

Les Initiés

Épisode 4

« Chaque organisation devrait commencer à très, très petite échelle. Le premier groupe auquel je m'intéresse le plus, c'est l'équipe, les personnes qui font partie de l'organisation. C'est ma priorité numéro un. Ensuite, au fur et à mesure que l'organisation grandit, posez-vous consciemment les questions suivantes : Quelle valeur ajoutons-nous? Quelle valeur ajoutons-nous à notre équipe? Quelle valeur représente notre entreprise, notre produit, pour nos clients? Sur le plan organisationnel, quelle valeur ajoutons-nous aux communautés et aux villes dans lesquelles nous vivons, et dans le monde? »

Bienvenue à Insiders, une baladodiffusion où l'on présente les progrès les plus récents, les enjeux et les réussites en matière d'innovation et de technologie. En compagnie de leaders du secteur qui racontent leur histoire personnelle, nous donnons un visage humain à l'innovation et inspirons nos auditeurs à repousser leurs limites. Nous mettons en vedette des humains en chair et en os qui sont en train de façonner notre avenir à tous.

Marc

Bonjour, et bienvenue au balado Insiders de KPMG. Je suis votre hôte, Mark Low, chef du Centre Ignition de KPMG à Vancouver. Mon invité aujourd'hui est Mo Asgari. Merci beaucoup de vous être joint à nous.

Mo Asgari

Merci de m'avoir invité. Très heureux d'être ici.

Marc

Je vais d'abord expliquer aux auditeurs qui est Mo. Acteur du secteur technologique depuis 25 ans en tant que dirigeant, il a réussi sa sortie avec au moins une des sociétés auxquelles il a participé. Nous allons en parler un peu plus en détail aujourd'hui. Je sais de Mo qu'il se passionne pour le leadership et la création d'espaces de travail inclusifs où chacun peut s'épanouir et briller. C'est en partie ce qui mène à l'innovation, qui permet aux gens d'être créatifs et de donner la meilleure part d'eux-mêmes au travail. Cet entretien

sera sûrement formidable.

Mo Asgari

Super, merci.

Marc

Quelle a été votre première incursion en technologie? Vous détenez un diplôme de comptabilité et sciences de l'Université Simon Fraser, vous avez fait un programme coop, et ça vous a amené à faire vos premiers pas comme entrepreneur et à la tête de vos équipes. Comment les choses ont-elles commencé à prendre leur envol?

Mo Asgari

Au fait, je ne savais pas que j'irais en technologie. De nombreuses années plus tard, quand vous arrivez à un certain point de votre carrière, vous commencez à vous poser des questions. Vous vous demandez parfois pourquoi vous faites ce que vous faites. Vous réfléchissez à votre place dans le cours des choses. Et ce ralentissement vous oblige à réfléchir à vos origines et aux décisions prises en cours de route. Je savais que j'avais cet esprit d'ingénieur, toujours à tout briser, à tout démonter, pour apprendre comment les choses fonctionnent.

Marc

Vous étiez le gamin qui démonte les grille-pain.

Mo Asgari

Mon père m'a acheté une montre magnifique, et en une semaine, je l'ai démontée. Pour moi, cet esprit de l'ingénieur qui cherche comment ça marche était toujours là. Nous n'avions pas d'ordinateur. J'adorais jouer aux jeux vidéo, et j'adorais construire. Quand je suis entré à l'université et que j'ai été exposé à la technologie et aux gens du secteur qui construisaient du matériel et des logiciels, c'est le côté logiciel qui m'a attiré davantage. Et c'est vraiment là que tout a commencé. L'aspect coaching de mon travail fait tout simplement partie de ma personnalité. On peut sans doute apprendre à encadrer autrui, tout comme on peut apprendre à

devenir un leader. Vous apprendrez les attributs et les gens vous diront comment penser et agir.

Toutefois, je crois vraiment que bon nombre de leaders et de coaches ont quelque chose dans leur ADN, dans leur façon de penser, de percevoir les choses. Ça peut sembler stupide, mais ils ressentent l'énergie chez les autres, ils perçoivent où surviendront les problèmes, ils savent quelles questions poser, ils connaissent les expressions faciales, les gestes, toutes ces petites choses deviennent des signes révélateurs pour savoir si quelque chose accroche ou va dans la mauvaise direction.

