Ce que nous pouvons apprendre des jeunes pousses

Alex Kunst

Bien des malentendus circulent à propos des startups. Mais dire qu'elles constituent une menace réelle pour les entreprises établies n'est certainement pas faux. Lode Uytterschaut, de Startit@kbc, a raconté pendant Get Smart comment les startups apparaissent, pourquoi elles ont tellement de succès et comment les entreprises peuvent mettre en œuvre ce savoir pour leur propre amélioration.

Le sujet du jour était indéniablement les startups : le monde des jeunes pousses talentueuses, des idées novatrices et des nouveaux modèles économiques. La présentation de Lode Uytterschaut, cofondateur de Startit@kbc, contenait toutefois suffisamment de matière pour les entreprises existantes, et surtout pour les plus grandes d'entre elles. Celles-ci sont en effet régulièrement confrontées aux startups sous la forme d'une concurrence nouvelle et surtout difficile à gérer. Startit, filiale du banquier et assureur KBC, a jusqu'ici accompagné quelque 500 startups innovantes dans leur accès au marché. L'an dernier, Startit a reçu des demandes de la part d'entreprises existantes, qui étaient occupées à plancher sur un nouveau business model. C'est ainsi qu'une nouvelle activité s'est développée.

Équipes réactives

L'homme qui s'investit dans les startups est lui-même issu du talon d'Achille de la grande entreprise. L'innovation a souvent du mal à y décoller. Uytterschaut : « Un CEO doit théoriquement s'occuper de ce qu'il adviendra demain, et plus encore après-demain. Mais dans les faits, son temps est accaparé par la réalité opérationnelle d'aujourd'hui, et même plus encore par l'héritage des erreurs d'hier. »

Dans une startup, c'est différent. On y a une équipe de personnes qui explorent un nouveau modèle d'affaires. Les corporations ont cette réflexion derrière elles et elles exécutent le business model. Uytterschaut compare la grande entreprise à une plantation de thé, où tout tourne autour du produit. « Une startup est dans la jungle et passe d'un arbre à l'autre en zigzaguant. Dans une jungle, beaucoup d'espèces naissent et il en meurt autant. Mais la dynamique y est totalement différente de celle de la plantation de thé. »

Trop peu de communication

Elles semblent jaillir du néant, toutes ces startups qui veulent grappiller leur part du marché. Mais en fin de compte, elles proviennent la plupart du temps des grandes entreprises elles-mêmes. Uytterschaut : « Ce sont des employés de chez vous, qui ont un jour eu une bonne idée. Ils parlent à vos clients et connaissent vos besoins, et ils veulent en faire quelque chose. Si l'entreprise ne leur prête pas attention, ils se lancent tous seuls. »

Le problème dans les grandes entreprises, c'est que le CEO n'est souvent pas au courant des bonnes idées qui circulent dans son organisation. Celle-ci est structurée en départements très orientés tâches. Les départements communiquent peu entre eux, parce chacun se concentre sur sa propre expertise.

Un travailleur qui a une idée, et qui se trouve au bas de la hiérarchie, doit d'abord convaincre son chef direct. Souvent les budgets sont déjà arrêtés pour toute l'année et l'exécution de l'idée nécessite l'implication de plusieurs départements. Le chef de département doit donc convaincre le management supérieur en concertation avec les autres départements avant que le sommet de l'entreprise ne soit enfin mis au courant. Et une fois que l'idée a gagné les hautes sphères, reste la question de savoir si on a le temps d'y prêter l'oreille. Bref, il est généralement plus simple de mettre l'idée en pratique soi-même dans son coin.

Autre environnement

Une startup se compose d'une petite équipe, où chacun est au courant des objectifs, des tâches et des idées. Ce qu'il y a à faire est accompli sans attendre et des résultats sont dès lors rapidement obtenus. « Dans une grosse boîte, cela va beaucoup plus lentement, ce qui est d'ailleurs étonnant. Car quand on est plusieurs centaines à travailler, il n'y a aucun problème à libérer une poignée de personnes pour un nouveau concept. Généralement, l'argent est là – contrairement à une startup – ce qui ne pose donc pas de problème non plus. Mais les salariés d'une grande société ont été engagés dans le but d'exécuter une tâche et non pas pour leurs qualités d'entrepreneur.

Startit résout le problème en sortant des collaborateurs de l'entreprise et en les plaçant dans un autre environnement pour les faire travailler sur un nouveau business model. Uytterschaut : « Nous les faisons littéralement 'sortir du cadre'. Le plus important est qu'ils interfèrent les uns avec les autres. Ainsi, ils partagent leur expertise. » Startit apporte ses conseils, par exemple, sur le plan juridique ou informatique. Les collaborateurs ne devant pas tenir compte des facteurs inhibiteurs inhérents à l'organisation, de nouvelles initiatives apparaissent. Ainsi, la maison mère conserve sa force de frappe. En outre, l'entreprise évite que l'un de ses salariés, porteur de bonnes idées, ne se mette à son compte, devenant le concurrent de demain. ■