

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic Of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of higher education and scientific research

جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم

University ABDEL HAMID IBN BADIS Mostaganem

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

Faculty of Economics, commercial and Management Sciences

POLYCOPIE DESTINE AUX ETUDIANTS

MASTER 1 ENTREPRENARIAT

CREATION ET REPRISE DE L'ENTREPRISE

Préparé par Dr OULD SAID Mohammed MCA



1-INTRODUCTION :

CHAPITRE 1 : L'OPPORTUNITE

- 1- L'IDENTIFICATION DES BESOINS.
 - 1-1 L'OBSERVATION SUR LE TERRAIN
 - 1-2 LES « FAUX » BESOINS.
- 2- LA SOLUTION INNOVANTE.

CHAPITRE 2 :LES INNOVATIONS NON TECHNOLOGIQUES

- 1- INVENTION ET INNOVATION
- 2- LA PROTECTION DE L'INNOVATION
- 3- DEMOCRATISER L'INNOVATION

CHAPITRE 3 : LA PRISE DE DECISION

- 1-LE PROFIL DES DECIDEURS :
- 2-L'ARBRE DE DECISION :

CHAPITRE 3 : L'OPPORTUNITE = BESOIN + SOLUTION

- 1- LA DECLARATION D'OPPORTUNITE
- 2- LE ROLE DE LA MISSION
- 3- LA CONTRIBUTION AUX ICP DE L'ORGANISATION

CHAPITRE 4 : LES PARTIES PRENANTES

- 1- LES PARTIES PRENANTES
- 2- LES ASPIRATIONS DES PARTIES PRENANTES
- 3- DRIVERS ET SATISFIER
- 4- LES CONTRAINTES A PRENDRE EN COMPTE

CHAPITRE 5 :L’ACTION TACTIQUE

- 1- LES BARRIERES A L’ENTREE
- 2- LES ACTIONS TACTIQUES
 - 2-1 NATURE DES ACTIONS TACTIQUES.

CHAPITRE 6 : UN PLAN D’ACTION

- 1- UN PLAN COHERENT
- 2- LES EFFETS COLLATERAUX

CHAPITRE 7 : LES RESSOURCES

- 1- PROJECTIONS FINANCIERES
- 2- L’OBTENTION DES RESSOURCES

CHAPITRE 7 : LE MODELE IPOP

- 1- LES LIMITES DU MODELE IPOP

CHAPITRE 8 : LE PLAN D’AFFAIRE (business plan)

- 1- L’OPPORTUNITY CASE
- 2- LA REDACTION DE L’OPPORTUNITY CASE

CHAPITRE 9 LE MODELE MPOP

- 1- AUTONOMISER POUR REGNER :
- 2- LA QUETE D’INFORMATIONS :

3- LA FORMATION A L'ENTREPRENEURIAT :

4- LES AVANTAGES DU MANAGEMENT PAR LES OPPORTUNITES.

CONCLUSION :

1-INTRODUCTION :

Avoir une bonne idée est à la portée de tous. La mettre en œuvre est le fait de quelques-uns. La clé de leur réussite ? Avant d'agir, ils ont simplement pris le temps de se poser les bonnes questions. Celles qui précèdent la rédaction du business plan. Celles que se posent les investisseurs et les dirigeants pour choisir les meilleurs projets. Ce guide propose une méthode éprouvée pour réduire la probabilité d'échec de n'importe quel projet. En modélisant le processus pour passer de l'idée au plan d'action, il balise toutes les étapes du succès. Il vous permet ainsi de valider votre idée, de tester la faisabilité de votre projet, d'obtenir l'adhésion et le soutien dont vous avez besoin. Appliquée à la création d'entreprise, au lancement d'un nouveau produit ou service, à un changement de processus ou d'approche marketing, cette méthode vous aidera à mettre toutes les chances de votre côté.

CHAPITRE 1 : L'OPPORTUNITE

Personne ne devient entrepreneur sur un coup de tête et sans avoir une opportunité à saisir. L'entrepreneur est typiquement une personne capable d'identifier une opportunité, d'évaluer sa faisabilité, de trouver les ressources nécessaires et, en conclusion, de mettre en œuvre un plan d'action lui permettant de la saisir. Le modèle présenté dans ce polycopié a pour nom l'innovation par les opportunités

(IpOp). Son utilisation peut être associée à un mode de gestion encourageant le fait de saisir les opportunités, le management par les opportunités (MpOp). L'identification des opportunités est généralement la partie la plus aisée. En effet, nombreux sont ceux qui ont des « idées ». La vraie difficulté consiste à transformer chaque idée en un plan d'action réaliste, qui puisse être mis en œuvre avec succès.

3- L'IDENTIFICATION DES BESOINS :

Différentes sortes de besoins Nous entendons par besoin n'importe quel besoin non encore satisfait ou qui pourrait l'être mieux (ou encore à meilleur compte). Il s'agit donc, dans ce contexte, d'un concept très large. Le modèle de Kano¹ pour la satisfaction des clients définit trois niveaux :

- les besoins de base, qui sont souvent considérés comme acquis. Ne pas les satisfaire aboutit à un mécontentement.
- les besoins de performance, que le client a identifiés (il peut généralement les exprimer).
- les besoins « excitants », dont les clients ne sont pas conscients, souvent parce qu'ils vont au-delà des besoins de performance. Leur identification conduit généralement à la création de produits qui changent les règles du jeu (ce fut le cas des baladeurs). Les besoins non exprimés créent souvent les plus grandes opportunités. Certains besoins sont explicites (nous avons besoin d'ordinateurs plus rapides).

D'autres sont ignorés jusqu'à ce que quelqu'un démontre qu'ils étaient latents (logiciels de messagerie instantanée ou chats). Ils sont alors plus difficiles à détecter, même si l'interprétation de signaux faibles peut parfois y conduire.

1- 1 L'OBSERVATION SUR LE TERRAIN :

L'identification des besoins requiert un très bon sens de l'observation. Il ne suffit pas de demander aux gens quels sont leurs besoins, il faut observer la manière dont ils se comportent. Plus des deux tiers des Français se déclarent prêts à acheter des médicaments génériques, alors qu'ils ne sont qu'un tiers à le faire réellement. Cela montre que les études de marché traditionnelles peuvent donner des résultats trompeurs. Pour mieux comprendre nos clients, nous devons prendre le temps de les observer dans leur environnement, c'est-à-dire en train d'utiliser le produit ou le service. Ainsi, nous pouvons être amenés à découvrir des besoins que personne encore n'avait identifiés.

- **Observer la manière dont les clients utilisent les produits ou les services des concurrents peut contribuer à découvrir des besoins non satisfaits.**
- **Les segments du marché les plus rentables et les plus réceptifs doivent être identifiés.**
- **Le niveau d'intimité-client souhaité est atteint lorsque les clients ont le sentiment d'appartenir à la même « tribu » que le vendeur.**

- **Les frustrations expriment souvent l'existence d'un besoin à satisfaire.**

1-2 LES « FAUX » BESOINS :

- **S'appliquer à satisfaire un besoin qui ne concerne qu'un petit nombre de personnes peut coûter cher.** La société Eli Lilly l'a vérifié à ses dépens. Le corps médical réclamait une solution pour les diabétiques allergiques à l'insuline d'origine animale. L'entreprise a alors dépensé près d'un milliard de dollars pour développer une version synthétique d'insuline ne déclenchant pas de réaction allergique. Or, cette innovation ne s'est pas traduite par un succès commercial, car le nombre de personnes ayant réellement besoin de ce produit est très faible. Parallèlement, une autre entreprise (Novo Nordisk) a pris conscience que le procédé classique d'injection de l'insuline (préparation de la seringue et mesure de la dose) n'était pas assez convivial. Elle a donc mis sur le marché en 1985 le NovoPen, une sorte de stylo contenant une dose d'insuline préconditionnée, très simple à utiliser, et a fait fortune.
- **Une compréhension incomplète des besoins peut aussi conduire à l'échec.** Un bon exemple illustrant l'impact d'une mauvaise analyse est celui d'Iridium, qui proposait une offre de téléphonie mobile utilisant un réseau de satellites au lieu des cellules du GSM. Si les promoteurs d'Iridium avaient réellement évalué les besoins, ils auraient immédiatement réalisé que leur cause était sans espoir. Le besoin n'était pas suffisamment important pour justifier le coût

du service ou l'infrastructure requise : les solutions de rechange existantes (itinérance GSM ou roaming) étaient largement suffisantes pour satisfaire la plupart des besoins de mobilité, et ce, à un coût nettement moindre. Cette mauvaise compréhension de la technologie d'itinérance et des clients a coûté très cher aux actionnaires et aux créanciers d'Iridium.

