

La Boîte Noire

Par Laurent Lapierre

Depuis plus de vingt ans, il existe à Montréal, un club vidéo pour cinéphiles. François Poitras est amateur de cinéma. Il était déçu du contenu offert par les premiers clubs vidéo et du type de service qui y était offert. Il a décidé de remédier à sa propre frustration.

Il a donc fondé La Boîte Noire en réponse à un besoin spécifique large, certes, mais en répondant plus étroitement à son propre besoin. D'une certaine façon, on pourrait dire qu'il a été sa propre étude de marché.

Il a procédé de façon très méthodique. Un plan d'affaires et une étude de marché ont été faits. Il en a conclu qu'il y avait une possibilité réelle de réussir en offrant un club vidéo de fond (offrant presque tout le cinéma) et que le Plateau Mont-Royal (qui n'avait pas alors sa popularité d'aujourd'hui) était l'endroit idéal pour une première implantation.

Le reste de l'histoire est une question de travail et de cohérence. François Poitras raconte que pendant des années, l'appartement qu'il habitait avec sa compagne a conservé une odeur de pâte à dents. On partait tôt le matin, après s'être brossé les dents, on passait à la Boîte la journée entière (faite de longues heures de travail), pour ne revenir que tard le soir à l'appartement, alors que l'odeur de pâte à dents du matin y flottait encore.

La Boîte noire compte maintenant trois points de service (rue St-Denis, rue Laurier et rue McGill, dans le Vieux-Port). Le point de service principal va déménager en septembre, dans une Boîte moderne et plus grande, au coin de Mont-Royal et St-Denis. Le chiffre d'affaires avoisine les 4 millions de dollars.

Cette histoire est une leçon de leadership. Celle d'une passion pour le cinéma et pour une auto-formation à la gestion. François Poitras, qui a une passion pour la littérature, se définit à la blague comme un écrivain frustré. « Au départ le cinéma n'était pas une passion, c'était un grand loisir. J'étais un cinéphile, oui, mais avec un petit "c". Ma passion était plutôt la littérature; c'était plus sérieux que le cinéma. » Mais il a su vite trouver le style de gestion qui lui convenait, par la lecture de quelques livres.

Il a fait sien le concept d'« intimité avec le travail », une notion qu'il emprunte à son auteur fétiche, Max de Pree (*L'art de diriger*). « L'intimité est au cœur de la compétence. Elle relève de la compréhension, de la croyance et de la pratique. Elle concerne la relation qui unit chacun à son travail [...] L'intimité que nous entretenons avec notre travail affecte directement notre responsabilité à son égard et apporte de l'authenticité personnelle au processus de travail. L'un des composants essentiels de l'intimité est la passion [...] L'intimité, c'est une manière de décrire la relation que nous souhaitons tous entretenir avec le travail. »

Il veut être entouré de personnes qui ont une passion pour le cinéma, certes, mais aussi pour le service à la clientèle.



Sa gestion est participative. Il est à l'écoute des suggestions de ses employés. Leur implication vise quatre secteurs : le service à la clientèle, les conditions de travail, la chasse aux fantômes (les difficultés dont personne ne veut parler) et le marketing interne. Les employés doivent être les premiers à savoir ce qui se passe dans la Boîte, ils doivent, comme François Poitras, dévorer le cinéma pour être à la fine pointe et être capable de « rendre accessible l'inaccessible » pour le cinéphile moyen.

Un tel exemple de l'implication des employés est la création du Guide vidéo DVD qui est publié annuellement et qui est distribué partout dans le monde. On publiera bientôt la 12^e édition (presque 1 000 pages), à 15 000 exemplaires, faisant référence à 1 200 titres de films. C'est devenu un incontournable, simplement commencé par le travail d'un employé à partir de son ordinateur personnel.

C'est François Poitras qui assure lui-même, en grande partie, la formation de son personnel. Pour « offrir l'inaccessible », il a besoin d'employés bien informés, qui aiment le cinéma et qui en sont passionnés.

À son échelle, La Boîte Noire est un des joyaux de Montréal en ce qui concerne les industries culturelles, comme le cinéma Ex-Centris. Là, on n'a rien à envier à Toronto, ni même à New-York.

