

Direction informatique célèbre son 20e anniversaire [cliquez ici pour plus d'informations](#)

Kawasaki: innover est un art... sous le signe de l'humour

Jean-François Ferland -26/03/2009

Guy Kawasaki, un ancien « évangéliste » d'Apple, suggère aux entreprises en démarrage dix règles pour se démarquer auprès des consommateurs et se faire remarquer par les anges investisseurs. Compte-rendu d'une allocution qui a bien fait rire l'auditoire.

Guy Kawasaki

Photo: David Sifry.

Licence: CC-by-2.0

La plupart des allocutions se suivent et se ressemblent. Or, il arrive qu'un conférencier se démarque par ses propos, par son ton et par la forme de son allocution, sans causer l'ennui ou un sentiment de déjà-vu.

Au Club St-James de Montréal, dans le cadre de la deuxième édition de l'événement **Capital Innovation** qui réunissait des entreprises en démarrage du Québec et des investisseurs, le conférencier Guy Kawasaki a décidément retenu l'attention des invités.

M. Kawasaki, un Californien d'origine hawaïenne, est le fondateur de **Garage Technology Ventures**, une entreprise qui fait du maillage entre les anges investisseurs et les entreprises en démarrage, en cherchant « deux gars, un gars et une fille ou deux filles dans un garage qui développent 'la prochaine chose importante' ».

Il est surtout connu pour son ancien rôle « d'évangéliste » pour les nouvelles technologies chez Apple lors de son deuxième séjour chez le fabricant de produits de 1995 à 1997. Lors de son premier passage, de 1983 à 1987, dans la division Macintosh, son rôle était de convaincre les gens d'écrire des logiciels pour les ordinateurs d'une entreprise « qui comptait le plus grand nombre d'égomaniques, un record qui a été depuis battu par Google ».

Après avoir clamé son amour pour le hockey, un sport qu'il a commencé à pratiquer en Californie en même temps que ses fils à l'âge de 48 ans (!), M. Kawasaki a entamé sa conférence qui consistait en dix recommandations à l'intention des entreprises en démarrage dans le domaine des TIC.

Ses propos étaient parsemés d'humour, ce qui a plu à la foule de plus d'une centaine de personnes. « J'ai écouté bien des chefs de la direction lors de conférences comme le Comdex. Souvent ils étaient 'poches' et prenaient beaucoup de temps », a-t-il lancé en riant.

Voici brièvement ses dix recommandations portant sur l'art de l'innovation, accompagnées de courtes explications (et de remarques amusantes).

1. Faire quelque chose qui a du sens M. Kawasaki affirme qu'une entreprise en démarrage ou un innovateur doit vouloir faire quelque chose en premier lieu avec l'intention que cela fera du sens, en opposition à vouloir faire de l'argent avant tout, ce qui sera une conséquence naturelle de la première intention.

« Si une entreprise est démarrée avant tout pour faire de l'argent, elle attirera les mauvais cofondateurs, et les détenteurs de MBA sont les pires, a dit M. Kawasaki. Comment évalue-t-on la valeur d'une entreprise en prédémarrage? Ma règle est que chaque ingénieur à temps plein fait monter sa valeur d'un demi-million, mais chaque MBA la fait baisser d'un demi-million. »

2. Se faire un mantra M. Kawasaki s'est demandé à voix haute pourquoi les entreprises ne pouvaient décrire leur raison d'être en deux ou trois mots. Il a décrit la méthode nord-américaine de création d'un énoncé de mission, où les dirigeants d'une entreprise se réunissent deux jours dans un hôtel près d'un terrain de golf, avec un consultant en motivation « parce que personne dans l'équipe ne sait comment communiquer ». La première journée est consacrée à faire des activités de mise en confiance et la deuxième à écrire des idées au crayon feutre sur du papier adossé à un présentoir.

« On tente alors d'énoncer ce qui est bon pour les actionnaires, les dirigeants, les employés, les consommateurs, les baleines et les dauphins. C'est souvent trop long, il y a trop d'expertise et on ne peut comprendre si on enlève le nom de l'entreprise. Il faut dire en trois mots ce que l'on fait », a-t-il dit.

3. Sauter sur la prochaine courbe M. Kawasaki a affirmé que l'innovation survient lorsqu'une organisation sort de la trajectoire qu'elle suit ou qu'elle saute dans une nouvelle courbe. Il a donné l'exemple des coupeurs de glace des années 1900, de la version 2.0 à l'ère des usines de fabrication de glace, puis de la version 3.0 des réfrigérateurs à la maison. « Aucun des coupeurs de glace n'a bâti de fabrique de glace », a-t-il souligné, et sont carrément disparus.

4. Rouler les dés L'innovation prend forme lorsque l'entreprise prend le risque de faire le saut vers une autre courbe. En faisant un acronyme avec le

mot Dicee - une altération inventée du mot « dé » en anglais, dont toutes les définitions sur Internet réfèrent au conférencier - M. Kawasaki a suggéré que l'innovation impliquait de la profondeur (Deep) par l'ajout de fonctions, de l'Intelligence lorsqu'on soulage une difficulté pour le consommateur, une expérience totale (Complete), de l'Élégance parce que le produit fonctionne lorsqu'on le branche et de l'Émotivité parce que les personnes l'aiment ou le détestent, sans zone grise.