2- LA SOLUTION INNOVANTE :

- **« L'innovation consiste à créer et introduire de manière gratifiante de nouvelles technologies, de nouveaux produits, de nouveaux services, de nouveaux modes de commercialisation, de nouveaux systèmes et de nouveaux processus ou manières d'interagir »** : voilà la définition que nous retiendrons. La gratification évoquée peut être le profit, la satisfaction personnelle ou n'importe quel autre résultat bénéfique pour l'organisation ou l'individu (la « valeur ajoutée » d'une innovation n'est pas forcément monétaire).
- **Pour mettre le doigt sur une solution innovante, il faut faire preuve de créativité. Il existe de nombreux outils pour stimuler la créativité.** On peut avoir recours à des sessions de brainstorming, en solitaire ou en groupe, pour trouver la solution.
- **Le facteur « innovation » est indispensable pour faire mieux que ses concurrents.** Si certains occupent déjà le terrain, ils sont avantagés simplement par leur expérience. Il faut donc que l'innovation proposée ait suffisamment de substance pour compenser une position moins favorable sur le plan de l'expérience.

Parfois, il suffit d'identifier un besoin que d'autres n'ont pas encore découvert. Il arrive même que des solutions existantes suffisent à satisfaire ce besoin. Ikea a ainsi appliqué au domaine de l'ameublement l'assemblage par le client (do it yourself).

- **L'application d'un concept existant à un autre secteur peut créer des opportunités intéressantes.** Avoir recours à un réseau P2P (peer to peer) pour des réservations d'hôtel ou des locations de voiture permettrait d'éviter de passer par un centre de réservation. L'utilisation d'Internet a déjà radicalement changé l'industrie du voyage, en augmentant la transparence de l'offre et la comparaison.
- **Il n'est pas nécessaire que le concept soit nouveau, il doit simplement l'être pour le marché concerné.** Notre définition de l'innovation inclut donc les solutions introduites sur un marché où elles n'étaient pas encore disponibles. Même si cette définition élargie offense les puristes, elle a l'avantage d'être pragmatique et créatrice de valeur. Puisque notre objectif est de dégager des avantages concurrentiels pour une entité spécifique, qui se trouve évidemment dans un environnement donné, nous ne nous intéressons ici qu'à l'innovation contextuelle.
- **Nombreuses sont les inventions qui attendent d'être exploitées.** Lorsqu'il est question de propriété intellectuelle, plusieurs modèles de « transfert d'innovation » sont disponibles : la licence, la franchise, les partenariats, etc. Le transfert d'innovation représente une très bonne occasion de stimuler la croissance, de créer des emplois et d'améliorer certaines situations. Trouver l'utilisation

appropriée d'une invention existante peut créer des opportunités intéressantes. L'utilisation d'aspirine à petite dose pour prévenir le risque cardiaque en est une illustration.

➤ **BESOIN + SOLUTION = OPPORTUNITE :**

Les changements structurels créent souvent des opportunités. Dans les situations stables ou quand tout va bien, il est plus difficile de trouver des opportunités que durant les phases de transition ou d'instabilité. Ce n'est pas un hasard si, en chinois, les mots opportunité et crise sont étroitement liés. Les tournants et les crises sont des terreaux fertiles pour les amateurs d'opportunités.

Malheureusement, la « myopie des opportunités » est une maladie qui affecte de nombreuses organisations. Le plus souvent, leurs employés ont été conditionnés à faire les choses d'une certaine manière. Ils sont donc vaccinés contre toute idée susceptible de modifier le statu quo. Étrangement, les succès du passé conduisent souvent à ne plus voir les opportunités. Nous avons en effet tendance à croire que, puisque les recettes traditionnelles ont fait leurs preuves, il ne fait aucun doute qu'elles vont continuer à fonctionner. Or les choses ne sont pas aussi simples, car les chances de succès sont fonction de la capacité à gérer les circonstances futures, souvent différentes de celles du passé. Tout remettre en question, y compris les réussites passées, contribue à identifier des opportunités. Une interrogation de tous les instants, tendant à s'assurer qu'on ne peut faire les choses autrement, se traduit par un processus d'amélioration permanent. Est-ce l'invention d'un

produit (une solution) qui conduit l'inventeur à lui trouver un marché (un besoin) ? Lorsqu'un scientifique fait une découverte dans son laboratoire, il cherche ensuite ce qu'il peut en faire. Cela revient à trouver à son invention une application commercialisable. On peut qualifier cette démarche de push demand, pour laquelle un marché doit être développé. Ou est-ce le besoin qui suscite la recherche d'une solution ? Les situations inverses de pull demand existent lorsqu'une solution a été trouvée en vue de satisfaire un besoin préalablement identifié. L'avantage de cette démarche est qu'elle s'appuie sur un marché qui existe. De ce fait, elle est à privilégier. Un bon exemple de pull demand est illustré par les salades prélavées vendues dans les supermarchés. Lorsqu'un fermier français a compris qu'il existait une réelle demande pour des salades « propres » (un besoin), il a confié un mandat de recherche et développement à l'INSERN, qui s'est employé à trouver l'emballage et le mélange d'oxygène et d'azote prolongeant la durée de conservation de la salade prélavée. Le marché a ensuite explosé.

L'opportunité est définie par le couple besoin + solution. Il ne suffit pas d'identifier un besoin, il faut également proposer une manière de le satisfaire.

Figure n°1 :



Le besoin identifié par Nespresso Classic La préparation d'un bon expresso n'est pas aussi simple qu'il y paraît. Sa réussite dépend de plusieurs paramètres, dont la sélection des grains de café, la torréfaction, la fraîcheur du café, les modalités de la mouture, le tassement du café moulu, la quantité et la température de l'eau, la pression de l'eau et de l'air, le temps d'écoulement de l'eau à travers le café, etc. Il va de soi que, dans ces conditions, faire un bon café n'est pas à la portée du commun des mortels. Même si des machines à café existent, elles requièrent des réglages qui rendent les résultats inégaux. Les machines traditionnelles exigent par ailleurs des manipulations généralement perçues comme contraignantes, ou tout au moins qui prennent du temps : moudre le café avant de préparer la boisson, doser et tasser le café, activer la machine, jeter le marc, etc. En imaginant une solution consistant à simplifier le processus tout en assurant une qualité constante pour un café haut de gamme, les chercheurs de Nestlé ont identifié une opportunité au cours des années soixante-dix. Ils se sont inspirés du concept original de l'inventeur de l'expresso, Luigi Bezzera.

CHAPITRE 2 : LES INNOVATIONS NON TECHNOLOGIQUES

Le concept d'innovation est généralement associé à la technologie, et même à la haute technologie. Ce lien spontané s'explique par le fait que cette innovation-là attire les médias et focalise l'attention du public. Par ailleurs, il est vrai qu'il est plus facile de protéger une innovation technologique avec des brevets, et que cette protection représente un avantage concurrentiel. Ce n'est cependant pas une raison suffisante pour renoncer à l'innovation non technologique.

4- INVENTION ET INNOVATION :

Invention ne rime pas obligatoirement avec innovation. Comme nous l'avons déjà mentionné, il n'y a aucune innovation sans valeur ajoutée. Ainsi, tant qu'une invention n'a pas trouvé de marché, il est impossible de parler d'innovation. L'innovation non technologique peut faire des merveilles. D'innombrables innovations ne reposent ni sur une invention, ni sur une technologie, et la liste n'est pas

exhaustive. Comme dans toute activité, l'informatique et les technologies de la communication y jouent un rôle significatif sans être toutefois centrales ; elles améliorent juste l'efficacité et réduisent les coûts d'exploitation. Nous considérons donc, a priori, que cette exploitation de l'informatique n'est pas technologique.

5- LA PROTECTION DE L'INNOVATION :

Les innovations non technologiques peuvent rarement être protégées par des brevets. Il est en effet assez facile de les copier. Prenons l'exemple d'Amazon.com : n'importe qui pourrait copier ce site web en quelques semaines. Cependant, comme la chaîne de valeur d'Amazon.com

Le secteur	L'idée commerciale	Le besoin primaire	L'innovation non technologique initiale	Commentaires
Informatique	Michael Dell a vendu des PC à des prix concurrentiels bien avant l'utilisation d'Internet comme canal de vente	Des PC configurés sur mesure à un prix avantageux	Vente directe d'ordinateurs sans passer par un réseau de détaillants	Le recours à la technologie a, par la suite, permis à Dell d'acquérir d'autres avantages concurrentiels
Finance	Émission de cartes de crédit (dont la gestion est centralisée) par des banques (VISA et Mastercard)	Pour les clients des banques, pouvoir disposer de ses avoirs sans utiliser de chèques	Créer un consortium de banques pour atteindre la taille critique	La force de distribution de ces institutions représente un avantage concurrentiel significatif pour obtenir rapidement des parts de marché
	Lettres de crédit	Assurer le paiement des fournisseurs en limitant les risques des acheteurs	La banque de l'acheteur garantit le paiement si certaines conditions sont remplies	La clarification des « règles et usances » a considérablement facilité le déploiement des lettres de crédit à l'échelle internationale
	Titrisation ¹ des actifs	Des investissements alternatifs	Répartir un risque standardisé sur un grand nombre d'intervenants	

1. Selon le *Petit Larousse*, « opération par laquelle les établissements bancaires cèdent leurs créances à des organismes dits fonds communs de créances, qui émettent des titres négociables sur le marché ».

