



## VU PAR CHAPUT

par JEAN-MARC CHAPUT [jmchaput@videotron.ca](mailto:jmchaput@videotron.ca)

# REVENEZ à l'idée originale

« Doit-on  
rechercher la  
croissance à  
tout prix ou  
poursuivre le  
rêve initial ? »

**E**n 1987, Howard Schultz ouvrait ses premiers Starbucks, des cafés qui recréaient le charme des petits cafés italiens qu'il avait visités lors d'un voyage. Il a merveilleusement bien réussi : de six petits établissements au tout début, la chaîne compte maintenant plus de 13 000 cafés, éparpillés partout dans le monde. Et cet homme d'affaires espère en ouvrir 2 400 autres cette année.

Ce qui a attiré mon attention, c'est qu'à la mi-février, Howard Schultz a fait parvenir à ses cadres supérieurs une note de service dans laquelle il mentionnait sa crainte de voir l'entreprise perdre son âme. La croissance phénoménale des dernières années a embrouillé la vision du tout début. Les établissements sont très rentables, certes, mais on n'y sent plus l'odeur du bon café moulu ; on n'y voit plus un employé chercher au fond des petits barils les grains de café et les moudre là, devant le client, dans la musique des grains qui éclatent. Le café est maintenant ensaché, ce qui est plus rapide et plus efficace. De plus, le décor des lieux a été standardisé. On ne retrouve plus trace de ce que le fondateur de Starbucks avait voulu créer : un troisième lieu entre la maison et le travail. Les cafés ont perdu leur chaleur si particulière.

Cette mise en garde a fait le tour des États-Unis et du Canada comme une traînée de poudre. Pourquoi ? Parce qu'elle pose clairement le dilemme suivant : doit-on rechercher la croissance à tout prix ou poursuivre le rêve initial ? Peut-on grandir en préservant la personnalité de l'entreprise et sans diminuer sensiblement l'attrait émotionnel qui est à l'origine de l'engouement de la clientèle ?

Je crois que toute entreprise démarre en révélant son âme. Cependant, les PME

l'ignorent souvent, car elles n'ont pas mis de mots sur ce qu'elles cherchent à réaliser. Au lieu de s'efforcer de découvrir cette âme, elles recherchent un plus gros volume d'affaires ; elles rationalisent leurs activités et réduisent l'offre au client. Leurs services, leurs produits deviennent alors des commodités de plus en plus identiques à celles des concurrents. Et ce qui les distinguait des autres disparaît graduellement. C'est ainsi que les entreprises se banalisent, deviennent insipides. Elles perdent de vue ce qui les faisait vivre !

Certains entrepreneurs se démarquent carrément. Je pense à Yvon Chouinard, fondateur et propriétaire unique de Patagonia, qui tient à son principe de base : « Une entreprise ne peut faire de profits sans perdre son âme ! » Ce fabricant de vêtements d'escalade et de surf explique qu'il ne faut pas mettre l'accent sur les profits mais sur la façon de faire les choses, qui doit être en accord avec sa personnalité. Ensuite, les profits suivront. Devant le siège social de l'entreprise, en Californie, de grosses lettres taillées dans la pierre proclament : « Il n'y a aucune possibilité de faire des affaires sur une planète qui a rendu l'âme ! » Yvon Chouinard a une mission : contribuer à sauver la planète tout en bâtissant une entreprise.

Au tout début, nous sommes enthousiastes et en amour avec nos produits et services. C'est ainsi que nous forgeons l'âme de l'entreprise. Par la suite, nous devons périodiquement nous regarder dans le miroir et nous demander si nous avons sacrifié ce qui faisait notre différence. Seul un examen de conscience peut amener un entrepreneur à se poser les bonnes questions. Grandir, oui, mais pas au prix de son âme ; cela, jamais ! **PME**