Et si vous voyez facilement ces choses dans votre vie et que vous avez cette perception des gens autour de vous, soit vous savez le reconnaître et vous allez de l'avant, ou d'autres le reconnaissent chez vous en raison de vos actions et vous poussent dans cette direction. Donc je ne sais pas exactement quand ça s'est produit, je pense que j'avais 40 ans quand j'ai eu la chance de vraiment ralentir et réfléchir à mon parcours. Je me suis alors rendu compte que j'étais une personne sociable, attirée par les autres. Oui, j'adore la technologie. Tout cela est amusant, j'adore construire. Ce que je construis n'a toutefois pas d'importance, tant que je fais partie d'un groupe de personnes qui partagent une façon de voir les choses, qui sont stimulantes, diverses, qui réfléchissent, sont créatives, et tentent de construire quelque chose ensemble.

Pour moi, c'était l'environnement stimulant dans lequel je voulais être. C'était là ma véritable passion. Il aurait pu s'agir de creuser un fossé, de construire un bâtiment. Ma carrière aurait pu me mener dans de nombreuses directions différentes, mais comprendre qui j'étais, savoir que j'aimais les contacts humains et rassembler les gens m'a permis de me recentrer. Je pense que ça a rendu ma vie beaucoup plus facile par la suite. Il y avait un fil conducteur entre tous les différents projets et emplois, et ce fil, c'étaient les gens qui m'entouraient.

Marc

Vous avez dit quelque chose d'intéressant à propos de signes révélateurs. Je sais qu'il y a une histoire de poker là-dessous, et nous y reviendrons, puisque vous êtes en train de travailler à quelque chose d'intéressant dans ce domaine. Cette combinaison de l'état d'esprit de l'ingénieur en mesure de voir les règles du jeu et de penser stratégiquement à l'orientation que doit adopter l'entreprise, capable de transformer la technologie en affaires et vice versa, et de diriger des équipes, c'est là une combinaison puissante.

Sautons les étapes, et allons tout de suite à MonkeyMedia, et

parlez-nous de la genèse de ce projet. Vous avez eu un parcours fascinant, ne serait-ce qu'au sein de cette seule entreprise.

Mo Asgari

J'ai été présenté à mon associé, Erle Dardick de l'époque, par un de mes très bons amis, Horatio Kemeny, avec qui j'avais travaillé dans un projet précédent, ce qui vient parfaitement boucler la boucle pour ce qui est du projet qui m'occupe aujourd'hui.

Horatio m'avait fait venir pour me présenter Erle, un entrepreneur, qui a eu de nombreuses entreprises au cours de sa carrière. Et il avait acheté ce restaurant de charcuterie, Tony's Deli à Vancouver, et il s'est rendu compte qu'il y avait une occasion, ce qu'il appelait son « affaire par la porte arrière », qui a fini par le faire sortir du secteur de la restauration et des services de traiteur. À l'étage au-dessus de Tony's Deli, il y avait des programmeurs qui avaient l'habitude de descendre manger au resto.

Marc

Comme on en trouve dans tous les restaurants de ce genre.

Mo Asgari

C'est fou, ces rencontres fortuites, non? Ils venaient donc dîner, puis Erle leur parlait du cadre qu'il avait développé pour optimiser la façon dont il nourrissait un groupe de personnes par sa porte arrière, tout en gérant son restaurant, à l'avant. C'est à l'occasion d'une de ces conversations qu'ils se sont mis à parler d'un logiciel d'abord conçu pour la fabrication. C'était un logiciel basé sur le Web, sur Internet, et ce logiciel a fait des miracles pour le restaurant Tony's Deli. Il a permis à Erle d'augmenter son volume, de communiquer, de créer pour son resto des rapports opérationnels qui ont mené à une plus grande efficacité. Son logiciel a suscité tellement d'enthousiasme qu'il a vendu Tony's Deli et décidé de lancer la société de logiciels MonkeyMedia Software.

Ce que nous avons compris au cours de ce processus, et ce serait important que de nombreuses entreprises de technologie le comprennent aussi, c'est que, souvent, ce n'est pas la technologie qui est en cause. La technologie n'est qu'un outil. Il faut comprendre le cadre d'affaires et l'aspect éducatif de la situation, obtenir des services-conseils au besoin. C'est vraiment dans cette perspective que nous avons concentré nos efforts. Notre énoncé de mission n'avait donc rien à voir avec les logiciels. Il s'agissait d'aider les restaurants à gagner plus d'argent, à augmenter leurs ventes en devenant des experts de l'endroit où ils nourrissent leurs clients, aux endroits où ces derniers vivent, travaillent et

jouent.