Le secteur	L'idée commerciale	Le besoin primaire	L'innovation non technologique initiale	Commentaires
Horlogerie	Design des montres Swatch®	Mode et fun	Traiter la montre comme un accessoire de mode	Le faible coût de production a clairement contribué au succès, mais celui-ci est avant tout dû au marketing
Tourisme	Programmes de fidélisation des compagnies aériennes	Voyages gratuits ou autres avantages	Accumulation de points proportionnellement aux voyages effectués	L'exploitation des avions se traduit essentiellement par des coûts fixes, ce qui fait que l'échange de places libres contre des points ne coûte pas grand-chose aux compagnies aériennes
	Time sharing	Des vacances à bon compte	Proposer un bail à long terme pour des périodes limitées au lieu de vendre un droit permanent d'utilisation	« Vendre » des semaines permet de proposer un prix d'appareillement bas, alors que son annualisation correspond à un montant largement supérieur à celui du marché

Le secteur	L'idée commerciale	Le besoin primaire	L'innovation non technologique initiale	Commentaires
Éducation	Écoles d'ingénieurs qui vendent des services de recherche et développement pour financer la recherche au sein de leur établissement	Pour le secteur privé : besoin de sous-traiter certains travaux de recherche et développement	Transformer certains départements des écoles d'ingénieurs en centres de profit	L'institut Weitzman en Israël génère une part importante de son budget grâce à des partenariats avec le secteur privé
Alimentation	Eaux minérales vendues dans des bouteilles dessinées par des designers	Goût pour les produits exclusifs et haut de gamme	De belles bouteilles qui attirent et séduisent les consommateurs	
Publicité et sport	Sponsoring des athlètes ou des événements à des fins promotionnelles	Couverture médiatique pour augmenter la notoriété	Rémunérer les athlètes pour utiliser et mettre en évidence les marques	
Automobile	Monospaces	Voitures familiales de six ou sept places	Voitures de tourisme avec un plus grand habitacle	Leur conception ne requiert pas de technologie spécifique
Aviation	Compagnies à bas prix (Southwest Airlines, Easyjet, etc.)	Transport bon marché sans prestations complémentaires	Pricing dynamique et efficacité opérationnelle sans l'intermédiaire d'agences de voyages	

Le secteur	L'idée commerciale	Le besoin primaire	L'innovation non technologique initiale	Commentaires
Messagerie	DHL, Chronopost, etc.	Livraison rapide de documents et de petits paquets	Supprimer les temps morts en maîtrisant le processus de transport	
Personnel temporaire	Manpower	Missions à court terme	Intermédiation entre employeurs et travailleurs facilitée par la prise en charge des démarches administratives	
Mode	Zara	Évolution rapide de la mode en matière de vêtements	Ramener à trente jours la durée du cycle de production entre l'idée et la mise en vente des vêtements dans les magasins	
Art	Christie's, Sotheby's, etc.	Faciliter la vente des œuvres d'art avec un marché transparent	Organiser des ventes aux enchères en y associant des prestations complémentaires	
Diversissement	Loft Story, Star Academy	Voyeurisme	Téléréalité	

Le secteur	L'idée commerciale	Le besoin primaire	L'innovation non technologique initiale	Commentaires
Machines	Soutien et garantie étendus	Fiabilité et réparation rapide	Proposer un contrat de service payant qui assure un traitement prioritaire aux abonnés	
Sport	Beachvalley	Sport de plage	Adapter le volley-ball à un environnement de plage	
Médias	CNN, CNBC, Euronews	Information instantanée	Chaînes de télévision spécialisées proposant de l'information en continu	
Vente au détail	Vente par correspondance	Faire ses achats à toute heure sans se déplacer jusqu'au magasin	Imprimer un catalogue et le distribuer gratuitement à un grand nombre de consommateurs	
	Ebay	Intermédiaire pour la vente et l'achat de marchandises d'occasion	Utiliser Internet pour mettre en contact acheteurs et vendeurs qui ne se connaissent pas	Le recours à Internet ne correspond pas à une innovation technologique
Boissons	Alcopops	Boissons légèrement alcoolisées	Boissons gazeuses incluant un peu d'alcool	
	Starbucks	Café de meilleure qualité s'adressant à une clientèle plus aisée	Café haut de gamme servi dans des espaces accueillants	

est non seulement constituée du site web, mais aussi de la marque, de la logistique, du grand choix de livres, de partenariats, d'une présence forte sur le marché, etc., il est très peu probable que « n'importe qui » ait une chance de parvenir au même résultat. Une chaîne de valeur complète ne peut être copiée aisément : la partie cachée, qui orchestre les différents composants de la chaîne est la plus difficile à saisir et à imiter. Pour une meilleure protection, il est donc recommandé de construire une chaîne de valeur aussi complexe que possible.

L'exemple d'Amazon l'illustre très bien : son site Internet n'est que le sommet visible de l'iceberg. Même ce qui n'est pas brevetable peut présenter un intérêt significatif. Si les brevets représentent une forme de protection non négligeable, cette dernière n'est toutefois pas indispensable à la réussite. Bon nombre des exemples ci-dessus ne sont même pas protégés par des brevets et ne comptent, pour leur protection, que sur les mérites de leur chaîne de valeur, et pourtant ce sont des réussites éclatantes. Il existe fort heureusement d'autres formes de protection

6- DEMOCRATISER L'INNOVATION :

L'innovation non technologique est tellement accessible que trop d'organismes ont tendance à la négliger, laissant ainsi passer des opportunités. Dans le tableau précédent, les technologies nécessaires aux innovations présentées étaient déjà disponibles. Nous le voyons avec ces exemples, il n'est pas indispensable d'avoir fait Polytechnique pour innover avec succès. L'innovation n'est limitée que par l'imagination des individus concernés. Plus les personnes sont encouragées à innover, plus les idées qui émergent sont nombreuses.

N'importe qui peut innover. L'innovation n'exige qu'un peu d'imagination et de créativité. Prenons le cas des valises : elles existent depuis des siècles ; quant aux roues, elles sont là depuis des millénaires. Et pourtant, il a fallu attendre 1972 pour que quelqu'un songe à installer des roues sur des valises afin de soulager le dos des malheureux voyageurs. N'importe qui aurait pu (et dû !) y penser. Une

idée aussi simple que celle-ci montre que les opportunités d'affaires sont à la portée de quiconque.

La pensée latérale peut également aider à innover. La capacité d'établir des passerelles entre des domaines apparemment sans rapport peut conduire à des opportunités. Ainsi, l'« association » du sport et de la correction laser de la vision a ouvert un nouveau marché pour cette technologie. En effet, quelqu'un a un jour pensé qu'en améliorant la vision des athlètes, ces derniers pourraient augmenter leurs performances. Ainsi, un skieur doté d'une vision supérieure pourrait bénéficier d'un avantage concurrentiel grâce à une meilleure lecture du terrain (bosses, couleurs, etc.). Le golfeur Tiger Woods a su tirer parti de ce perfectionnement chirurgical. Cette nouvelle application a créé une réelle opportunité d'affaires pour les ophtalmologues concernés. Or faire de tels liens ne requiert aucune compétence technique, cela demande juste d'activer ses neurones.

CHAPITRE 3 : LA PRISE DE DECISION

1- LE PROFIL DES DECIDEURS :

- Les décideurs sont les personnes auxquelles nous nous adressons pour faire avancer un projet. Ce sont souvent les investisseurs, mais aussi parfois le conseil d'administration, les cadres supérieurs, les responsables du développement, le comité de sélection des projets, etc. Il peut s'agir également de donateurs dans le domaine caritatif ou encore de politiciens dans le secteur public. La plupart des projets ont besoin du soutien d'un ou plusieurs décideurs, qui représentent une sorte de « passage obligé », dans la mesure où ils ont généralement le pouvoir d'allouer les ressources ou l'autorisation requises. Leur « bénédiction » est un prérequis pour la suite des festivités. En comprenant la manière dont les décideurs

évaluent l'intérêt d'un projet, il est possible d'adapter sa présentation à leur mode de pensée. Nous distinguons fondamentalement deux catégories de décideurs :

