

## Introduction

---

Un après-midi d'été, des ingénieurs et des cadres de l'une des plus grandes entreprises d'Amérique se réunirent dans une salle du site de formation. Ils devaient débattre d'un plan sur cinq ans coûtant plusieurs centaines de millions de dollars, concernant le développement d'un nouveau moteur conjuguant diesel et gaz naturel. L'objectif était de pénétrer le marché de l'espace ; ils l'abordaient avec enthousiasme. Le moteur, baptisé Series X, possédait de larges applications, de la génération d'énergie à l'électricité motrice.

Tout cela semblait clair aux personnes rassemblées dans la pièce. À l'exception de l'une d'entre elles, qui assistait à la réunion sans rien connaître aux moteurs, à l'énergie ou à la production industrielle et s'en trouvait par conséquent réduite à poser des questions basiques dignes du Dr. Seuss (créateur de personnages pour enfants tels que « Le Grinch ») : « Pouvez-vous m'expliquer de nouveau les applications de ce moteur ? Est-il destiné aux bateaux, aux avions ? Sera-t-il utilisé sur terre ou sur mer ? Dans un train ? »

Les responsables et les ingénieurs s'interrogeaient sans doute : « Mais qui est cet ahuri ? »

L'ahuri en question, c'était moi. L'entreprise était General Electric (GE), l'une des organisations américaines les plus anciennes, les plus respectées, avec une valeur de marché (à l'époque) de 220,47 milliards de dollars et pas moins de 300 000 salariés.

Comment s'expliquait ma présence dans les locaux de GE cet été 2012 ? Je ne fais pas partie de l'entreprise. Ma spécialité ne concerne ni l'énergie, ni la santé, et aucun des multiples secteurs couverts par GE.

Je suis un entrepreneur.

Le président et PDG de GE, Jeffrey Immelt, et la vice-présidente Beth Comstock m'avaient invité ce jour-là à Crotonville, état de New York, parce que l'une des idées développées dans mon premier ouvrage, *Lean Startup* (Pearson France, 2015) les intriguait, à savoir : les principes du management entrepreneurial peuvent s'appliquer dans tout type d'industrie, dans toute entreprise quelle que soit sa taille, dans tout secteur de l'économie. Et ils estimaient que le groupe

devait les intégrer dans son fonctionnement. Ils voulaient engager GE sur la voie de l'adaptabilité et de la croissance ; Immelt, qui s'apprêtait à partir, entendait léguer à l'entreprise les moyens de s'assurer une prospérité durable.

Ce jour-là, nous avons revu le plan de développement du moteur Series X. Nous avons compris qu'il arriverait beaucoup plus vite sur le marché si nous construisions en quelques mois un produit plus simple, au lieu de consacrer plusieurs années à son élaboration. Ce fut la première d'une longue série de consultations (dont certaines vous seront présentées ici).

Le lendemain, j'eus une conversation d'un tout autre type – du moins en apparence. Mon interlocuteur était le fondateur et PDG d'une start-up technologique de seconde génération à forte croissance. On ne pouvait envisager plus différentes que ces deux entités : l'une ancienne, l'autre récente, l'une dominant le marché dans toutes ses activités, l'autre luttant pour s'imposer. La première fabriquant massivement des produits physiques, la seconde mettant au point des logiciels en ligne. La plus ancienne résidant sur la côte Est, la nouvelle ayant élu domicile sur la côte Ouest. Là les dirigeants arborent en général le costume, ici ils portent des jeans.

Le PDG de la seconde entreprise, l'un des premiers adeptes du Lean Startup, se trouvait confronté à plusieurs défis : comment répliquer à grande échelle une innovation couronnée de succès ? Comment conduire les salariés à se comporter et à penser en entrepreneurs ? Et, avant tout, comment trouver de nouvelles sources de croissance ? Je fus étonné de constater qu'en dépit des différences apparentes, des points communs reliaient mes deux conversations. GE – à l'instar de nombreuses entreprises qui ont réussi – cherchait à dynamiser sa culture en y instillant un état d'esprit entrepreneurial, garant de croissance future. Quant à la start-up rencontrée le lendemain, elle s'interrogeait sur le moyen de préserver sa culture entrepreneuriale tout en continuant à se développer.