Il s'agissait donc de services hors des lieux pour les restaurants, et une fois que vous visez cette perspective et ce cadre d'affaires, alors il n'y avait qu'une seule technologie, une seule plateforme logicielle dans le monde qui pouvait convenir aux besoins. C'est à cela que nous étions efficaces. Nous nous sommes concentrés sur le contenu éducatif et sur la création d'une communauté. C'est devenu le centre d'intérêt d'Erle dans l'entreprise parce qu'en tant qu'entrepreneur, c'est lui qui était l'image de l'entreprise. Quant à moi, en tant qu'associé de l'intérieur, j'opérationnalisais toute cette expérience de sorte que lorsque nous avons livré la marchandise, nous l'avons fait sans accroc, de bout en bout.

Marc

C'est une fabuleuse histoire. Et j'encourage nos auditeurs à aller retracer l'histoire de Mo sur le Web. Vous ferez un véritable voyage dans le temps. J'ai vu des photos de vous il y a 10 ans, vous étiez très jeunes!

Mo Asgari

Oui, en effet.

Marc

Vous avez bâti votre affaire ensemble, c'est une histoire humaine et très personnelle où vous réunissez d'une part une vision technologique et d'autre part une vision commerciale, pour ensuite rassembler le tout pour affronter la dynamique du marché. Vous avez mentionné le contexte commercial, l'évolution de l'entreprise au fil du temps. Comment réfléchissez-vous à la répartition du marché, comment vous a-t-on confié la tâche de créer la technologie qui viendrait appuyer les occasions d'affaires dénichées par Erle? Que pouvez-vous dire à ce sujet?

Mo Asgari

Nous avons travaillé très étroitement ensemble. Dans notre équipe, c'est Erle qui soumettait les idées. J'avais bien sûr mes propres idées, mais Erle était celui qui s'adressait au marché. Nous allons ensemble au-devant des clients, mais lui, c'était aussi un restaurateur. Le logiciel découle de ses idées à lui.

Marc

Où comment prendre les choses en main, n'est-ce pas?

Mo Asgari

Exactement

Marc

Dans un épisode précédent, nous avons parlé de tout le pouvoir qu'apporte le fait de prendre les choses en main, de comprendre intimement ce que souhaite le marché pour ensuite proposer une solution. Quand vous faites ce travail dans un « laboratoire », vous partez plutôt d'un canevas de modèle d'affaires, où il est question de canaux de distribution, de partenaires, de structures opérationnelles, et de ce type de choses très théoriques. Tandis que vous, vous étiez sur le marché pour tester et valider vos hypothèses. Racontez-moi un peu l'expérience de déploiement d'une nouvelle fonctionnalité, de mise à l'essai d'un nouveau segment de marché, la façon de tester, de valider et de réitérer votre idée. La technologie ne se construit pas par mouvements consécutifs, où il s'agirait de créer un produit pour finir par le dévoiler dans son entièreté 12 mois plus tard. C'est toujours une question d'apprentissage et d'itération.

Mo Asgari

Absolument. Et tout cela revient à la question de l'innovation. Comment innove-t-on? En allant au-devant des clients et en travaillant avec eux. J'ai récemment quitté cette organisation et j'ai écrit un article dans lequel j'ai spécifiquement mentionné nos partenaires et nos clients parce que sans eux, notre solution n'aurait pas été la même. Nous cherchions une solution adaptée à leur monde, et cela signifiait que nous ne pouvions pas faire ça à distance et sans collaboration, dans une petite ville du monde, à Vancouver, quand 99 % de nos clients étaient aux États-Unis. Nous devions aller à la rencontre de nos clients et de nos partenaires. Et je sais très bien où sont les moments charnières qui ont fait que notre logiciel est passé de ce qu'il était à quelque chose d'exponentiellement meilleur. C'étaient ces moments où nous répondions à 85, 90 % des besoins, mais où il nous fallait encore uniformiser les 10, 15 % restants pour en faire un produit. Nous n'avons rien construit sur mesure, mais nous devons transformer cette expérience en produit.

Cela signifiait être sur place avec les clients, rendre visite à leurs franchisés, voir comment la solution fonctionnait, puis soumettre tous ces commentaires à notre équipe pour qu'elle puisse les transformer le plus rapidement possible en logiciels utilisables qui permettraient à nos clients de voir leur monde à notre façon. Et c'est vraiment là qu'intervient la magie.