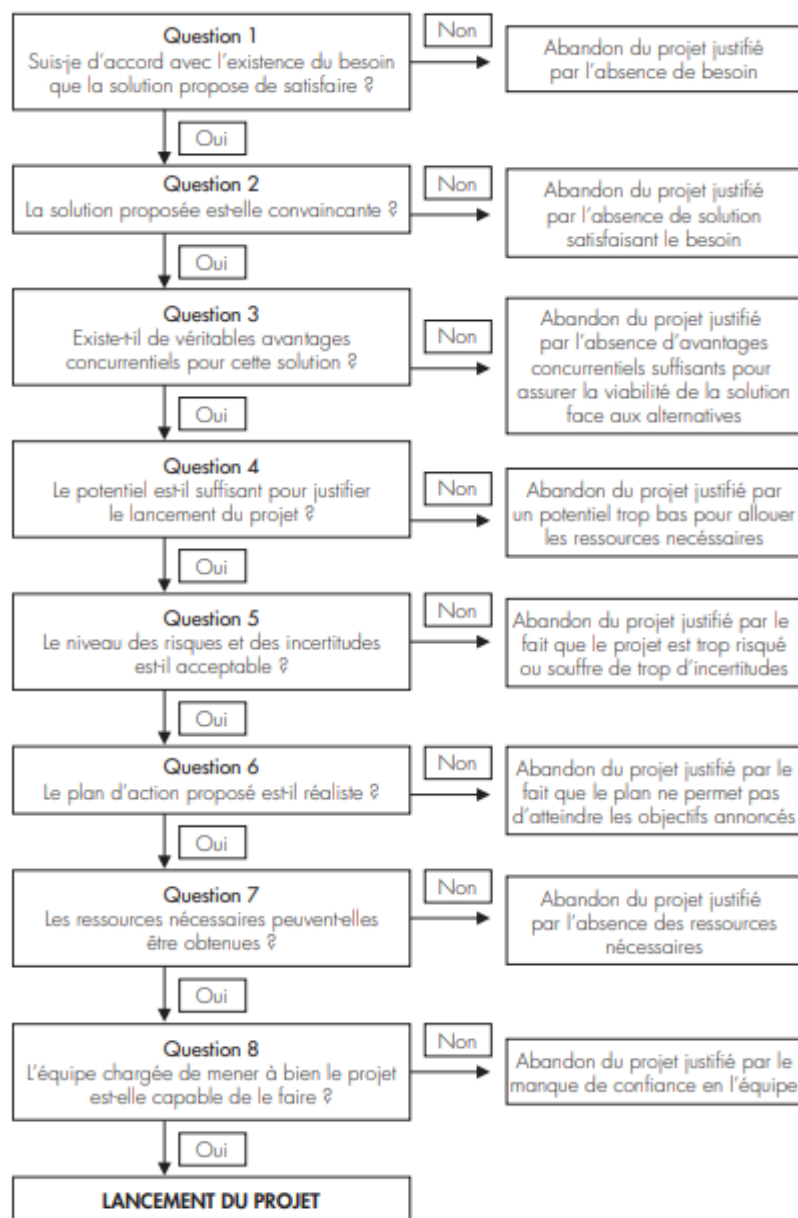
- les intuitifs, qui sentent ce qui est « bon » ou « moins bon ».
 - les rationnels, qui s'appuient sur une argumentation logique.
- En nous adressant aux intuitifs, nous devons faire appel au « coup de cœur », à leurs sentiments. Il est opportun de les faire rêver en les projetant dans un avenir extraordinaire, séduisant. L'aspiration, souvent inconsciente, de la plupart des porteurs de projet est de tomber sur des intuitifs qui auront le coup de foudre pour leur idée (eux-mêmes en sont déjà épris). C'est la raison pour laquelle ils présentent leur projet avec conviction et enthousiasme, en espérant secrètement que le décideur leur donne le feu vert sans exiger de leur part un business plan ou d'autres « détails ». Cependant, même s'ils essaient d'obtenir une « sentence » favorable en misant sur leur seul engouement, ils préfèrent croire que la décision est tout de même prise sur la base de critères rationnels, ce qui est plus rassurant.
- **Les rationnels sont plus « durs à cuire »**, car ils appuient leur décision sur des arguments aussi objectifs que possible. Cela signifie qu'ils veulent des faits et le maximum de certitudes. Cette exigence de rationalité impose aux porteurs de projets un important travail de recherche, afin de réunir les informations justifiant leur proposition. Notre approche convient particulièrement aux rationnels, dans la mesure où elle s'appuie sur une structure de

raisonnement. Si elle convient aussi aux intuitifs, ils l'emploieront néanmoins moins volontiers.

-

2- L'ARBRE DE DECISION :

Les décideurs utilisent généralement un arbre de décision pour sélectionner les projets méritants. C'est bien sûr le cas des rationnels, mais aussi de la plupart des intuitifs. Les uns et les autres se posent en effet – consciemment ou inconsciemment – les mêmes questions (ils diffèrent dans leur manière de choisir leurs sources pour y répondre). Assez logique, l'arbre de décision est universel. Rares sont les décideurs, tant intuitifs que rationnels, qui contestent l'arbre de décision. En voici un exemple ; la liste des questions n'est évidemment pas exhaustive.



La présentation d'un projet devrait donc fondamentalement suivre cette articulation. Ceux qui abordent une étape avant même d'avoir obtenu une réponse positive lors de la phase précédente ont peu de chances d'aboutir. La démarche du modèle IpOp s'appuie

essentiellement sur cette logique. D'autres filtres, plutôt liés au décideur, viennent compléter cet arbre de décision, comme :

- l'intérêt personnel du décideur pour le domaine d'activité.
- la compatibilité du projet avec ses valeurs.
- sa disponibilité mentale pour s'investir dans un nouveau projet.
- l'importance des ressources requises par rapport à celles dont il dispose.
- la compatibilité avec d'autres projets qu'il a retenus.
- ses expériences passées (positives ou négatives).
- sa confiance dans la capacité du porteur de projet à le réaliser.

CHAPITRE N° 3 : L'OPPORTUNITE = BESOIN + SOLUTION

Trop d'innovateurs sont tellement « amoureux » de leur idée qu'ils ne prêtent pas assez attention aux besoins qu'elle est censée satisfaire. Ils se concentrent sur les caractéristiques de leur innovation, or seule une prise en compte globale des besoins permet de se focaliser sur ce qui compte vraiment pour les clients, et donc sur la réussite du projet. Une fois l'opportunité identifiée, la « déclaration d'opportunité » doit être rédigée. Ceci peut sembler un peu simpliste, mais c'est une manière très efficace de s'assurer que le besoin qui est censé être satisfait existe réellement et est bien circonscrit. Pensez au nombre de start-up qui ont échoué parce qu'elles ont cru, à tort, qu'un besoin existait.

4- LA DECLARATION D'OPPORTUNITE

La déclaration d'opportunité précise, en une ou deux phrases, la nature du besoin que la solution prétend satisfaire. Exprimer le besoin n'est pas aussi évident qu'on pourrait le supposer. Presque toutes les

déclarations d'opportunité qui nous ont été présentées par des groupes ou des individus ont dû être revues après une réflexion plus approfondie. Prenons l'exemple des SMS2 , abondamment utilisés par les adolescents. Nous pouvons supposer que leur succès repose sur différents points :

- les SMS sont moins chers qu'un appel téléphonique ;
- ils permettent d'atteindre quelqu'un qui n'est pas joignable par téléphone ;
- ils donnent à leur destinataire plus de temps pour préparer sa réponse ;
- ils offrent un mode de communication à sens unique, qui évite à l'expéditeur l'interaction directe avec le destinataire ;
- ils permettent de communiquer en silence.

La clarification des besoins que l'on entend satisfaire, exprimée dans la déclaration d'opportunité, déterminera les options stratégiques qui, à leur tour, auront un impact significatif sur le résultat final. La rédaction de la déclaration d'opportunité exige donc non seulement une vraie compréhension du ou des besoins des utilisateurs, mais aussi un tri des besoins sur lesquels se concentrer.

Pour vérifier que la solution proposée satisfait un réel besoin, celui-ci doit d'abord être exprimé clairement. Les besoins exprimés de manière floue conduiront à des opportunités et des plans d'action flous et par là même, à des résultats mal ciblés... Formaliser la déclaration d'opportunité oblige l'entrepreneur à faire une analyse complète du besoin, au lieu de s'en tenir à une représentation mentale

ou à une compréhension implicite. Nous sommes davantage liés par ce que nous écrivons que par ce que nous exprimons oralement.

Détailler les besoins peut également aider à se focaliser sur les aspects les plus critiques. Il est rare qu'un besoin soit simple et évident. Dans la plupart des cas, il combine différents paramètres que le porteur de projet devrait avoir la discipline d'exprimer. C'est ainsi qu'il pourra s'assurer que tous les besoins secondaires sont effectivement pris en compte.

