

## Q+A with David Kidder

### Pensez comme une start-up

**Les grandes entreprises et grandes marques d'aujourd'hui, d'Alphabet à Zappos, étaient des start-up il n'y a pas si longtemps. Et selon David Kidder, auteur, entrepreneur en série et P-DG de Bionic, les entreprises devraient se comporter comme des start-up pour développer leur activité. Comment ? En adoptant l'état d'esprit et la mécanique du capital-risque et de l'entrepreneuriat via ce qu'il appelle « Growth OS », le système d'exploitation de la croissance.**

#### **360 : Comment les organisations devraient-elles appréhender la croissance ?**

Selon David Kidder, la plupart des entreprises n'ont aucun problème de talent ou d'argent mais plus un problème de tolérance au niveau managérial. Il affirme que les entreprises doivent adopter une vision non consensuelle du monde si elles veulent voir émerger de nouvelles idées.

**DK:** La croissance découle des nouveaux problèmes et besoins que les entreprises doivent encore découvrir. Nous devons être des entrepreneurs persistants prêts à investir dans des problèmes que nous ne pouvons pas exprimer pleinement et trouver des réponses que nous n'avons pas encore imaginées. Aujourd'hui, les grandes entreprises sont en majorité construites autour de l'efficacité, mais la plupart pratiquent déjà le lean management. Elles savent comment fonctionner à volonté mais ce qu'elles ne peuvent pas faire, c'est grandir à volonté. Pourquoi ne pouvez-vous pas activer la croissance de la même manière que vous pouvez activer l'efficacité ? Nous aimons à penser qu'il est possible de créer un processus de croissance comme si le capital-risque et l'entrepreneuriat étaient des formes de gestion, des moyens d'aller découvrir et de choisir où investir - pour trouver de nouveaux problèmes et besoins, et donc la croissance.

#### **360 : Comment garder l'esprit entrepreneurial ?**

**DK:** Jeff Bezos a écrit une lettre aux actionnaires absolument fantastique dans laquelle il aborde le concept du « Day 1 ». Selon lui, les entreprises qui savent garder l'état d'esprit start-up évitent l'immobilisme. Ce retour des grandes entreprises à leurs racines fondatrices est au cœur du leadership et de la transformation organisationnelle. Dans cette lettre, il parle d'investir pour la croissance à long terme, et non pour satisfaire les attentes à court terme de Wall Street.

#### **360 : Que doivent faire les entreprises pour savoir où investir ou quels sont les problèmes à résoudre ?**

**DK:** La plupart des entreprises leaders finissent là où elles sont parce qu'elles possèdent les bonnes réponses aux problèmes existants. Et puisque le marché récompense l'efficacité et la prédiction, elles utilisent des outils de planification capables de mesurer une vision trimestrielle du monde, généralement sur trois ans. Au-delà, le modèle de planification traditionnel s'effondre car les marchés, les technologies et les modèles changent vite. Le taux de changement dépasse la valeur de la planification. Il faut donc passer à une vision globale du monde. Au lieu de faire deux ou trois paris bien planifiés par an, il faut passer à 30 ; vous augmentez ainsi vos chances d'apprendre aussi vite ou plus vite que tout le monde. C'est ensuite qu'arrivent la vérité commerciale et une nouvelle croissance.

### **360 : Comment augmentez-vous ces chances et accélérez-vous l'apprentissage et la découverte ?**

**DK:** Lorsqu'un manager est informé d'une nouvelle idée, il dit généralement à son équipe ce qu'il en pense, et cela fausse la marge de manœuvre de cette dernière. Dans la plupart des cas, une équipe ne va pas invalider ce que dit le management et parce que le coût de l'échec est élevé, elle ne peut pas dire la vérité.

En revanche, dans l'approche capitalrisque, on veut savoir la vérité. Puisque le coût de l'échec est faible, les équipes peuvent travailler pour échouer plus vite et à moindre coût, trouver la réponse qu'elles cherchaient et en informer le management. Les entrepreneurs sont obsédés par le problème, pas l'idée. Celle-ci les intéresse uniquement si elle permet de résoudre le problème.