Au cours des dernières années, j'avais souvent vécu de tels moments, où je réalisais brusquement que des organisations que je croyais antinomiques devaient relever des défis présentant un certain parallélisme. Mes entretiens avec des dirigeants et des fondateurs – d'entreprises établies et de jeunes pousses – m'ont montré que les organisations d'aujourd'hui

ne possèdent pas tous les atouts pour prospérer dans les décennies ou le siècle à venir. Il leur manque la capacité à expérimenter rapidement de nouveaux produits et business models, la capacité à promouvoir leurs salariés les plus créatifs, la capacité à s'engager dans un processus d'innovation continue – et à le gérer avec rigueur et responsabilité – en vue de libérer de nouvelles sources de croissance et de productivité.

Nous allons voir dans ce livre comment une entreprise ou une organisation, quelle qu'elle soit, peut adopter ce processus et l'exploiter pour combler ces manques et prospérer.

## Qui suis-je ?

---

Le cheminement qui m'a conduit à cette réunion de Crotonville était improbable – pour ne pas dire inattendu. J'ai commencé ma carrière en tant qu'ingénieur logiciel, pour devenir ensuite entrepreneur. Si vous vous représentez l'entrepreneur high-tech type sous les traits du gamin qui bricole dans le garage de ses parents – c'est justement moi que vous décrivez. Ma première incursion dans l'entrepreneuriat à l'époque de la bulle Internet s'est soldée par un échec retentissant. *The Black Art of Java Game Programming*, titre que j'ai publié en la mémorable année 1996, est d'après mes dernières vérifications, toujours disponible sur Amazon.com au prix de 0,99 dollar. Aucun de ces projets ne laissait présager que je consacrerai les années suivantes à promouvoir un nouveau système de management.

Il a fallu que j'emménage dans la Silicon Valley pour entrevoir les mécanismes qui commandent la réussite ou l'échec. Ce faisant, j'ai commencé à élaborer un modèle d'entrepreneuriat plus rigoureux. J'ai entrepris d'écrire à ce sujet, d'abord sur Internet à partir de 2008, puis en publiant *Lean Startup* en 2011. Ce qui s'est passé ensuite a dépassé mes attentes les plus folles. Le mouvement Lean Startup a gagné le monde entier. Plus d'un million de personnes ont lu mon ouvrage. Où que vous vous trouviez dans le monde, il est probable qu'un groupe Lean Startup existe non loin de chez vous<sup>1</sup>. Des milliers de fondateurs, d'investisseurs, et d'autres acteurs de l'économie de l'innovation se sont ralliés aux idées et aux pratiques du Lean Startup et les ont adoptées.

J'énonçais dans *Lean Startup* une théorie qui semblait radicale à l'époque. Selon moi, une start-up peut s'appréhender comme une « institution humaine conçue pour créer un nouveau produit ou service dans des conditions d'incertitude extrême ». Cette définition est volontairement générale. Elle ne renseigne pas sur la taille de l'institution, ni sur la forme qu'elle prend (entreprise privée, association sans but lucratif, ou autre), ni sur l'industrie ou le secteur économique dans lequel elle s'inscrit. N'importe quelle personne – indépendamment de son titre ou du poste qu'elle occupe – peut se trouver presque du jour au lendemain plongée dans les eaux tumultueuses de l'entrepreneuriat si le contexte dans lequel elle opère devient hautement incertain. Les entrepreneurs potentiels sont partout – dans les PME, dans les multinationales, dans les hôpitaux, dans les écoles, et même au sein des agences gouvernementales. Méritants et souvent méconnus, ils testent des idées neuves, qu'il s'agisse de travailler de manière plus efficace ou d'introduire un produit ou un service sur le marché au bénéfice de nouveaux clients.