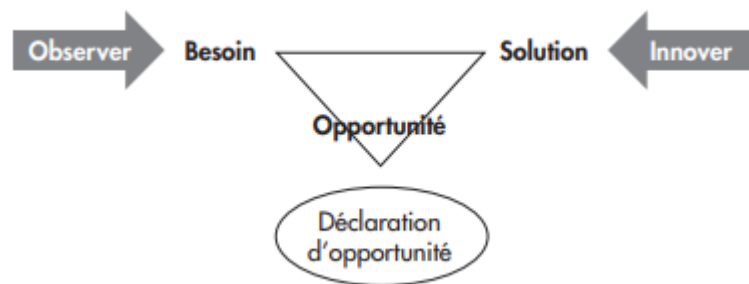
Le fait que l'expression du besoin soit trop difficile à formuler dans la déclaration d'opportunité devrait être interprété comme un avertissement significatif : l'opportunité existe-t-elle vraiment ? Si le besoin du marché n'est pas assez manifeste, le porteur de projet doit être amené à comprendre que l'opportunité n'est pas suffisante pour être exploitée. La déclaration d'opportunité est en quelque sorte un remède contre l'amour (celui qui aveugle les porteurs de projet).

Identifier les clients ciblés par la solution est également essentiel pour se concentrer sur les segments du marché les plus intéressants. Les clients visés doivent donc être mentionnés dans la déclaration d'opportunité. Les activités promotionnelles de Ferrari, dont l'intimité client est excellente, s'adressent aux segments du marché qui ont les moyens d'acquérir ses voitures ou qui ont le pouvoir de prescription nécessaire.

Une déclaration d'opportunité n'est pas un slogan. Les personnes invitées à en écrire une suggèrent très souvent un slogan ou un texte focalisé sur la solution qu'elles proposent. Il est important de réaliser

que la déclaration d'opportunité est simplement une description du besoin : elle ne devrait pas aborder les caractéristiques de la solution. Étant à usage interne (et non à des fins de promotion), elle ne doit pas non plus être ramenée à quelques mots percutants.

Une déclaration d'opportunité écrite est une exigence absolue. La simple lecture d'une telle déclaration permet d'appréhender rapidement la perception que le porteur de projet a de son marché et de vérifier qu'il l'a bien compris.



Figure

La déclaration d'opportunité de Nespresso Classic Les consommateurs épicuriens d'expresso aspirent à pouvoir consommer de manière valorisante, à domicile ou sur leur lieu de travail, à tout moment, sans savoir-faire ni manipulations, une variété de cafés haut de gamme, qualitativement comparables ou supérieurs à ceux produits par des machines expresso dans les établissements publics

5- LE ROLE DE LA MISSION :

Clarifions maintenant le vocabulaire retenu dans ce polycopié. Plusieurs termes sont souvent employés pour dire des choses semblables, et à l'inverse, le même mot est parfois utilisé pour exprimer différents concepts.

La vision décrit l'aspiration – parfois un rêve – de l'organisation (« devenir le premier fournisseur de PC au monde »). Elle offre une perspective à très long terme, qui ne peut toutefois pas servir de guide au quotidien. Elle peut parfois même être hors de portée, telle l'étoile du Nord qui indique la direction. La vision n'est pas aussi concrète que la mission (voir plus loin)

Les objectifs expriment les exigences générales qui devraient être réalisées.

Ils n'ont pas forcément une valeur positive (un objectif de croissance nulle reste un objectif). La plupart des organisations partagent les mêmes objectifs principaux, au nombre de quatre :

- le profit (conceptuellement, il s'applique aussi au secteur public ou aux organisations à but non lucratif, qui doivent aussi respecter leurs contraintes budgétaires)
- la croissance
- la sécurité
- la responsabilité sociale

La mission définit ce qu'une organisation veut spécifiquement réaliser à moyen terme.

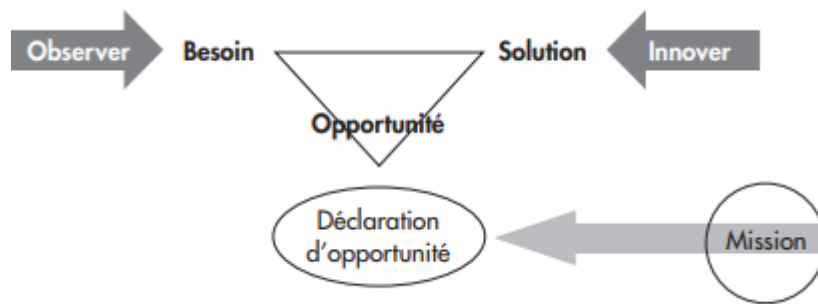
Il devrait y avoir une mission globale d'entreprise, ainsi qu'une mission pour chaque unité d'affaires ou sous-entité. Elles aident les collaborateurs à se focaliser sur ce que leur direction attend réellement de leur unité, et à mieux comprendre ce que les autres départements sont censés faire : la mission clarifie les frontières. Très spécifique, elle ne doit pas être facilement transposable à n'importe quelle autre organisation. Il est fréquent que la mission fasse, même indirectement, référence à certaines des valeurs prônées par l'entité concernée (l'innovation, la satisfaction des collaborateurs, etc.). La référence à des valeurs est source d'inspiration

Vérifier la compatibilité de l'opportunité avec la mission Dans les grandes organisations, la direction ne tolère en général aucun projet qui ne soutient pas sa mission. Au niveau de l'organisation, une mission floue « sabote » donc l'innovation : les collaborateurs ne peuvent savoir si leur idée sera ou non bien accueillie par leur direction puisqu'ils ne perçoivent pas clairement ce qu'on attend d'eux. La mission apparaît donc, sur le plan organisationnel, comme un ingrédient qui peut favoriser l'innovation. C'est donc un devoir pour les dirigeants de publier une mission claire, qui aide leur personnel à évaluer la pertinence des opportunités qui se présentent à eux (et des innovations correspondantes). Par exemple, la mission adoptée par la division Field Marketing d'Oracle Corporation est « conditionner le marché à acheter, utiliser et recommander les produits Oracle¹ en prenant le leadership avec un marketing innovant ». La mise à jour de cette mission, résultat d'un travail de groupe réunissant

des collaborateurs d'Oracle, a contribué à l'introduction du management par les opportunités³ dans cette division. Si un collaborateur trouve un nouveau moteur de recherche pour Internet, mais qu'il apparaît qu'un tel projet est sans aucun rapport avec la mission, le projet doit être abandonné, même s'il peut faire appel à la technologie Oracle. En revanche, il peut être retenu si une manière d'utiliser ce moteur de recherche soutient la mission, comme le fait de l'utiliser pour identifier toutes les applications sectorielles des logiciels Oracle

Dans les start-up ou les PME, le chef d'entreprise renoncera intuitivement à saisir les opportunités qui ne le conduisent pas à atteindre ses objectifs personnels (des buts par ailleurs souvent plus personnels que ceux d'une grande organisation). Parfois, ces objectifs peuvent être aussi simples que « gagner de l'argent ». Notre seule recommandation est qu'ils soient clairement explicités.

L'opportunité doit soutenir la mission de l'organisation. Cette « compatibilité » est indispensable pour que l'organisation reste focalisée sur la réalisation des objectifs qu'elle s'est fixés. Les managers doivent s'assurer que les ressources de l'organisation, qui sont toujours limitées, sont d'abord utilisées pour réaliser la stratégie de l'organisation. C'est évidemment impossible lorsque les collaborateurs essaient de saisir des opportunités incompatibles avec la mission.



6- LA CONTRIBUTION AUX ICP DE L'ORGANISATION :

Les indicateurs clés de la performance (ICP) expriment la mission en paramètres mesurables. Ils permettent de surveiller les progrès réalisés pour accomplir la mission. Idéalement, ils sont définis dans un tableau de bord qui intègre les diverses dimensions de cette stratégie . L'opportunité doit, en plus d'être compatible avec la mission, contribuer à améliorer les ICP de l'organisation ou de l'unité d'affaire concernée. Pour convaincre la direction qu'une opportunité vaut la peine d'être saisie, les collaborateurs devraient ainsi démontrer que son exploitation contribuera de façon mesurable à la réalisation des objectifs prédéfinis. Pas si simple... Les porteurs de projet doivent donc citer les ICP qui seront améliorés par l'exploitation de cette opportunité et montrer, si possible, dans quelle mesure ils le seront durant la période considérée (en indiquant les nouvelles valeurs qui pourraient être atteintes). En effet, des données chiffrées sont toujours plus convaincantes.

Les ICP doivent être fonctionnels au sein de l'entreprise. D'après notre expérience, il apparaît que les dirigeants qui ont

rédigé une mission ont souvent du mal à choisir les ICP correspondants susceptibles d'être mesurés d'une façon pratique. Or non seulement le mécanisme de mesure et de publication doit être en place, mais il doit aussi fonctionner convenablement. Cela n'est pas toujours facile, particulièrement lorsque le système d'informations n'est pas entièrement opérationnel (mais l'est-il jamais ?).