Si vous êtes dans l'industrie du logiciel interentreprises, il devient très important de comprendre vos clients, d'aller à leur rencontre, de comprendre comment vos clients interagissent avec leurs propres clients. C'est très complexe, mais c'est possible. L'important dans toute expérience, c'est que si elle correspond à ce que vous êtes, à vos passions et

à votre but dans la vie, au type de travail qui vous allume, alors vous n'aurez pas l'impression de travailler. Nous avons dû nous déplacer beaucoup, mais nous étions très heureux de le faire pour travailler de très près avec nos clients. Cela faisait partie de notre travail.

Marc

C'est un parcours incroyable. D'un restaurant de charcuterie à une toute petite équipe de concepteurs de logiciels en coulisse jusqu'à la croissance d'une importante organisation, et au bout du compte, à votre sortie pour rejoindre les rangs d'une entreprise appelée ezCater.

Mo Asgari

C'est bien cela.

Marc

Parlez-moi un peu de la façon dont la dynamique a changé pour vous. Vous avez construit quelque chose, vous faites maintenant partie d'une organisation beaucoup plus grande avec des dynamiques culturelles différentes. J'imagine que la culture d'innovation y est aussi différente. Différents acteurs entrent en jeu, entre autres. Comment s'est déroulé ce changement pour vous? Comment la nature de votre travail a-t-elle changé?

Mo Asgari

Du changement, il y en a vraiment eu. Nous partions d'une équipe de 50 personnes, et nous faisons désormais d'une organisation de 700, 750 personnes. Mais nous avons eu de la chance parce qu'ezCater est basée à Boston. Du point de vue de la culture, il y avait beaucoup de similitudes entre la façon de penser de l'équipe d'ezCater : elle valorise ses membres, son organisation et ses clients, la valeur et l'impact recherché dans la communauté, tout cela ressemble à notre propre façon de penser et de faire. La grande différence était que notre solution, dans une certaine mesure, était complémentaire à leur solution. Ce n'était pas leur activité principale, c'était un complément à leur activité, un complément important.

Donc le changement de perspective provenait du fait que notre travail n'était pas l'activité principale de l'entreprise, mais faisait partie d'un tout plus grand. Nous devions en quelque sorte jouer notre rôle de façon à ajouter de la valeur à leur entreprise. Pour certains membres de l'équipe, ça pouvait représenter trois mois de travail. Heureusement pour moi, j'ai fini par travailler avec ezCater pendant près de quatre ans. J'ai pu apprendre son fonctionnement, travailler au sein de l'équipe et apporter ma contribution à la création de valeur.

Mais oui, quand votre entreprise se fait acheter par une autre, il y a une certaine réjouissance qui accompagne le processus, mais avec le recul, on se demande toujours si le moment était bien choisi. Et on pourrait se pencher en détail sur cette question, mais dans notre cas, le moment était bien choisi. C'était formidable pour la majorité de notre équipe et pour beaucoup de nos membres qui sont encore là, cela représente la prochaine étape de leur carrière pour ce qui est de la croissance et de la maturité. C'était une expérience merveilleuse, mais très différente parce que l'entreprise était plus grande. Nous étions beaucoup plus petits au Canada qu'aux États-Unis. Heureusement, les deux entreprises étaient en harmonie sur le plan culturel. Nous avions les mêmes valeurs et perspectives, ce qui nous a aidés, mais notre solution était une part beaucoup plus petite de leur activité globale.

Marc

Tout cela se passe à la fin de 2019... puis arrive mars 2020. Le monde a changé, il y a eu des fermetures, au cœur même de votre secteur d'activité. Le monde entier a été grandement perturbé, mais parlons surtout de votre entreprise. Dites-nous à quoi ressemblait la gestion de vos équipes en cette période de bouleversements incroyables. On a l'impression que tout cela est derrière nous maintenant, mais comment c'était pour vous?

Mo Asgari

C'était très intéressant et on se posait la question avec Erle, parce qu'ezCater est une place de marché. Imaginez une place de marché comme DoorDash, mais qui s'adresse aux entreprises, qui sont des services de traiteur pour les entreprises, pour ceux qui veulent recevoir des repas sur leurs lieux de travail. Cela a changé avec la COVID. On se demandait ce qui allait se produire si l'entreprise perdait 20 % ou 25 % de son marché. Certains se rassuraient en se disant que le volume provenait également d'ailleurs, etc. C'était une bonne conversation, mais personne ne savait ce qui allait se produire. En deux semaines, c'est 80 % du volume d'affaires des repas pour les milieux de travail qui allait disparaître.

