

*Innovover, transformer et se différencier*

Allocution de

Monsieur Alain Bouchard

Président du conseil, président et chef de la direction

Alimentation Couche-Tard inc.

devant

le Cercle Canadien de Montréal

5 mai 2008

Lorsque vous avez lu le titre de mon allocution d'aujourd'hui, je suis certain que vous n'avez rien remarqué de particulier. Cependant, lorsque j'ai débuté il y a de cela 28 ans, personne n'aurait associé ces trois mots au terme "dépanneur", un magasin d'accommodation.

Innover ? Ne vendent-ils pas tous les mêmes trucs ? Différencier ? Ne sont-ils pas à peu près tous situés sur un coin de rue et tous identiques ? Transformer ? En quoi ?

De gros changements sont survenus. Aujourd'hui le consommateur n'achète plus les mêmes produits qu'il y a 20 ans et nous devons répondre à un nouveau type de consommateur, avec un horaire très chargé, qui recherche une sélection de services et de produits frais, de mets à consommer sur place et prêts-à-emporter.

C'est avec imagination que nous avons répondu à cette demande.

Au cours de l'année fiscale terminée au 30 avril 2007, Alimentation Couche-Tard a connu une croissance de 19 % de ses revenus pour atteindre 12 milliards de dollars, avec des bénéfices nets de l'ordre de 196\$ millions.

Notre réseau compte aujourd'hui près de 5,700 magasins et quelque 45 000 personnes y oeuvrent, avec un taux de roulement se classant parmi les plus bas dans l'industrie.

Nous sommes la deuxième plus importante chaîne de magasins d'accommodation en Amérique du Nord et le troisième plus grand détaillant au Canada.

Et nous avons bâti tout ce réseau sur la base de trois mots magiques:

Ce sont des termes puissants et ils se retrouvent dans le bon ordre. Quand vous innovez, vous transformez et quand vous transformez, vous vous différenciez.

Permettez-moi de vous démontrer par quelques exemples, comment nous avons appliqué cette formule.

### INNOVATE

In retail, if you don't innovate you go backwards. At Couche-Tard, we focus on innovation in Products & Services, In-Store Experience, and Businesses Extensions.

We are constantly innovating when it comes to fresh food offerings which have become influential to promote return shopping.

Il y a quelques années, nous avons fait notre entrée sur le marché de la vente de produits énergétiques avec notre propre marque Énergie. Depuis deux mois, nous avons étendu notre offre avec une ligne innovatrice de suppléments énergétiques, tout comme des suppléments de vitamines. Cette nouvelle ligne de produits a suscité quelque peu la controverse, mais nos ventes témoignent de sa popularité.

Back in 1989, we were early adopters of Quick Service Restaurants in selected locations and 6% of our corporate network includes QSRs. All of renovated stores feature sandwiches and prepared foods.

Not all innovations are food stuffs. The US Southeast Division generates significant revenues from 76 car wash locations. Eastern Canada boosts fuel sales with a joint promotion with the Canadian Automobile Association (CAA). ATM machines are now at almost every location and other services include bill payment, gift cards, prepaid American Express cards and cheque cashing. There are over 12 million Americans who don't have a bank account.

L'agencement innovateur dans nos magasins rend les produits faciles à trouver et stimule les ventes. Dans la Sunbelt aux États-Unis, où la simple mention du mot « froid » est le principal attribut faisant vendre de la bière, les « caves » à bières remplacent les étagères de bières et de boissons gazeuses non réfrigérées.

Nous apportons une attention particulière à maintenir une ambiance attrayante et lumineuse, avec des présentoirs novateurs et des allées spacieuses. La superficie moyenne est passée de 1,200-2,400 pieds carrés à 3,200-5,000 pieds carrés aujourd'hui.

We have an ongoing program to renovate and upgrade every store in the network at an investment from \$60,000 to \$200,000 per store. Currently, close to 2,400 stores or 60% of our company operated locations have been upgraded.

Innovation has taken us into new businesses. Motor fuel is now sold at 68% of our company owned stores. Our latest installation in Arizona is a "six-pack", meaning it has 12 gas pumps in the fore-court.

We have our own brand of gasoline as well as partnerships with most of the majors.

Financial services were also another innovation and today we have taken that another step further.

Nous remplissons nous-mêmes nos guichets bancaires avec notre propre argent provenant des ventes à nos clients, nous éliminons donc la dépense de livraison d'argent par des agences de sécurité, et créons ainsi un cercle vertueux en recyclant l'argent de nos clients alors qu'ils se réapprovisionnent dans nos guichets.

## TRANSFORM

L'industrie entière du commerce de détail est en transformation et c'est particulièrement le cas dans l'industrie de l'accommodation.