Les ICP de l'organisation et des niveaux inférieurs doivent être connus du personnel. Une fois que les ICP, tant au niveau de l'organisation que de ses sous-entités, ont été choisis et sont effectivement mesurés, il faut s'assurer qu'ils sont acceptés par tous les employés concernés. Ainsi, les collaborateurs doivent non seulement les comprendre, mais également réaliser l'impact de leur propre activité sur certains de ces indicateurs. Pour atteindre cet objectif, la formation des collaborateurs, trop souvent négligée, est un prérequis.

En renonçant à publier les ICP, l'entreprise empêche ses collaborateurs de savoir sur quoi elle se focalise. Cela risque de leur ôter toute envie d'innover, dans la mesure où le système de filtrage « mission + ICP » n'est pas disponible pour les guider.

CHAPITRE 4 : LES PARTIES PRENANTES

5- LES PARTIES PRENANTES :

Les parties prenantes sont toutes les personnes à qui le porteur de projet doit rendre des comptes. Mieux vaut donc tenir compte de leurs aspirations pour éviter de les « fâcher ». Elles ont en effet un certain pouvoir : les fournisseurs peuvent cesser de livrer s'ils ne sont pas réglés, les clients peuvent arrêter d'acheter, les employés peuvent réduire leur niveau d'engagement, les autorités peuvent sanctionner l'entreprise si les impôts ne sont pas payés, le chef peut bloquer un projet qui ne lui convient pas, etc. Dans le modèle d'analyse stratégique traditionnel, les parties prenantes sont généralement :

- les clients

- les fournisseurs
- les actionnaires ou les détenteurs de parts indépendants
- les créanciers et les bailleurs de fonds, ou le département financier de l'entreprise
- les employés
- la société et l'État. Dans le contexte d'un projet, il peut y en avoir d'autre, comme les proches du porteur de projet (famille, amis) ou les autres départements de l'entreprise (qui peuvent chacun avoir des aspirations différentes)

Les concurrents ne sont pas des parties prenantes. Bien qu'ils puissent avoir un impact sur les perspectives de succès, nous n'avons normalement pas de comptes à leur rendre. Leurs aspirations seront prises en compte lorsqu'il sera question des facteurs susceptibles d'influencer le succès du projet . Au sein d'une organisation, toutes les personnes dont le « territoire » est affecté par un projet peuvent devenir parties prenantes, pour autant que nous ayons des comptes à leur rendre. Elles appartiennent généralement à l'une des quatre catégories précisées dans le tableau suivant :

Parties prenantes	Conséquences
Les gagnants	Ils profitent du projet et adorent son initiateur
Les neutres	Le projet n'a pas d'impact sur leur existence, et ils laissent en paix son initiateur
Les frustrés	Ils vont souffrir à cause du projet, mais la douleur sera suffisamment supportable pour qu'une entente puisse être négociée
Les perdants	Ils estiment qu'ils ont trop à perdre : chaque acte du porteur de projet, quel qu'il soit, sera interprété comme une déclaration de guerre

Une bonne gestion des « territoires » exige d'épargner les parties prenantes tentées de résister aux changements induits par l'opportunité. On peut essayer de les associer au projet pour qu'elles en partagent le succès

6- LES ASPIRATIONS DES PARTIES PRENANTES :

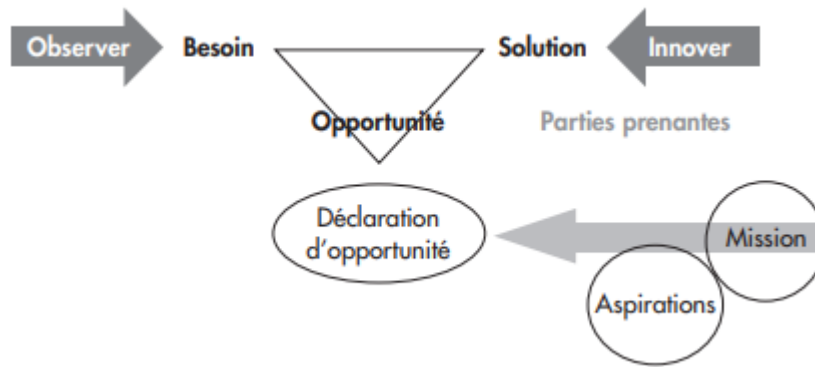
Toutes les parties prenantes n'ont pas les mêmes aspirations face à l'opportunité. Il est donc intéressant d'établir, pour chacune d'elle, la liste de ses aspirations spécifiques. Pour simplifier, les aspirations peuvent ensuite être groupées, de manière à obtenir une image consolidée pour l'ensemble des parties prenantes.

Il est bon de garder à l'esprit que la plupart des personnes sont conditionnées par leurs « enjeux » (ce qui compte pour elles, leurs valeurs), leurs intentions et leurs ambitions. Intégrer ces paramètres dans la réflexion sur les aspirations de chaque partie prenante peut améliorer la qualité de l'analyse. Il est aussi possible d'impliquer les parties prenantes elles-mêmes dans cette réflexion, afin de clarifier

leurs aspirations. Cette option évite de raisonner à tâtons, les aspirations n'étant pas toujours évidentes à identifier.

Les aspirations peuvent être conscientes ou non exprimées. À court ou à long terme, elles vont aussi peut-être, selon le contexte, évoluer dans le temps. Voici quelques exemples d'aspirations possibles : • le profit (nous l'avons vu, les secteurs public, associatif et non lucratif peuvent aspirer à un profit zéro, de manière à couvrir leurs charges)

- la croissance
- l'ego des créateurs ou des dirigeants, la reconnaissance personnelle
- l'image de l'organisation
- le leadership technologique ou de métier
- le leadership commercial
- la création d'emplois
- la contribution sociale
- l'envie de réussir
- le « fun »
- l'autonomie, la liberté personnelle et la récompense financière pour les fondateurs d'entreprise
- etc.



Ne pas prendre en compte les aspirations des parties prenantes peut être coûteux. Ignorer l'ego du directeur général d'une grande société, qui a besoin de briller, peut coûter très cher au porteur de projet... C'est souvent le résultat du syndrome NIH (Not Invented Here, soit « non inventé ici »). L'histoire de Napster illustre bien aussi les conséquences d'une mauvaise prise en compte de certaines aspirations. Le champ d'action et le succès de la société empiétaient nettement sur le domaine de l'industrie du disque (une partie prenante). Celle-ci a bien sûr déclaré la guerre à Napster et a réussi à le mettre hors circuit. Pour l'heure, des émules de Napster sont parvenus à tirer leur épingle du jeu, mais il est difficile de croire à leur survie à long terme

7- DRIVERS ET SATISFIERS :

Parmi les aspirations, il est bon de distinguer les drivers des satisfiers. Les satisfiers sont des aspirations qu'il est nécessaire de satisfaire jusqu'à un certain niveau (un seuil).

Les parties prenantes de Nespresso Classic et leurs aspirations

Aspirations	Parties prenantes					
	Consommateurs	Détaillants	Management de Nestlé	Fabricants de machines	Actionnaires de Nestlé	Porteurs du projet
Profit		D	D	D	D	D
Image	S	S	D	D		D ou S
Reconnaissance			D			D
Ego			S			S
Croissance		D	D	D	D	
Plaisir	S					D
Pérennité	S	S	S	S	S	
Santé	S		S		S	D

S = satisfaire D = driver

Les drivers n'ont, au contraire, aucune limite supérieure. En résumé :

- pour les drivers : plus on les satisfait, mieux c'est
- pour les satisfiers : une fois le seuil atteint, il n'est pas utile d'investir ses ressources pour aller plus loin.

Comme les drivers n'ont pas de plafond, le porteur de projet doit leur prêter une attention particulière. Il doit s'assurer que l'opportunité est

en mesure de contribuer de manière significative à la satisfaction des drivers des parties prenantes, et en priorité de celles qui sont particulièrement importantes.

Cela ne signifie pas que les satisfiers doivent être négligés, notamment tant que leur seuil n'a pas été atteint. Cependant au-delà de ce palier, l'entrepreneur peut se concentrer sur les drivers.

8- LES CONTRAINTES A PRENDRE EN COMPTE :

Certaines règles à respecter limitent la liberté du porteur de projet. Il est, par exemple, interdit de verser des dessous-de-table ou de vendre certains produits à certaines organisations. Nous pouvons nous imposer des contraintes, ou nous les faire imposer (typiquement par l'employeur). Les contraintes que nous nous imposons librement peuvent être :

- de ne s'occuper que d'activités écologiques
- de n'intervenir que dans une zone géographique donnée (pas d'exportation hors de cette zone)
- de ne pas collaborer avec des entreprises qui n'offrent pas des conditions de travail décentes (travail des enfants)
- de ne pas distribuer des profits au-delà d'une certaine limite de rentabilité des fonds propres (cas des supermarchés Migros en Suisse)
- etc

Les contraintes imposées par l'organisation peuvent être du même ordre. Certaines sont des règles « officielles », comme « les nouveaux produits doivent dégager une rentabilité supérieure à celle de la moyenne de l'entreprise ». L'utilisation de certains produits peut également être une source de contraintes. Linux impose ainsi que le code de programmation soit accessible (open code), ce qui empêche de bloquer l'accès aux concurrents, à moins que certaines conditions spécifiques ne soient réunies.