Il faut donner un énorme crédit à la direction d'ezCater. Heureusement, il y avait assez d'argent en banque pour assurer notre survie. En ces périodes de stress quand l'environnement change, ou d'autres choses se produisent, l'innovation et les idées vraiment créatives entrent en jeu. Et en tant que leaders, dans ces situations difficiles, notre travail consiste à rester calme, parce que tout le monde autour de vous se tourne vers vous pour obtenir des conseils. Et vous n'avez peut-être aucune des réponses, mais vous devez conserver votre calme, rester stable, puis commencer à poser

des questions, et ensemble, explorer les solutions possibles. Que devrions-nous essayer, que devrions-nous laisser tomber?

Et pendant que nous traversions cela, nous nous sommes rendu compte que, oui le travail avait changé, les gens travaillaient maintenant à partir de la maison, la majorité d'entre eux n'allaient plus au bureau. Mais maintenant qu'ils reviennent sur les lieux de travail, qui s'occupe de les nourrir lorsqu'ils vont au bureau? Pas dans un contexte de groupe, mais d'un point de vue individuel. Puis ezCater faisait des expériences avec un logiciel, qu'ils ont finalement fait évoluer, et ils ont vraiment créé cette nouvelle expérience, qui leur a permis d'avoir un retour rapide, de récupérer une grande partie de leurs volumes de transactions.

Mais c'était une période difficile, tout le monde était traumatisé, tout le monde s'inquiétait pour son travail, nos amis perdaient leur emploi... Et en tant que leaders, il nous fallait instaurer le calme, agir en toute transparence, et comprendre les faits, communiquer les faits, être francs quant à nos intentions, et bâtir la confiance. Je pense que la confiance est très importante parce que si la moitié des employés de votre organisation vient de perdre son emploi, comment savez-vous que vous ne serez pas le prochain? Personne ne sait ce qui va arriver. Mais il y a une confiance dans cette relation. Notre équipe était peut-être réduite, mais si nous travaillons ensemble, si nous rassemblons nos idées pour sortir de la crise, nous allons en sortir beaucoup plus forts, nous traverserons la tempête et nous nous en retrouverons bien mieux en tant qu'organisation. Et c'est exactement ce qui s'est passé.

Pour ce qui est d'ezCater, sa façon de se réorienter et d'innover à différentes étapes vient de sa dynamique organisationnelle, de l'environnement et de la culture qui régnaient dans l'entreprise. Et nous avons fait la même chose, puisqu'il y avait, je le répète, beaucoup de similitudes entre les deux organisations et nos cultures. Ils ont créé une culture où les gens venaient en premier, où l'environnement était motivé par des idées, où les idées devenaient gagnantes. Les idées sont importantes, pas nécessairement leur provenance. La remise en question joue aussi un rôle. C'était une sorte d'environnement sans danger où les gens pouvaient agir naturellement, donner le meilleur d'eux-mêmes, agir là où il le fallait et de la manière qui serait la plus efficace, pour vous permettre d'ajouter le plus de valeur.

Quand ce stress s'est produit, cette fondation nous a permis de nous rallier parce que nous avons ce cadre pour innover. Si toutefois les personnes, l'environnement, l'expérience, les structures ne sont pas au rendez-vous, vous pourriez bien

avoir les meilleures idées qui soient et rester enfermés dans une pièce à chercher une idée, ça ne marchera tout simplement pas.

Marc

Nous approchons de la fin, et il y a d'autres sujets que je veux vraiment aborder avec vous avant de terminer. Et pour ce qui est de la culture créée par Mo, j'invite les auditeurs à aller voir la page LinkedIn de Mo. Vous pouvez lire sa lettre de démission après son départ officiel d'ezCater. C'est une leçon sur la manière de s'y prendre, et c'était une façon impressionnante de conclure, à la fois en termes de leadership et de reconnaissance. C'est un beau geste, et c'est une lettre très bien écrite. On dit que c'est quand une personne quitte la pièce que les gens s'expriment avec franchise à son sujet, et il y a quelque 160 commentaires de gens qui vous félicitent. Cela m'a donné quelques indices sur le type de culture que vous aviez créé quand vous étiez à ezCater, et que j'ai trouvé que c'était sympa.

