

LES CLÉS DE LA RÉUSSITE

Si les idées ne manquent pas, les projets qui échouent sont légion. Il existe pourtant des méthodes pour préparer le succès, aussi bien pour les entrepreneurs que pour intrapreneurs.

«**C**elui qui est parti de rien et qui n'est arrivé à rien ne doit rien à personne». Ce constat, signé Pierre Dac, décrit une problématique que de nombreux créateurs d'entreprise ont en commun: le fait qu'ils sont aussi arrivés à rien! Pourtant, ils étaient souvent partis d'une bonne idée et, en général, ont fini par devoir beaucoup d'argent à leurs bailleurs de fonds. Comment expliquer cette propension à l'échec? Comment expliquer que plus de 95% des business plans présentés à des investisseurs finissent dans une poubelle ou dans un carton d'archivage? Comment expliquer que près de 80% des start-up ferment boutique dans les trois ans qui suivent leur création? Comment expliquer enfin que la capacité à mettre en œuvre des innovations dans les entreprises est si faible?

Il n'existe – heureusement – pas de réponse unique à toutes ces questions. Un dénominateur commun pourrait pourtant contribuer à apporter une partie de la réponse: le passage du stade de la bonne idée à celui de la concrétisation réussie s'avère toujours plus ardu que prévu. C'est ce que l'on peut appeler le «chaînon manquant». La plupart des innovateurs – les gens qui ont une idée porteuse de plus-value – se jettent goulûment dans le mode «exécution» sans passer par une phase d'analyse stratégique leur permettant d'identifier les paramètres qui peuvent avoir un véritable impact sur leur projet.

Le mode «exécution» est celui qui concerne les aspects pratiques de la mise en œuvre – ou ce que l'on nomme également les «actions tactiques». Cet «appel» à l'action insuffisamment réfléchi affecte autant les dirigeants de start-up que les collaborateurs d'une grande entreprise souhaitant lancer un projet innovant.

LE CHOIX DU «BUSINESS MODEL»

Autrement dit, à partir de la même opportunité, il est possible d'aboutir à des résultats très sensiblement différents selon les choix tactiques retenus. C'est donc au niveau de la sélection des actions tactiques et du business model – comment on gagne de l'argent – que le bât blesse.

Pour illustrer le rôle du choix du business model, prenons l'exemple d'un concepteur de bateau à vision sous-marine dont les parois verticales de la coque sont transparentes pour permettre aux touristes de visualiser de manière panoramique les fonds marins – par opposition aux bateaux à fond de verre qui imposent aux passagers de regarder verticalement ce qui se passe sous l'eau. Malgré la fascination exercée par ce qui se passe entre leurs jambes, les gens préfèrent quand même regarder horizontalement! Ce bateau à vision sous-marine est donc à même de satisfaire un besoin réel. Son inventeur peut, pour gagner de l'argent, choisir parmi plusieurs options. Il peut construire, dans son chantier naval, des bateaux pour les vendre à des tiers; il peut exploiter lui-même, dans des zones touristiques, les

bateaux qu'il construit; il peut exploiter lui-même, dans des zones touristiques, les bateaux dont la construction est sous-traitée; il peut encore vendre les plans de construction à un chantier naval qui se charge de trouver des clients.

Admettons que le concepteur en question a choisi la première option et a vendu des bateaux à vision sous-marine, transportant chacun 160 personnes. La vente de chaque bateau lui a permis de dégager, de manière ponctuelle, un bénéfice qui n'a pas dû excéder 100'000 dollars. L'exploitation du bateau a, par contre, permis à la société qui l'exploite de gagner, chaque année, plus du double avec une rentabilité des fonds propres de plus de 50%. Moralité: l'exploitation du bateau représente un modèle économique infiniment plus intéressant puisqu'il génère un flux de revenus annuels supérieur à celui, unique, de la vente de bateaux. Le concepteur du bateau et l'acheteur ont ici une perception différente de la manière de tirer parti de cette innovation. Le résultat est que le bateau flotte toujours alors que le chantier naval a coulé. Moins d'une demi-douzaine de bateaux (plus petits) ont été en effet vendus avant la faillite – faute de disposer de la force de vente nécessaire pour vendre beaucoup de bateaux.