Certaines contraintes sont même imposées par des clients ou d'autres partenaires. C'est le cas de la certification aux normes ISO 9 000. De même, les fournisseurs des grands détaillants sont de plus en plus tenus de mettre en place le protocole EDI1 qui permet d'échanger, de manière digitale, des confirmations de commande, des factures, etc. Par ailleurs, il convient aussi de noter que certains clients ne veulent pas dépendre d'une source unique pour des pièces ou des processus critiques. Ainsi, ils peuvent être amenés à rejeter une nouvelle technologie plus performante, simplement pour éviter la dépendance, particulièrement envers une start-up dont l'avenir n'est pas assuré.

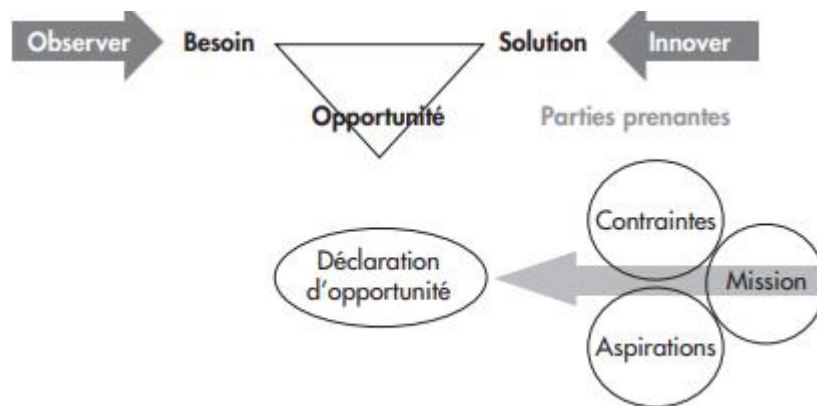
D'autres contraintes proviennent des valeurs et de la culture de l'organisation. Récemment encore, il était impensable que des banquiers privés suisses fassent de la publicité pour soigner leur image. La culture prédominante imposait un profil bas. N'importe quelle initiative ou innovation visant à augmenter la visibilité était

condamnée d'office, parce qu'elle était considérée comme inacceptable pour les dirigeants (les temps ont changé, et aujourd'hui, les banquiers privés font de la publicité).

Reconnaître que certaines contraintes n'en sont pas vraiment peut créer de nouvelles opportunités. Quand Richard Branson a offert aux passagers de la classe Affaires de Virgin Atlantic un service comparable à celui de la première classe, il a fondamentalement remis en question la nécessité d'avoir une première classe à bord. Pour lui, la première classe n'était pas une contrainte, alors que les autres compagnies aériennes croyaient qu'elle était indispensable. De même, l'adhésion à IATA a longtemps été considérée comme un passage obligé pour les compagnies d'aviation, ce qui restreignait considérablement leur liberté de manœuvre sur le plan tarifaire. Pour leur part, les compagnies « à bas prix » ont estimé que les contraintes imposées par l'association à ses membres représentaient une opportunité de proposer aux voyageurs des modèles tarifaires alternatifs tout à fait attractifs.

Aucune règle contournable ou négociable n'est une vraie contrainte. Si elle peut être négociée, c'est alors le résultat de cette négociation qui devient la véritable contrainte. En revanche, les vraies contraintes sont incontournables et il faut « faire avec ». Les entrepreneurs doivent donc concilier les besoins de l'opportunité avec les contraintes internes et externes. Pour cela, il est recommandé de cataloguer les

contraintes – ce qui réduit le risque d’en oublier – afin d’avoir une vision plus pertinente de l’environnement dans lequel le projet évolue.



Les contraintes de Nespresso Classic

- Assurer une qualité supérieure constante
- Respecter les principes de management et de développement de Nestlé
- Dégager une rentabilité égale ou supérieure à la moyenne du groupe Nestlé

CHAPITRE 5 :L’ACTION TACTIQUE

Le plaisir est dans l’action. C’est la raison pour laquelle nous adorons penser en termes tactiques. En réalité, la plupart des porteurs de

projets passent directement de l'identification de l'opportunité à la planification tactique de sa mise en œuvre. Cette tendance à l'action les conduit naturellement à négliger plusieurs éléments de l'analyse stratégique présentée dans les chapitres précédents. Si l'analyse, la compréhension, la réflexion et tous les autres efforts demandés jusqu'ici sont intellectuellement stimulants, ils ne sont pas proprement dits liés à l'action. Nous verrons plus loin comment une analyse stratégique insuffisante affaiblit l'efficacité des mouvements tactiques.

Les actions tactiques ont pour but d'atteindre la définition du succès. Parmi elles, certaines sont conçues pour nous permettre d'être les premiers et les seuls à y parvenir : ce sont les barrières à l'entrée, mises en place pour empêcher nos concurrents d'empiéter sur notre territoire.

1- LES BARRIERES A L'ENTREE :

Construire des barrières à l'entrée est souvent nécessaire pour devenir un leader du marché et le rester. Dans une économie de marché, le succès suscite la convoitise des autres acteurs, qui deviennent d'office des concurrents. Or qui dit concurrence, dit marges inférieures, d'où la nécessité d'ériger des obstacles visant à empêcher les autres de toucher au « pain bénit » de l'opportunité exploitée. Mieux vaut multiplier les difficultés, en combinant plusieurs barrières à l'entrée. Malgré l'existence des obstacles mis sur leur chemin, certains audacieux peuvent en effet malgré tout s'approprier des parts de marché. Les barrières à l'entrée peuvent être :

- les brevets.
- Les économies d'échelle.
- le dépôt d'une marque.
- les droits ou contrats exclusifs (contrats de forage dans certains pays).
- les règlements gouvernementaux.
- les logiciels propriétaires (système d'exploitation des ordinateurs Apple).
- les activités requérant des capitaux importants (production de circuits intégrés pour ordinateurs)
- le réseau de distribution.
- les partenariats stratégiques (alliance d'Intel et de Microsoft).
- le soutien des prescripteurs (les médecins pour les médicaments).
- les secrets de fabrication (la fameuse recette de Coca-Cola).

L'analyse de la chaîne de valeur est un bon point de départ pour identifier les zones les plus sensibles afin de déterminer les barrières à l'entrée ayant l'effet le plus dissuasif. Signer un contrat exclusif peut bloquer l'accès au marché pour certains concurrents.

Il ne suffit pas d'avoir une barrière à l'entrée, encore faut-il qu'elle soit efficace. Penser qu'un brevet est une barrière à l'entrée suffisante est une illusion dont sont souvent victimes les porteurs de projet. Le brevet n'a pour effet que d'autoriser son titulaire à engager

une procédure juridique afin d'empêcher des tiers d'utiliser l'invention brevetée. Néanmoins, la procédure en question est généralement tellement coûteuse qu'il est rare d'avoir les moyens de la mettre en œuvre. Dans certains cas, le secret de fabrication est ainsi préférable au brevet.

2- LES ACTIONS TACTIQUES :

Pour identifier les actions tactiques possibles, il est bon d'avoir recours aux techniques stimulant la créativité. Une fois encore, il est recommandé de faire appel aux techniques de brainstorming pour faire éventuellement émerger des actions tactiques originales.

Le choix des actions tactiques joue un rôle important dans la chaîne de valeur. Prenons l'exemple d'Ebay : une des actions tactiques qui a sensiblement contribué à donner confiance aux acheteurs, et qui fut un facteur essentiel de succès, reposait sur le système d'évaluation des fournisseurs par les acheteurs. Ces derniers ont la possibilité de témoigner de leur niveau de satisfaction ou de mécontentement grâce à cette « notation ». Parmi d'autres actions tactiques d'Ebay, on peut citer la mise en place d'un système de paiement sécurisé, l'implantation hors des États-Unis, la mise à disposition d'une solution de résolution des conflits, l'offre de cours de formation en ligne, le développement d'une interface très facile à manier, tant par les acheteurs que par les vendeurs, etc. Le but des actions tactiques est de contribuer à :

- satisfaire les besoins, notamment ceux mentionnés dans la déclaration d'opportunité.
- améliorer les CDC du produit, afin de faire pencher la balance en faveur de l'achat du produit par les clients.
- exploiter les aubaines présentes ou futures.
- surmonter les obstacles.
- réduire les risques (éventualités négatives) ou alléger leurs conséquences (notamment pour les tueurs d'opportunité).
- réduire le niveau d'incertitude, qui clarifie l'horizon.
- respecter les contraintes.
- se protéger des concurrents grâce, la plupart du temps, aux barrières à l'entrée.

