



Le mouvement fait partie de la curiosité

Bertrand Gourlin, Kyndryl

Hortense Chadapaux : Bonjour Bertrand ! Vous êtes directeur de la Transformation de Kyndryl, une jeune entreprise qui dispose toutefois d'une longue histoire puisqu'elle est issue de la scission des activités de service d'IBM. Dans ce contexte inédit et alors que vous êtes notamment en charge de développer la culture d'entreprise, que vous évoque la notion d'entreprise curieuse ?

Bertrand Gourlin : Merci Hortense de m'accueillir ! Effectivement étant autonomes depuis un peu plus d'un an, nous avons à cœur de développer de nouvelles valeurs pour l'entreprise Kyndryl et nous avons initialisé, publié notre raison d'être qui est justement « Au cœur du progrès ». Pour être « au cœur du progrès », je crois fondamentalement que la curiosité doit nourrir ce progrès et c'est ainsi qu'avec notre écosystème, nos parties prenantes, nous avons à cœur de porter un message et une culture d'entreprise que nous espérons être perçus comme différenciants pour une société de services. C'est pour cela que c'est vraiment inscrit dans nos gènes dès le départ et dans notre raison d'être dans le monde entier.

HC : Curiosité au service de vos clients, au service de vos collaborateurs aussi, peut-être des dirigeants de Kyndryl ?

BG : La curiosité doit bien sûr se diffuser à l'ensemble des salariés, qu'ils soient leaders ou spécialistes en face aux clients. Cela passe d'abord par une diffusion de cette nouvelle culture — puisque, comme vous l'avez évoqué, Kyndryl est issue d'une scission des services

d'infrastructures du groupe IBM dans le monde entier. C'est en même temps donc une partie de l'héritage qui provient de cette entité-là ; c'est aussi une nouvelle culture que nous mettons en place. La première chose que nous faisons dans le cadre de cette curiosité que nous voulons amener au plus profond de notre être, c'est vraiment de diffuser cette notion de pont entre une stratégie et la façon dont on l'exécute chez nos clients passe par la culture et la curiosité.

*La curiosité doit
bien sûr se diffuser à
l'ensemble des salariés,
qu'ils soient leaders ou
spécialistes en face aux
clients.*

HC : On pense évidemment à l'innovation quand on parle de curiosité mais vous avez surtout parlé de culture. Donc, sous le terme curiosité, vous ne mettriez pas seulement curiosité au service de l'innovation, technologique ou autre, mais aussi au service de qualité humaine, de qualité d'une organisation ?

BG : En fait, la culture, c'est beaucoup de choses. Déjà, c'est très difficile à exprimer : cela peut mettre plusieurs années pour que nos clients, nos partenaires ressentent qu'on a une culture différente d'avant et différente des autres (on dit qu'il faut entre 3 et 5 ans pour inculquer une culture, qu'elle soit observable et perçue comme étant différenciante). La culture se construit à travers trois éléments majeurs : les comportements, les systèmes et les symboles. Je crois vraiment que, ayant d'être au cœur du progrès comme raison d'être, les comportements et les principes fondamentaux qui guident notre nouvelle culture — tels que l'empathie, l'agilité, la simplicité et le partage — se nourrissent de la curiosité, dans le but de favoriser le succès de nos clients ainsi que de notre entreprise et de nos employés.

HC : Nous avons jusqu'à présent parlé de la curiosité de l'entreprise en tant qu'organisation ; on a évoqué la curiosité de ses collaborateurs. Comment faites-vous vivre votre curiosité à titre personnel et puis comment cela s'applique en tant que dirigeant ?

BG : À titre personnel, ma culture vient essentiellement de mon éducation. J'ai la chance d'avoir grandi dans un environnement très propice à la culture en général, à la lecture, à la littérature, au cinéma et cela a créé chez moi un besoin de me nourrir par des apports extérieurs, de rencontrer les autres, de voyager, d'être en mouvement. Être en mouvement, ce n'est pas seulement pour aller sur une plage ou faire du ski, c'est vraiment aussi pour rencontrer les gens qui habitent sur ces territoires. C'est comme cela que je nourris ma propre curiosité.

Dans l'entreprise, ce que nous essayons d'inculquer avec l'équipe de direction, c'est vraiment de promouvoir cette même façon

d'apprendre pour innover bien sûr, pour nos clients mais également pour être plus riches de nos différences. C'est pour cela évidemment que nous prôtons l'inclusion, la diversité parce que nous croyons fermement — en tout cas, je crois personnellement profondément — que l'inclusion et la diversité nourrissent la richesse commune d'une entreprise et c'est ce que nous faisons.

Les façons de se nourrir et de devenir curieux sont multiples mais cela passe beaucoup par un effort personnel parce qu'il faut prendre du temps pour écouter, pour apprendre, pour lire, pour découvrir. On passe beaucoup de temps avec nos équipes à les écouter, à leur partager notre stratégie et la façon dont nous allons adresser notre marché mais on passe également beaucoup de temps à les écouter puisqu'ils ont, par leur présence en clientèle et en territoire, des informations importantes à nous partager. C'est de cette nourriture collective, cette curiosité collective, que nous enrichissons nos solutions auprès de nos clients. Nous le faisons aussi également avec nos clients puisque nous faisons de plus en plus de co-création, de co-design avec eux et c'est important de voir dans nos clients et nos partenaires aussi une source de curiosité qui s'enrichit mutuellement.