Mo Asgari

Ça l'était. Et honnêtement, je ne m'y attendais pas. Ce n'est pas le genre de choses qu'on fait dans le but de susciter une réaction. C'était juste ma façon de dire merci à tout le monde pour cette aventure. C'était une expérience unique en soi, et c'était tout simplement merveilleux. Je voulais simplement dire merci. J'ai été étonné de voir que les commentaires ne venaient pas seulement d'anciens employés ou d'employés actuels de MonkeyMedia, c'étaient les gens avec qui j'avais travaillé pendant quatre ans chez ezCater. C'était des clients, des partenaires. Et comme je l'ai dit, ce n'est pas pour ça que vous faites les choses. Ça m'a toutefois aidé à ralentir pour me demander ce que je souhaitais léguer comme personne lorsque je commence un emploi et lorsque je quitte un emploi, réfléchir à mon impact.

Ce que j'essaie de laisser comme héritage se passe à l'interne, parce que c'est sur mon équipe que je pouvais avoir une influence, en premier lieu, puis sur notre entreprise. Mais ensuite en fonction de cette expérience, notre organisation créait à son tour une expérience merveilleuse pour nos clients et ensuite nos clients, nous le rendait en mille en créant une expérience formidable pour notre entreprise.

Marc

Il y a deux sujets que j'aimerais aborder avant de conclure. D'abord, j'ai remarqué que vous êtes occupé à de nouvelles entreprises maintenant. L'une d'elles touche le monde du poker.

Mo Asgari

Oui

Marc

Qu'est-ce qui a attiré votre attention dans le poker? Vous avez parlé d'indices révélateurs dans le monde des affaires. Il y a quelque chose là-dedans qui semble porter votre signature.

Mo Asgari

En fait, quand vous changez de projet, je vais parler de projet, parce que je refuse d'appeler ça un emploi, donc quand vous changez de projet ou d'initiative, vous cherchez à voir ce qui se passe dans d'autres secteurs. C'est naturel pour moi de retourner dans le secteur de la restauration, parce que j'y suis depuis 15 ans. Et si vous rappelez bien, avant de travailler avec MonkeyMedia Software, j'ai travaillé à un projet dans le secteur du jeu. Et ce sont ces mêmes personnes qui sont venues à moi presque 20 ans plus tard. Elles m'ont dit qu'il y avait une bonne occasion à saisir parce que la réglementation est en train de changer, État par État, province par province. Nous ne cherchons pas à devenir opérateur de plateforme, nous n'allons pas bâtir une autre plateforme de poker, parce que c'est bien la dernière chose dont le monde a besoin. Mais comment donner aux gens qui sont dans ce secteur d'activité les moyens de disposer d'une technologie efficace et configurable?

Donc essentiellement, le poker en tant que plateforme de service, les modèles et les mondes sont presque identiques à ce que nous faisons il y a 15 ans chez MonkeyMedia Software, dans le secteur de la restauration. Nous pensions qu'il y avait là une occasion à saisir. L'occasion provient du fait que, en raison de la réglementation, tous les opérateurs ou casinos, les casinos installés dans les bâtiments en dur ou les casinos en ligne qui existent en raison de cette réglementation, vont vouloir créer des expériences en ligne pour leurs clients du point de vue de la fidélisation. Ils voudront éviter que leurs clients ne courent vers d'autres sites. Et pouvons-nous innover autour de cette idée et créer une plateforme avec laquelle nous pouvons ensuite donner du pouvoir à ces opérateurs?

C'était l'idée que nous avons formulée à la base. Et pour rendre cela encore plus intéressant, mon fils est diplômé de l'université de l'Alberta. Il va en fait revenir à la maison en voiture dans quelques semaines, et je ne suis pas sûr qu'il l'a fait exprès, mais il a presque suivi le même chemin dans son travail, et il l'a fait bien mieux que moi. C'est devenu un formidable ingénieur en logiciel, un adepte de la technologie, et je ne dis pas ça parce que c'est mon fils et que je suis fier

de lui, mais en tant qu'acteur de l'industrie.

Et nous avons tous pensé, ne serait-ce pas intéressant et amusant de créer une nouvelle entreprise autour de cette idée? Mais mon fils en faisait partie, et quelques-unes des personnes avec qui j'ai travaillé dans le passé et avec lesquelles nous avons eu une grande expérience en faisant partie. Donc tout revient à ce que je disais tout à l'heure quand je parlais de passion : tout est question de faire passer les gens d'abord. Après, ce que nous faisons n'a pas d'importance. Pour moi, c'était la pièce maîtresse, cette idée autour d'un laboratoire de poker était intéressante pour moi.