L'illustration ci-dessus est typique du concepteur qui a sauté à pieds joints dans le mode «exécution»: cet ingénieur a conçu un bateau et s'est dit qu'il fallait le vendre pour pouvoir le construire. Il s'est donc mis à réfléchir à tout ce qu'il fallait faire – les actions tactiques – pour le

construire et le vendre. L'envie irrésistible de «faire» l'a empêché de prendre le recul nécessaire pour élaborer une stratégie qui lui aurait permis d'identifier un business model plus intéressant: exploiter lui-même le bateau.

VALIDATION ET FAISABILITÉ

A part le choix essentiel du modèle économique, il est indispensable de choisir les actions tactiques les plus efficaces pour atteindre le succès. Le problème est que la plupart des personnes qui identifient une opportunité le font au «pifomètre», que ce soit pour lancer une start-up ou pour concrétiser un projet innovant chez leur employeur. Si l'intuition a du bon, elle est loin d'être suffisante. Preuve en est le taux d'échec élevé en matière d'innovation.

Le recours à une méthodologie systématique devrait, quant à lui, permettre de valider le choix des actions tactiques et de mettre en évidence les facteurs-clefs du succès. La méthode de l'«innovation par les opportunités» permet précisément d'aider les innovateurs à structurer leur

réflexion pour passer de l'idée à un plan d'action qui tient la route.

Lorsque le projet a été décortiqué et analysé de manière systématique, l'entrepreneur est beaucoup mieux équipé pour soit l'abandonner en s'épargnant des souffrances inutiles, soit le vendre de manière beaucoup plus convaincante aux bailleurs de fonds. Il en est de même pour l'intrapreneur qui doit convaincre sa direction. L'utilisation de l'«innovation par les opportunités» a, par exemple, conduit Serono à transformer le projet high-tech Biocell en véritable spin-off.

Plusieurs multinationales ainsi que des banques ont adopté cette boîte à outils qui concentre l'innovation vers la réalisation des objectifs stratégiques. De même, cette méthode stimule l'innovation marketing et non technologique ainsi que les projets transversaux. Mais elle n'est pas réservée aux grandes et aux moyennes entreprises. Elle est à la portée des start-up et des PME puisqu'elle est enseignée dans nombre d'instituts et d'écoles suisses.

Que ce soit avec l'«innovation par les opportunités», avec une autre approche,

avec un coach ou encore avec un consultant, il est vivement recommandé d'engager une véritable réflexion stratégique avant de commencer à rédiger un business plan. Faire l'impasse sur cette étape indispensable afin de prendre le recul nécessaire devrait être réservé à ceux qui aiment souffrir pour le plaisir. En effet, élaborer un business plan est un exercice douloureux et difficile. Quitte à souffrir, autant accoucher d'un document qui soit convaincant et qui aboutisse à la réalisation effective du projet. Négliger le passage par une véritable réflexion stratégique équivaut dans les faits à faire preuve d'amateurisme. Et, dans un monde aussi concurrentiel que celui qui nous entoure, y a-t-il encore vraiment de la place pour l'amateurisme?

Raphaël Cohen

Biographie express

Raphaël Cohen a obtenu un doctorat en économie en 1982. Depuis 1978 déjà, il dirige un groupe international d'entreprises, incluant plusieurs start-up. Son expérience professionnelle sur trois continents l'a conduit à développer une expertise en stratégie et en gestion d'entreprise, en négociation, en gestion des ressources humaines,



en gestion financière, en gestion de patrimoine et gestion de crise.

A la fois business angel et chef d'entreprise, Raphaël Cohen s'attache à transmettre son savoir-faire lors de ses interventions aussi bien en tant qu'enseignant qu'en tant que consultant, notamment pour coacher des cadres supérieurs, des administrateurs ou des chefs d'entreprise qui veulent stimuler l'innovation et les comportements intrapreneuriaux.

A côté de ses activités de conférencier et de coach, Raphaël Cohen a conçu et dirige le Certificat universitaire de formation continue en entrepreneurship de l'Université de Genève ainsi que le cours de gestion pour les médecins et les cadres des Hôpitaux Universitaires Genevois.