« Vous ne pouvez pas embaucher des personnes talentueuses et leur demander de créer de la croissance dans des espaces peu inspirants », souligne David Kidder. Votre espace doit soutenir la culture et les individus qui créent de la croissance.

### **360: Comment l'environnement peut-il influencer cette approche entrepreneuriale?**

**DK:** Si vous voulez que quelqu'un apprenne différemment, mais qu'il continue à travailler dans le même espace, c'est intellectuellement malhonnête. Vous ne pouvez pas lui demander de penser différemment et le renvoyer dans son box habituel. Vous devez vous servir de nouveaux environnements et de nouvelles expériences comme des outils qui permettront de créer différents résultats d'apprentissage.

### **360 : Des talents hautement qualifiés exigent-ils des environnements différents pour effectuer le genre de travail créatif que les dirigeants recherchent ?**

**DK:** Tout à fait. Nous sommes dans une course aux talents. Les 1,8 milliard de Millennials veulent travailler, penser, consommer, expérimenter, développer et découvrir des choses. On est loin d'une philosophie organisationnelle de l'efficacité. L'efficacité est conçue pour les environnements mesurables au centimètre près. C'est bien quand l'efficacité paie, mais nous voyons que le marché se déplace vers des entreprises dirigées par leurs fondateurs. Ils comprennent que les créateurs de valeur dans le monde ne sont plus ceux qui ont créé l'efficacité au cours des deux ou trois dernières décennies. Les environnements doivent changer rapidement pour soutenir les cultures et les personnes qui créent la croissance. C'est absolument essentiel.

### **360 : À quoi ressemblent vos bureaux chez Bionic ?**

**DK:** Notre environnement est un outil et a été pensé judicieusement, du poste de travail debout, à une petite « war room », en passant par un grand laboratoire, une salle de réunion, ou notre salon Jedi. Nos équipes utilisent chaque centimètre carré de différentes manières. Nous avons aussi des salons communautaires, des bars/traiteurs, organisons des réunions de capitalrisque, conseils d'administration, séances de collaboration, réflexion et travail. Si vous voulez créer de la croissance, aller chercher de nouvelles idées, vous n'embauchez pas des personnes talentueuses pour ensuite les mettre dans un espace peu stimulant. Nous recherchons l'expérience et les résultats qui mènent à la croissance et à la découverte.

### **360 : Quel est le plus gros obstacle qui empêche les entreprises de connaître une nouvelle croissance ?**

**DK:** La plupart des entreprises n'ont pas de problème de talent. Elles n'ont même pas de problème d'argent. En revanche, elles ont un problème de marge de manœuvre et ce, au niveau de la direction. Leurs marges de manœuvre sont trop étroites. Le capitalisme trimestriel qui motive leur réflexion ne permet pas aux individus d'avoir le temps, l'énergie et l'argent de courir après les nouvelles idées. Les bons résultats proviennent de décisions prises sans consensus. C'est lorsque vous défendez une idée qui ne fait pas l'unanimité que vous découvrez quelque chose car, très souvent, les idées un peu étranges donnent naissance à de grandes choses. Quand tout le monde s'accorde autour d'une « bonne idée », vous pouvez être presque certain d'obtenir le pire rendement. Si une idée est comprise par tous, cela veut dire que le marché la comprend aussi. Donc, les idées capital-risque sans consensus, fondées sur des convictions, sont celles qu'il vous faut pour connaître une nouvelle croissance.

+Information Corporate

+Service Clients

+Legal Notices

+Suivez-nous!

+Contactez-nous

# Steelcase

© 1996 - 2021 Steelcase est le leader mondial, fabricant de mobilier pour l'aménagement d'espaces de travail, d'enseignement et de formation. Notre mobilier s'inspire des recherches innovantes en terme de conception d'espaces de travail.