Le mouvement fait partie de la curiosité. Je ne sais pas qui initie l'autre mais, en tout cas, on ne peut pas avoir de la curiosité si on est statique, si on reste à notre endroit, si on reste dans notre entité, dans notre département, avec notre propre client ; si on ne se nourrit pas avec d'autres projets, d'autres thématiques, on ne peut pas s'enrichir. De la même façon qu'un architecte ou un consultant ne peut pas grandir en expertise s'il ne se forme pas, la formation est très importante aussi pour nourrir la curiosité, la performance de l'entreprise.

Le mouvement fait partie de la curiosité. Je ne sais pas qui initie l'autre mais, en tout cas, on ne peut pas avoir de la curiosité si on est statique.

En termes de performance de l'entreprise et performance de nos clients, cette curiosité se passe évidemment, comme vous le soulignez, par cette circularité. Sans parler des niveaux européen ou mondial, c'est important déjà en France d'être en mouvement et pouvoir s'asseoir les uns avec les autres — et encore une fois également avec toutes nos parties prenantes que sont nos partenaires et nos clients, mais bien évidemment avec nos salariés — pour nous nourrir mutuellement, enrichir nos discussions et garantir notre pertinence

sur le marché. Cela génère de la performance, économique bien sûr et opérationnelle pour nos clients, ainsi que par une plus grande visibilité et une croissance partagée.

HC : Vous avez parlé de performance ; on en déduit que, pour vous, la curiosité est source de performance ?

BG : Totalement ! La curiosité est source bien évidemment de performance parce qu'encore une fois, elle nourrit tous les sujets, qu'ils soient plus opérationnels ou d'expertise technique et, si on n'a que de l'expertise technique et de l'opérationnel, on ne sera jamais différent de nos compétiteurs. Si on nourrit tout cela d'expérience commune, de créativité, de co-création avec les uns et les autres, cette curiosité d'écoute circulaire permet de créer quelque chose de vraiment très significatif qui est vraiment le lien entre notre stratégie et la façon dont on la délivre chez nos clients C'est un mouvement permanent qui est important car il conduit à la performance. La performance sans la curiosité, à mon sens, ne peut pas exister.

HC : Peut-on mesurer la curiosité dans la performance globale ? Est-ce qu'il y a des KPI de la curiosité ?

BG : D'abord, il y a les résultats de l'entreprise bien évidemment et puis, après, il y a la façon dont on sonde les uns et les autres, que ce soit nos ressources internes ou nos clients, au travers enquêtes d'opinions. Comme je le disais, on ne peut institutionnaliser une culture en quelques jours, en quelques mois mais les retours que nous avons, à la fois de nos clients et nos salariés, nous montrent sur une dynamique et une échelle de temps un peu plus longue des progressions de certains éléments, notamment sur nos valeurs, nos principes — encore une fois qui sont d'être agiles, d'être simples, d'être accessibles, d'être partagés, d'être à l'écoute des uns et des autres — et ces indicateurs-là montent progressivement et nous indiquent que nous sommes sur la bonne direction.

La curiosité est source bien évidemment de performance parce qu'encore une fois, elle nourrit tous les sujets, qu'ils soient plus opérationnels ou d'expertise technique et, si on n'a que de l'expertise technique et de l'opérationnel, on ne sera jamais différent de nos compétiteurs.

HC : Dernière question : vous êtes, on l'a dit, une jeune entreprise même si vous avez une histoire importante. La curiosité est-elle propre à une jeune entreprise ou est-ce qu'on fait l'effort en grandissant et en mûrissant de garder cette qualité ?

BG : Chez Kyndryl, en tout cas, cette curiosité est inscrite dans nos gènes puisque, dès le départ, on a publié qu'on était pour le progrès. Et, dans « pour le progrès », il y a notamment « pour le progrès dans la curiosité ». Nous prôtons d'autres progrès, notamment pour la planète, pour le climat, le progrès pour les communautés — je parlais de diversité et d'inclusion tout à l'heure — mais, effectivement, tout cela se nourrit

de curiosité dans le temps et, qui dit dans le temps, dit un effort quand même permanent pour chacun d'entre nous puisque cela part de moi. Cela part de moi en tant qu'individu et comme je le dis assez souvent : si c'est pas moi, c'est qui ? Si c'est pas maintenant, c'est quand ? Cela peut paraître très simple mais c'est en fait très réaliste et cela touche les gens dans le fait de ne pas être qu'en soumission à ce que la stratégie leur indique de faire, mais plutôt d'être acteurs et, de par cette curiosité, s'impliquer eux-mêmes, partager eux-mêmes, dans l'organisation, des sujets porteurs de mieux, de mieux vivre et de plus de performance.

HC : Merci Bertrand ! Nous sommes tous concernés donc par la curiosité et encore une fois ce mouvement circulaire au sein de l'entreprise, pour faire tourner la curiosité et faire grandir une performance nouvelle.

BG : Absolument ! Et ça vaut pour toutes les entreprises ; on a parlé de ce qui est fait chez Kyndryl mais cette curiosité se doit d'être vraiment présente profondément dans tous les types d'entreprises en France et ailleurs.

HC : Nous transmettrons le message !

Enregistrement réalisé en décembre 2022

