable score. En 2011, la Coopérative des consommateurs de Lorette déclarera un bénéfice net de 3 millions \$.

Son flair d'homme d'affaires, Michel l'a aussi développé en s'intéressant à l'immobilier. C'est d'ailleurs ainsi qu'il a pu satisfaire ses ambitions d'entrepreneur. Ce côté businessman, il l'a justement transmis à ses filles.

Isabelle et Marie-Josée racontent en riant comment les soupers familiaux du samedi soir se transformaient parfois en séances de négociation de l'allocation familiale. À l'adolescence, elles avaient même réussi à troquer le traditionnel lapin en chocolat pour des disques de musique à la mode lors des fêtes de Pâques!

Isabelle est aujourd'hui analyste financière, tandis que Marie-Josée est enseignante. Même si elles ne travaillent pas en alimentation, elles ont souvent le réflexe d'analyser les commerces qu'elles visitent. « Mmmm... les bananes sont trop mûres, il vaudrait mieux baisser le prix et les vendre rapidement, ou encore partager le lot avec un autre magasin! », commente Marie-Josée en riant.

C'est vrai que des épiceries, les filles de Michel en ont vu. Isabelle a été boulangère dans un IGA pendant ses études, deux années de suite, et Marie-Josée a été caissière. « On se rappelle aussi que pendant les vacances, on allait à Old Orchard, en Floride ou en Ontario. Et alors que d'autres familles allaient visiter des musées, nous, on allait voir des magasins! », raconte Isabelle en s'esclaffant. De son côté, Marie-Josée se rappelle qu'à l'âge de seize ans, en immersion anglaise à Sherbrooke, loin de chez elle pour la première fois pendant plusieurs semaines, elle allait faire des tours à l'épicerie du coin pour calmer son ennui.

En plus de ses responsabilités, Michel Bouchard a aussi occupé, dès 1994, le poste d'administrateur au comité consultatif des Épiceries du Bassin Laurentien du Québec. Il a aussi fait partie du Comité de régie de la mutuelle Sobey's depuis ses débuts en 1998 et en a été élu Président en décembre 2001. Il a démissionné de ces deux postes à l'automne 2010, afin de consacrer plus de temps à sa conjointe, Diane, gravement malade.

Parallèlement à toutes ces fonctions, il a aussi été vice-président de la Fédération des coopératives d'alimentation du Québec de 1994 à 2005.

Le mois de novembre 2011 sera chargé pour notre lauréat. En effet, en plus de son intronisation au Temple de la Renommée de l'Association des détaillants en alimentation du Québec et de l'ouverture du troisième magasin de Val-Bélair, Michel se prépare à devenir grand-papa. En effet, sa grande fille Isabelle donnera naissance au premier des petits-enfants de la famille dans quelques jours. Que peut-on lui souhaiter d'autre que de continuer ainsi encore longtemps... enfin... aussi longtemps qu'il le voudra! ■

« Je louais une petite chambre
et je retournais à Rimouski
chaque deux semaines
pour voir ma blonde »