Au cours des six années qui se sont écoulées depuis la publication du livre, les organisations qui ont adopté la méthode Lean Startup ont validé ma théorie. J'ai eu l'occasion et la chance de voyager dans le monde entier et de collaborer avec des entreprises de tout type et de toute taille. Trois jeunes fondateurs mettant au point une application ? Une TPE ? Une association religieuse sans but lucratif ? Des fabricants de taille moyenne ? Des start-up à la croissance fulgurante proches de l'introduction en bourse ? Des agences gouvernementales ? Des multinationales ? Toutes ces organisations peuvent exploiter la méthodologie Lean Startup pour travailler avec davantage d'efficacité et accélérer leur progression.

## Développer les capacités manquantes

---

Mes voyages m'ont finalement conduit dans cette salle de GE. Le succès du moteur Series X et de projets pilotes similaires a débouché sur un résultat extraordinaire. GE et moi avons conclu un partenariat pour développer un programme intitulé FastWorks<sup>2</sup>, qui a acté un

changement culturel et managérial majeur. En plusieurs années, nous avons formé des milliers de cadres du groupe. J'ai coaché personnellement plus d'une centaine d'équipes projet de fonctions, de zones géographiques et de départements différents. Au sein de la galaxie GE, chaque PDG, chaque haut responsable a été formé au management entrepreneurial, et des fonctions internes ont été transformées pour faciliter l'innovation – au lieu de la freiner.

J'ai néanmoins été surpris de découvrir que les start-up, elles aussi, ont besoin de ce type de formation et de ce travail de transformation. À l'instar de nombre de mes pairs de la Silicon Valley, je croyais au début de ma carrière que les dirigeants et les managers des « grandes entreprises » étaient fondamentalement différents des entrepreneurs créatifs et disruptifs tels que nous<sup>3</sup>. J'étais également persuadé que lorsqu'une organisation atteint une certaine taille, elle commence à dépérir lentement. Elle cesse d'innover. Les collaborateurs les plus créatifs démissionnent. Je supposais que les grandes entités se sclérosent inévitablement, victimes de la bureaucratie et des conflits internes. Cette croyance engendre un curieux paradoxe, une sorte de dissonance cognitive qui affecte tous ceux d'entre nous qui aspirent à créer une entreprise à fort potentiel. J'ai travaillé avec des centaines d'entrepreneurs ; à chaque fois je leur pose cette question :

**« Si vous laissez autant les grandes entreprises, pourquoi essayez-vous d'en créer une nouvelle ? »**

L'interrogation les prend au dépourvu, dans la mesure où ils pensent de bonne foi que leur future entreprise évoluera différemment. Elle ne sera pas paralysée par des réunions ineptes et des managers pointilleux. Elle restera toujours dynamique, prête à improviser, en perpétuel devenir comme une start-up. Mais cette organisation idéale correspond-elle vraiment à ce qu'ils créent au bout du compte ?

Ces dernières années, des créateurs d'entreprise et des PDG adeptes du Lean Startup m'ont de nouveau sollicité. Au début, certains aspects exposés dans *Lean Startup*, en particulier les outils pour progresser plus rapidement comme le produit minimal viable et le pivot, les avaient enthousiasmés. Mais ils en avaient négligé d'autres, à vrai dire plus rébarbatifs, tels que la science du management et la discipline comptable. Alors que leurs entreprises étaient passées à la vitesse

supérieure, avec des centaines, des milliers, et dans certains cas des dizaines de milliers de salariés, ils ont réalisé qu'ils devaient trouver le moyen de conserver un mode de travail entrepreneurial, même s'ils utilisaient des outils de management traditionnels, accordaient plus de place à la prévision et évoluaient vers un système d'organisation classique.

Dans des dizaines d'entreprises par ailleurs étonnantes, j'ai constaté le phénomène suivant : quand les salariés opèrent dans des structures d'organisation traditionnelle pratiquant une politique d'incitation forte, ils tendent à adopter des comportements bureaucratiques. C'est la conséquence inéluctable de ce type de systèmes.