5. Lancer maintenant, corrigez plus tard C'est ainsi qu'on pourrait traduire l'expression Don't worry, be crappy - inspirée par la chanson de Bobby McFerrin. M. Kawasaki a affirmé qu'une innovation a forcément des défauts et que ceux qui attendent qu'elle soit parfaite ne font pas de ventes entre-temps. « Le produit mis en marché ne doit pas être tout mauvais (crap), mais avoir juste un peu de mauvais. Le Apple 128 était un mauvais produit révolutionnaire! »

6. Polariser les gens M. Kawasaki a répété qu'une innovation audacieuse sera inévitablement aimée ou détestée par les gens, en donnant l'exemple de l'enregistreur numérique personnel Tivo que n'aiment pas les agences de pubs parce qu'elle permet d'éviter de regarder des messages publicitaires. « Le véhicule Scion de Toyota est vu comme étant cool par les gens de 27 ans et comme un réfrigérateur par les gens de 55 ans. On ne peut pas plaire à tout le monde, mais il ne faut pas en faire fâcher de façon intentionnelle. Cela n'arrive jamais que tout le monde aime un produit. »

7. Laisser cent fleurs éclore M. Kawasaki a indiqué qu'un produit innovant peut mener à des utilisations non intentionnelles, par des utilisateurs qui n'étaient pas ciblés à l'origine. Il donne l'exemple d'une crème de la compagnie Avon qui rend la peau douce, mais que les mères utilisent... comme chasse-insectes! Il a aussi évoqué la console de jeu vidéo Wii de Nintendo, destiné aux enfants, qui fait un malheur auprès des personnes âgées.

« Si cela vous arrive, prenez l'argent!, dit-il en riant. En 1984, Apple pensait que le Macintosh servirait au calcul dans les chiffriers, aux bases de données et au traitement de texte. Arrive PageMaker, qui a créé l'édition et a sauvé Apple. Sans l'édition, nous écouterions encore de la musique sur des cassettes de 60 minutes! »

« En ingénierie, je recommande d'aller voir ceux qui achètent les produits pour savoir ce qu'ils veulent. Chez Apple nous avons demandé aux entreprises Fortune 500 pourquoi elles n'achetaient pas nos ordinateurs. Nous leur avons créé un pilote d'impression, comme ils avaient suggéré, mais ensuite ils ont trouvé d'autres excuses... », a-t-il ajouté.

8. Vivre dans le déni M. Kawasaki a indiqué que la chose la plus difficile à

faire en innovation est de refuser d'écouter ceux qui diront que c'est impossible à faire, que personne n'achètera le produit ou que personne ne fournira du financement. « On vous donnera 60 raisons. Ignorez-les. Mais une fois que le produit est lancé, virez votre capot et passez en mode 'écoute'. [Entre ces deux approches,] c'est le passage en zone neutre qui est le plus difficile », a-t-il confié. Comme au hockey.

9. Trouvez votre niche M. Kawasaki a évoqué un graphique pour une innovation où l'axe vertical décrit son niveau d'unicité et l'axe horizontal sa valeur, en affirmant que l'entreprise veut se situer en haut et à droite. « Un produit qui est unique et n'a pas de valeur ne doit pas exister. C'est comme offrir le curling aux États-Unis! »

Pour décrire une innovation qui n'a ni valeur ni unicité, M. Kawasaki a relaté le cas de Pets.com qui vendait en ligne de la nourriture pour chien. « L'enjeu en était un de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Ils se disaient capables d'éliminer les magasins, cet intermédiaire qui prenait une marge de 25 %, en livrant directement aux propriétaires de chiens. Mais des vaches mortes en conserve pèsent lourd [en frais de livraison]. C'était plus cher et pas plus pratique... »

10. La règle du 10-20-30 La dernière règle suggérée par M. Kawasaki aux entreprises en TIC en est une qui servira lors des présentations aux anges investisseurs. « Utilisez 10 diapositives. Ne lisez pas vos diapositives - les gens savent lire. Le mieux est de ne pas avoir de diapositives! Aussi, expliquez votre produit ou votre projet en 20 minutes. De toute façon, 95 % des gens prennent 40 minutes d'une présentation d'une heure pour brancher leur portable avec leur projecteur. »

« Enfin, utilisez une taille de caractères de 30 points. Prenez la plus vieille personne dans l'auditoire, divisez son âge en deux et vous aurez la taille idéale. Comme les anges investisseurs deviennent plus jeunes, bientôt vous utiliserez une taille de 8 points! » a ajouté le conférencier, ce qui a suscité l'hilarité dans la salle.

(En bonus) 11. Ne laissez pas les « bozos » vous décourager En terminant, M. Kawasaki a suggéré aux entrepreneurs de ne pas se laisser abattre par les clowns qui les décourageront.

« Il y a deux types de clowns : le premier est mal coiffé, n'a pas d'aptitudes sociales et démontre qu'il est un perdant. Le deuxième, qui conduit une voiture allemande et porte un beau complet, est le plus dangereux. La moitié du temps, il est devenu riche et célèbre par chance », a-t-il déclaré.

Au terme de cette allocution, nous pourrions recommander aux entreprises une douzième règle : faites des présentations amusantes et animées comme

celle de M. Kawasaki!

Jean-François Ferland est journaliste au magazine Direction informatique.