Marc

Ça me plaît! Eh bien, nous allons devoir vous inviter, vous et votre fils, parce qu'on dirait qu'il y a là une dynamique de marché vraiment décontracté, et toute une technologie derrière...

Mo Asgari

Dynamique familiale.

Marc

Sans doute. J'ai une dernière question pour vous. Vous êtes également impliqué dans une organisation appelée Conscious Capitalism.

Mo Asgari

Oui

Marc

Pendant que je faisais des recherches sur cette organisation, j'ai pu constater qu'elle correspondait à la façon dont nous aimons penser à notre travail, c'est-à-dire voir plus loin que les états financiers comme principale source de motivation. Nous voulons réfléchir à notre impact, à ce que nous allons léguer. Je suis un nouveau père, je pense au monde que je veux lui laisser. Parlez-nous un peu de cette organisation et de votre travail auprès d'elle.

Mo Asgari

Le changement qu'apporte une organisation peut commencer très petit et prendre par la suite une immense ampleur pour ce qui est de sa valeur pour le monde. Je pense que chaque organisation devrait commencer à très, très petite échelle. Pour nous, le premier groupe auquel je m'intéresse le plus, c'est l'équipe, les personnes qui font partie de l'organisation. C'est ma priorité numéro un. Ensuite, au fur et à mesure que votre organisation grandit, vous devez vous poser consciemment les questions suivantes : Quelle valeur ajoutons-nous? Quelle valeur ajoutons-nous à notre équipe?

Quelle valeur représente notre entreprise, notre produit, pour nos clients? Sur le plan organisationnel, quelle valeur ajoutons-nous aux communautés et les villes dans lesquelles nous vivons, et dans le monde?

Ça n'a pas besoin d'être énorme. Nul besoin de chercher à changer le monde. On pourrait commencer par se dire qu'une fois ou quatre fois par année, nous allons consacrer notre énergie — et je dis énergie plutôt que temps, parce que votre énergie a une valeur beaucoup plus grande que votre temps — donc en nous servant de notre énergie, que pouvons-nous accomplir dans nos communautés? Et s'il s'agit d'une campagne de financement, il s'agit de redonner à la communauté, de faire ce qui est juste pour le monde dans lequel nous vivons. Et encore une fois, ça peut se passer à petite ou à grande échelle.

C'est ce qui m'a attiré vers le capitalisme conscient. Je crois que si vous consacrez votre énergie et votre attention à faire la bonne chose, cela ne vous empêchera pas de gagner de l'argent, vous ferez toujours des affaires, vous continuerez à essayer de rentabiliser votre entreprise, de la faire vivre et de faire vivre l'équipe qui en fait partie. Au-delà de cela, assurons-nous que le travail que nous faisons aura des avantages secondaires positifs. Il peut s'agir d'allouer un peu d'argent à un organisme de bienfaisance ou utiliser cet argent pour aller en équipe acheter des cadeaux et ensuite faire des dons pendant la période des fêtes, ça peut prendre différents tons, différentes formes.

En réalité, tout cela revient à faire en sorte que, en tant

qu'entreprise, nous ajoutons de la valeur à notre monde, à nos communautés. C'est ce qui m'a motivé à prendre part à ce mouvement de capitalisme conscient. Et oui, encore une fois, il y a ici plusieurs cadres de travail. La fondation Conscious Capitalism est une structure. C'est en train de devenir un grand mouvement. Elle invite d'autres leaders, des gens partagent leurs idées, démontrent comment ils ajoutent de la valeur à leurs communautés et au monde. C'est une expérience d'apprentissage pour nous tous. Au bout du compte, il faut s'efforcer de poser les bons gestes. Ne soyons pas stupides et cherchons à ne pas nuire à notre personnel, à notre organisation, mais surtout, aux communautés dans lesquelles nous vivons.

Marc

C'est une excellente façon de conclure notre entretien. Félicitations pour tout ce succès.

Mo Asgari

Merci

Marc

Merci à tous d'avoir été à l'écoute.

Mo Asgari

Merci

Marc

C'était Marc Low pour le balado Insiders de KPMG. Merci de nous avoir écoutés.