Les fondateurs qui revenaient vers moi voulaient savoir si en appliquant les techniques Lean Startup, ils pourraient empêcher leurs entreprises de sombrer dans la léthargie et dans la bureaucratie. Si je me réfère au travail que j'ai réalisé avec des organisations de grande taille : la réponse est oui.

Voilà pourquoi, au cours des cinq dernières années, j'ai vécu une double vie. Il m'est arrivé certains jours de rencontrer le matin les responsables d'un groupe international, leader sur son marché, et l'après-midi de conseiller des start-up, certaines étant des géants de la Silicon Valley caractérisées par une hypercroissance, d'autres se trouvant encore à l'état de jeunes pousses à la recherche de financement d'amorçage. Dans tous les cas, j'ai noté une certaine constance dans les questions que l'on me posait :

*Comment insuffler à mes équipes le goût de l'entrepreneuriat ?*

*Comment réaliser des produits destinés à des marchés nouveaux sans risquer de perdre ma clientèle existante ?*

*Comment inciter mes salariés à travailler selon le mode entrepreneurial en les responsabilisant, sans mettre en danger mon activité ?*

*Comment trouver l'équilibre entre les impératifs du business existant et la nécessité d'explorer de nouvelles sources de croissance ?*

Si vous lisez ce livre, vous vous êtes certainement posé ces mêmes questions dans le cadre de votre activité.

Ma collaboration avec diverses organisations a été riche d'enseignements. Je les ai synthétisés et réunis en un ensemble

de principes applicables au-delà de la phase « de démarrage », notamment dans les entreprises établies et les grands groupes.

- Il s'agit d'associer le management traditionnel et ce que j'appelle le *management entrepreneurial*.
- Il s'agit, au-delà de la méthodologie Lean Startup, de définir une politique destinée à prévenir les problèmes liés à la croissance et au changement d'échelle.
- Il s'agit d'opter pour un *processus* de transformation qui permette à l'organisation de s'orienter vers un mode de fonctionnement plus « lean », plus itératif.

J'ai travaillé avec des milliers de managers et de créateurs d'entreprises pour tester et affiner cette nouvelle approche. Je suis allé sur le terrain avec eux, lançant de nouveaux produits, fondant de nouvelles entreprises, réinventant des systèmes d'information, auditant des process financiers, repensant les méthodes de management des ressources humaines et les stratégies commerciales – et ainsi de suite. J'ai accompagné les responsables de toutes les fonctions de l'entreprise : de la logistique au service juridique, en passant par la R&D. Et je suis intervenu dans des secteurs d'activité aussi éloignés les uns des autres que le forage en haute mer, l'électronique, l'automobile, la mode, la santé, l'armée et l'éducation, pour ne citer que quelques exemples.

Cet exposé n'est pas uniquement basé sur mon expérience, il s'enrichit aussi de la réflexion de leaders qui partagent la même philosophie. Il est nourri de cas d'études et d'un savoir recueilli à de multiples sources : de multinationales emblématiques telles que GE et Toyota ; de pionniers de la high-tech solidement établis, comme Amazon, Intuit et Facebook ; de la nouvelle génération de start-up en forte croissance, à l'instar de Twilio, Dropbox et Airbnb ; sans compter d'innombrables jeunes pousses dont vous ignorez – pour le moment – l'existence. Et, ce qui peut paraître encore plus surprenant, il repose aussi sur le processus d'innovation en cours dans certaines institutions, parmi les plus vénérables et les plus bureaucratiques du monde – dont le gouvernement fédéral des États-Unis.

Dans chaque type d'entreprise, des leaders visionnaires s'éveillent à de nouvelles possibilités, associant le meilleur du management classique à la rigueur du management entrepreneurial.