Nos ressources humaines se retrouvent au coeur de notre stratégie de transformation. Nous transformons la gestion au niveau local, formant nos gérants de magasins dans une culture entrepreneuriale. Le gérant établit son propre budget et son propre plan d'affaires.

I see this as the foundation of our success. When we add new people through an acquisition, the freedom and responsibility is always the biggest and most welcomed transformation for them.

- Le partage du pouvoir

Nous avons appris cette leçon en 1999 alors que nous étions sur le point de passer de 500 magasins au Québec à 1 400 magasins à travers le Canada.

Lorsque nous avons analysé ce qui faisait notre succès ici au Québec, nous en sommes venus à la conclusion que c'était parce que nous étions près du client. Nous avons donc fait, et faisons encore aujourd'hui, en sorte de conserver cette manière de faire.

Avoir un réseau diversifié permettant des procédés différents dans chacune des régions, c'est l'avantage de pouvoir partager les meilleures pratiques. Ce fut le cas notamment pour le processus de gestion des guichets automatiques. Ce programme a débuté avec succès dans le Centre-Ouest américain et nous avons par la suite procédé à son implantation à travers le réseau.

À partir du gérant de magasins, à la base, j'assume toujours que les gens sont intelligents.

We have also benefited from a transformation within the retail oil business itself. Many of the big players are realizing that a convenience store adds to traffic at the pump but running it is not their core competence. So we run it for them or buy the business and contract their fuel services. Nous croyons à la force d'attraction de deux partenaires sur le même site.

## DIFFERENTIATE

La différenciation est l'élément clé dans la croissance des affaires. C'est une suite logique, selon moi, aux deux premières initiatives - l'innovation et la transformation.

Le service à la clientèle (à l'interne et à l'externe)

Une structure de gestion décentralisée. Notre culture entrepreneuriale combinée à notre structure de gestion mettant de l'emphase sur les initiatives et les opportunités locales est la principale force de notre gestion.

Une expertise opérationnelle. Nous avons développé une expertise importante et une technologie qui nous permettent de jumeler l'offre de produits aux préférences de notre clientèle.

Une stratégie de merchandising. En n'étant pas une pétrolière, comme plusieurs de nos concurrents, nous avons pu nous concentrer sur les activités de merchandising en magasins et en accroître les ventes, générant ainsi des marges plus élevées, représentant 70% de nos revenus.

Les marques privées et les produits sous licence jouent un rôle essentiel pour fidéliser la clientèle et créer des habitudes d'achats.

Nos marques de commerce contrôlées constituent nos contributions les plus importantes en profits bruts. Dans plusieurs régions, c'est le cas avec les boissons froides – notamment le Polar Pop qui est un très gros vendeur dans le Centre-Ouest américain – nous avons des magasins qui vendent quelques 10 000 verres par semaine ! et c'est la même chose dans la région des Grands Lacs.

In El Paso, Texas, we operate under the banner Circle K. Five years ago we were going to sell these stores we had acquired there that were in terrible shape. But the local managers took the initiative and dressed up the stores with a local flavour and added great service. They became known as "That's my Circle K" and the region is one of our best today!

L'attrait de la clientèle, c'est être à l'écoute de ses besoins, connaître ce qu'elle recherche et lui offrir les produits et services selon ses attentes.

J'ai fait référence à la notion de fraîcheur. C'est un facteur très important aujourd'hui dans l'industrie de l'accommodation. Nos magasins sont propres, on y retrouve des comptoirs de café fraîchement préparé durant les heures achalandées.

La différenciation en suivant les tendances et les préférences du consommateur et du marché régional.

Au Canada, nos solutions petits-déjeuners – où certains magasins disposent d'un comptoir avec grilles rotatives et où le client se sert un café individuellement. Plus près du Pacifique, il y a une croissance dans la vente de fruits frais et de mets chinois.

Dans le service à la clientèle, les petits commerces ont l'avantage unique de pouvoir développer une relation plus personnelle avec le client. De par la formation de nos employés et de par notre culture, c'est ce que nous visons à tous les jours.

## CONCLUSION

Many years ago, Michael Porter stated that organizations should pursue one of two generic business level strategies: either low cost leadership or differentiation. Being the low cost leader was never an option in the convenience store business so the choice was easy.

Despite a tightening up in consumer spending and the ongoing arrival of new players in our business as major food chains, drugstore and other retail giants offer 24-7 service to customers, Couche-Tard continues to grow.

Nous continuons à réussir en se différenciant suivant les stratégies dont je vous parlais plus tôt. Nous avons fait en sorte que le magasin d'accommodation devienne une destination de choix en offrant à notre clientèle un produit ou un service qu'elle redemandera. Voilà le résultat direct des trois mots - innover, transformer et différencier.

When I was younger, I considered the three most important words in the language to be "I Love You".

Aujourd'hui, j'ajouterais les mots innover, transformer et différencier !

Merci