En observant leur action, j'ai constaté que l'entrepreneuriat peut réellement revitaliser la pensée managériale du 21<sup>e</sup> siècle. Ce qui compte ce n'est plus seulement la manière dont on opère dans un secteur ou une entreprise. Mais la façon dont tout le monde, partout, travaille – ou veut travailler.

C'est ce que j'appelle le Modèle Startup.

## Les cinq principes du Modèle Startup

Le Modèle Startup associe la rigueur du management traditionnel et la nature hautement itérative des start-up. C'est un système susceptible d'être utilisé par toute organisation qui entend pratiquer l'innovation continue, indépendamment de sa taille, de son âge ou de sa mission.

Je vous invite tout d'abord à vous reporter à ma définition d'une start-up (voir plus haut). L'entrepreneuriat étant lié à l'élaboration d'une structure, il concerne aussi le management. Dans le Modèle Startup, l'entrepreneuriat est une discipline managériale, un cadre dans lequel organiser, évaluer et allouer des ressources. C'est une philosophie qui se substitue à un schéma périmé freinant encore tant d'entreprises, et qui montre comment une organisation moderne pourrait générer durablement de la croissance par l'innovation continue. À la place du système de management actuel, régi par la planification et la prévision, le Modèle Startup donne naissance à un système qui intègre la vitesse et l'incertitude et s'épanouit avec elles.

Les cinq principes-clés du Modèle Startup sont :

1. **L'innovation continue** : trop de leaders sont à la recherche de l'innovation-miracle. Mais la croissance de long terme repose sur un autre prérequis : une méthode qui permette d'identifier en permanence de nouvelles opportunités, en exploitant la créativité et les talents à tous les échelons de l'organisation.
2. **La start-up comme unité de travail distincte** : si elles veulent créer des cycles d'innovation continue et identifier de nouvelles



sources de croissance, les entreprises doivent se doter d'équipes capables d'expérimenter pour les découvrir. Ces équipes sont des start-up internes et constituent donc des entités distinctes.

3. **La fonction manquante** : l'intégration de start-up dans l'écosystème d'une organisation impose de gérer celles-ci en prenant de la distance par rapport aux méthodes traditionnelles. Or la plupart des organisations manquent d'une compétence-clé – l'entrepreneuriat – aussi vitale pour leur réussite future que la fonction marketing ou finance.
4. **La seconde fondation** : apporter ce changement fondamental à la structure d'une organisation équivaut à la fonder une seconde fois, qu'elle ait cinq ans ou cent ans d'existence.
5. **La transformation continue** : tout cela suppose de développer une nouvelle capacité organisationnelle : il faut réécrire l'ADN de l'organisation en réponse aux multiples défis qui s'offrent à elle. Il serait dommage de s'en tenir à une seule transformation. Dès lors que l'entreprise a réussi à se transformer, elle peut – et devrait – se préparer à renouveler cette expérience.

Soulignons d'emblée que le fait d'engager l'organisation dans cette méthode de travail n'implique pas de réorganiser chaque équipe d'après les principes d'une start-up. Cela ne signifie pas non plus que chaque employé va, comme par magie, se transformer en entrepreneur. Le but est plutôt de *faire le maximum* pour que les équipes en mode start-up opèrent de manière fiable et d'*offrir à chaque salarié la possibilité* d'adopter une attitude d'entrepreneur. Cela permettra l'émergence de personnalités naturellement enclines à travailler de cette façon – ou qui pourraient le devenir en étant encouragées et légitimées. Chaque manager doit donc maîtriser les outils du management entrepreneurial, même s'il n'est pas directement engagé dans une équipe start-up. Il doit comprendre pourquoi certains salariés continuent à travailler selon un autre mode, savoir leur imposer le respect des nouveaux codes et discerner quand sa propre fonction de gardien du temple, par exemple en tant que responsable des ressources humaines, des technologies de l'information, du droit ou de la conformité, constitue une entrave au nouveau modèle.

## Présentation de l'ouvrage

---

Il ne s'agit pas d'un manifeste. Nous en avons suffisamment. Notre monde regorge de gourous et d'experts qui nous disent comment aller encore plus vite, innover davantage, et penser de manière originale. Mais nous manquons de renseignements précis : comment procéder exactement pour obtenir ces résultats ? Ce livre tente de combler les lacunes. Il présente des techniques éprouvées pour ranimer la flamme de l'entrepreneuriat dans une organisation – ou pour l'empêcher de s'éteindre.

Si vous dirigez – une entreprise ou une équipe –, ce livre vous servira de modèle pour transformer votre organisation et lui permettre de trouver de nouvelles sources de croissance durable. Vous apprendrez comment créer des structures propres à encourager l'innovation productive – les seules qui ont véritablement de la valeur pour une entreprise. Vous apprendrez comment organiser le travail pour le rendre plus épanouissant. Vous y gagnerez également une meilleure compréhension de votre rôle de leader – un rôle très différent de ce que l'on enseigne encore dans nombre de cursus de MBA, et qui correspond aux attentes des investisseurs et des membres du conseil d'administration. Scott Cook, co-fondateur d'Intuit et président du comité exécutif, décrit la transformation comme un changement de perspective. C'est toute la différence entre « jouer les César » (décider de la vie et de la mort des projets) et « se comporter en scientifique » (vouloir en permanence chercher et découvrir). Votre tâche n'en deviendra que plus gratifiante et plus efficace.

Ce livre s'inspire des expériences menées par des organisations qui ont appliqué ces idées avec succès dans un large éventail de secteurs et d'activités, et à différentes échelles. Les interventions spécifiques relatées ici vous aideront à aborder l'entrepreneuriat comme une discipline fondamentale, et à convaincre les dirigeants et les managers de changer d'état d'esprit. Le travail mené en collaboration avec GE m'autorise à vous montrer « l'envers du décor » de la transformation FastWorks ; ce cas d'étude illustrant les concepts appliqués pour rendre GE plus adaptable aux évolutions futures. Je partagerai également avec vous des exemples concrets d'entreprises qui ont suivi le même cheminement.

Dans la première partie, « L'entreprise moderne », nous découvrirons pourquoi les pratiques de management traditionnelles ne sont plus d'actualité, et pour quelles raisons l'intégration du management entrepreneurial est devenue critique. Nous évoquerons les nouvelles capacités et les nouveaux modes de travail rendus indispensables aujourd'hui.

La première partie définit « la start-up » en tant qu'unité de travail distincte « atomique », adaptée à un environnement hautement incertain, et dresse les conditions requises pour bâtir un portefeuille de start-up internes. Nous verrons comment responsabiliser les équipes sur les projets d'innovation, y compris dans les situations d'incertitude élevée où la planification et la prévision s'avèrent difficiles voire impossibles, et comment éviter les mesures de responsabilisation qui aboutissent en réalité à tuer des innovations pertinentes. Nous effectuerons également un rapide tour d'horizon des concepts et des processus exposés dans *Lean Startup*, comme le *produit minimal viable*, le *pivot* et la *boucle produire-mesurer-apprendre*.

Dans la deuxième partie, « La feuille de route de la transformation », nous analyserons le « comment » du Modèle Startup. Quand on donne à des équipes la possibilité de s'organiser en mode start-up, elles s'orientent vers des processus nouveaux, différents de ceux auxquels les salariés sont habitués. Nous explorerons ces techniques peu conventionnelles – certaines basées sur des concepts issus de *Lean Startup*, d'autres totalement inédites. Nous verrons également comment dépasser l'antagonisme entre les nouveaux processus et les systèmes hérités du passé, et comment résoudre en particulier les conflits à l'échelon des managers intermédiaires qui sont depuis toujours les fossoyeurs du progrès.

Les retombées positives de l'innovation continue ne se traduisent pas seulement par des produits et des services nouveaux, des systèmes internes plus efficaces ou des gains commerciaux substantiels. L'innovation fournit aussi l'opportunité d'incuber une nouvelle culture propice à l'expression d'une créativité de type entrepreneurial à tous les niveaux. Nous étudierons comment les choix des mesures de responsabilisation et des processus permettent à cette culture d'émerger et de s'épanouir.

Nous détaillerons les besoins induits par ce nouveau mode de travail en matière de recrutement et de développement du personnel. Et nous réfuterons la croyance fautive selon laquelle le mode de fonctionnement entrepreneurial oblige à licencier les équipes existantes pour recruter à leur place de prétendus apôtres de la modernité. Dans toutes les organisations où je suis intervenu – sans exception –, dont certaines classées parmi les Fortune 500, j'ai rencontré en interne d'authentiques entrepreneurs. Nous évoquerons comment faire sortir de l'ombre ces personnalités talentueuses et bâtir autour d'elles un réseau de coaching et de soutien, pour qu'elles donnent le meilleur d'elles-mêmes et réussissent. Nous examinerons comment les fonctions internes d'une entreprise, les départements des RH, des questions juridiques, de la finance, des technologies de l'information et des achats, peuvent être transformés pour faciliter l'innovation au lieu de la bloquer. Puis nous envisagerons les problèmes liés à l'innovation continue. Nous analyserons enfin la *gestion analytique de l'innovation*, le dispositif comptable qui sous-tend ce modèle.

Dans la troisième partie, « Mise en perspective », nous étudierons ce qui se passe une fois le processus de transformation parachevé. Ou plutôt, nous verrons qu'il ne l'est jamais vraiment. Le but ultime de toute organisation qui élit le Modèle Startup est de se trouver en permanence dans un état de transformation continue qui lui permet de prospérer en toutes circonstances. Je suis convaincu que cette forme de flexibilité a des applications plus larges ; les derniers chapitres traitent de l'adaptation du Modèle Startup aux politiques publiques et aux problèmes que notre société rencontre.

## Apprendre à penser le long terme

---

Poursuivant dans ces pages un thème qui figurait déjà dans *Lean Startup*, je ne peux m'empêcher de poser cette question centrale : comment une entreprise peut-elle véritablement créer de la croissance et obtenir des résultats à *long terme* ? Parmi tous les sujets en débat, celui-ci est l'un des plus chargés d'émotion pour les managers comme pour les créateurs d'entreprise. Je rencontre sans cesse des

personnes qui veulent désespérément réaliser leur vision à long terme et laisser derrière elles une transformation qui a du sens. Mais elles sont frustrées dans leur ambition par les exigences à court terme de nos modèles d'affaires actuels. Il suffit de quelques bilans trimestriels décevants pour que les investisseurs réclament immédiatement le changement, et pour que les stratégies décidées en interne provoquent un bouleversement massif du haut en bas de la hiérarchie.

On pourrait imaginer qu'une organisation évaluant son personnel en fonction d'échéances trimestrielles strictes – ce que font nombre d'entreprises – se montre favorable à des expérimentations rapides et limitées dans le temps. Mais c'est l'inverse qui se produit. La pression du court terme aidant, tout ce qui est susceptible d'être réalisé en l'espace d'un trimestre doit être hautement prévisible pour baser les engagements futurs sur les résultats obtenus. Au lieu d'envisager les opportunités d'innovation permises par une réflexion en cycle court, les entreprises deviennent prudentes et se focalisent essentiellement sur les projets censés optimiser le résultat financier trimestriel ou annuel. Autrement dit, elles reprennent sans cesse les mêmes recettes, sans se préoccuper si elles fonctionnent ou non. Par ailleurs, l'entreprise qui exige des résultats à court terme est peu légitime pour responsabiliser ses équipes sur des projets plus longs.

Je pense que le nouveau cadre proposé dans ce livre fournit des indications concrètes sur les moyens de dépasser ce dilemme pour parvenir à un système plus durable, garant de croissance et de flexibilité à long terme.

Vous avez compris vers quel but nous tendons : nous voulons transformer la manière dont l'entreprise moderne fonctionne. Il ne reste plus qu'à passer à l'action.