Il n'est pas toujours possible de réaliser toutes ces actions tactiques. Certaines sont conditionnées par d'autres ou nécessitent la collaboration de personnes spécifiques. L'analyse des relations de dépendance entre les actions évite la frustration résultant de l'impossibilité d'aller de l'avant (lorsque certaines conditions ne sont pas en place). Ces « conditions préalables » peuvent être traitées comme des obstacles devant être surmontés.

LE PASSAGE À L' ACTION TACTIQUE :

Stratégies	Exemples de mise en œuvre	Exemples d'actions tactiques
Notoriété de la marque	Intel	Autocollants « Intel inside » sur tous les PC et campagne de publicité
Sélection des canaux de distribution	Dell	Vente directe aux consommateurs sans passer par des détaillants
Prix	Easyjet	Pricing dynamique en fonction du taux de remplissage de chaque avion
Leadership technologique	Cisco	Acquisition de presque toutes les nouvelles technologies émergentes
Délocalisation	Oracle	Développement de logiciels en Inde
Différenciation	Alessi (accessoires de cuisine)	Design avantgardiste et mise en scène des produits
Intégration verticale	Migros	Chaîne de supermarchés suisse qui exploite ses propres unités de production (chocolat, eau minérale, viande, etc.)
Emballage	Evian	Bouteilles de 750 ml avec un bouchon permettant de suspendre la bouteille
Logistique	DHL, Fedex, etc.	Système de traçabilité des envois
Conditions de travail	HP	Politique de développement du personnel

2-1 NATURE DES ACTIONS TACTIQUES :

Les actions tactiques peuvent être de multiple nature, elles ne sont limitées que par l'imagination. Les exemples suivants illustrent la multitude de possibilités existantes. Chacune de ces stratégies correspond généralement à une combinaison d'actions tactiques.

La sélection des actions tactiques

Le choix des actions tactiques pertinentes est la question la plus délicate, car aucune entité ne peut s'offrir le luxe de mettre en œuvre toutes celles qui ont pu être imaginées. L'élimination de certaines actions tactiques n'est pas seulement dictée par des ressources limitées, mais également par leur éventuelle incompatibilité, qui pourrait même s'avérer contre-productive. La sélection est donc indispensable. Dans bien des cas, elle est effectuée de manière « affective » ou résulte de méthodes ésotériques, plus souvent appliquées qu'on ne le pense.

Une méthode de sélection structurée devrait contribuer à augmenter la cohérence et la sécurité de l'opération. En complétant l'intuition et en réduisant la part des facteurs émotionnels, le modèle IpOp apporte précisément une aide à la sélection des actions tactiques.

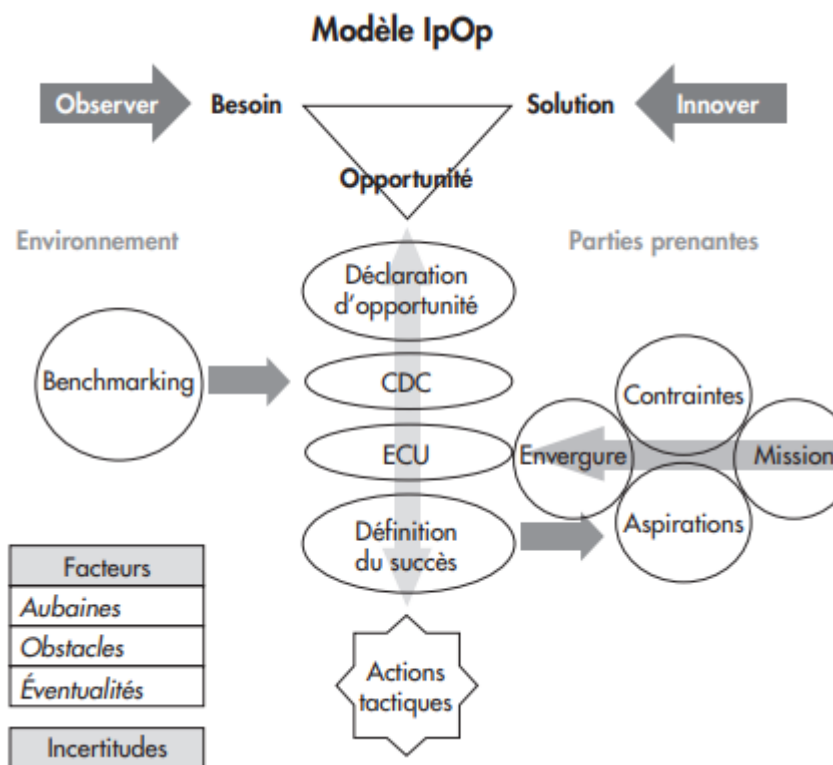
La sélection des actions tactiques consiste à évaluer pour chacune ses avantages, ses inconvénients et son impact sur les différentes dimensions de l'opportunité, en se demandant dans quelle mesure elles influenceront :

- la définition du succès : améliorent-elles les valeurs des KISS ?
- les CDC : les améliorent-elles ?
- les incertitudes : réduisent-elles utilement le niveau d'incertitude ?
- les aubaines : contribuent-elles à les saisir ?

- les éventualités : réduisent-elles leur impact sur les risques ou augmentent-elles le potentiel d'exploitation des aubaines futures ?
- les obstacles : contribuent-elles à les surmonter ou à les éviter (en particulier les barrières à l'entrée) ?
- la protection: contribuent-elles à construire des barrières à l'entrée protégeant de la concurrence ?

À chaque action tactique peut être associée une évaluation de sa pertinence. L'échelle suivante peut être utilisée à cette fin :

- 3 : action qui doit impérativement être faite (critique).
- 2 : action qui devrait être faite.
- 1 : action à faire, mais pouvant attendre.
- 0 : action qui ne vaut pas la peine d'être entreprise.



Il faut enfin vérifier que les ressources nécessaires pour mettre en œuvre les actions tactiques retenues sont bien disponibles. Si ce n'est pas le cas, il serait opportun de modifier le choix des actions tactiques en conséquence

CHAPITRE 6 : UN PLAN D'ACTION

Le plan d'action correspond à la combinaison structurée de toutes les actions tactiques retenues. En d'autres termes, il définit le chemin qui va de la situation actuelle à la situation décrite par la définition du succès

3- UN PLAN COHERENT

Les actions tactiques de même nature peuvent être regroupées par fonction. Selon leur rôle, elles peuvent donc participer à la politique :

- marketing (marque, segmentation de la clientèle, emballage...)
- de vente et de distribution (vendeurs, service après-vente...)
- de production (sous-traitance, contrôle de la qualité...)
- d'approvisionnement (achats, stockage, logistique...)
- financière (gestion de la trésorerie, investissements...)
- de recherche et développement (sur site ou en externe, budget...)
- de ressources humaines (choix du personnel, autonomisation, formation, conditions de travail...)
- de gestion (administration, informatique, audit...)
- juridique (structure juridique retenue, contrats...)
- fiscale (avantages fiscaux, subventions...).

La cohérence du plan est essentielle pour tirer le meilleur parti des actions tactiques retenues. Un manque de cohérence se traduit par un gaspillage de temps et d'argent. Les actions tactiques retenues doivent donc être non seulement compatibles entre elles, mais également coordonnées dans le temps. Positionner les actions tactiques sur un calendrier (diagramme de Gant) peut aider à visualiser le plan d'action.

L'analyse des corrélations entre les différentes actions tactiques permet de maximiser leur impact. Il pourrait être contre-productif d'annoncer un produit à la télévision avant qu'il ne soit véritablement

disponible à la vente. D'autres actions tactiques ne peuvent être réalisées que lorsque certains objectifs ont été atteints ou certains facteurs matérialisés. Le recours aux outils de gestion de projet traditionnels est recommandé pour gérer les interactions.

Pour certaines actions tactiques, il est nécessaire de prévoir un ou plusieurs plans B, si la situation n'évolue pas comme prévu. Ces plans doivent être préparés bien à l'avance, afin de pouvoir réagir de manière appropriée face à une situation nouvelle ou à la matérialisation d'un risque, sans laisser place à l'improvisation.

La démonstration de la faisabilité du projet peut enfin contribuer à convaincre certaines parties prenantes. Un plan d'action qui inclut des actions visant à réduire les incertitudes sera toujours accueilli plus favorablement. L'élaboration d'un prototype peut aussi être utile dans la démonstration de faisabilité. Le temps et les ressources exigés pour la démonstration de faisabilité doivent être évalués.

Des vérifications s'imposent Pour réussir, les projets ont besoin d'un « champion » et, si possible, d'une équipe forte. Le facteur humain est un facteur de succès évident, or il n'est pas toujours examiné avec la même rigueur que les autres paramètres. Peut-être est-ce dû au fait que les outils d'évaluation ne sont pas toujours disponibles ou efficaces... Cette question n'en reste pas moins cruciale, et il est vivement conseillé de l'intégrer dans son évaluation.

Il est recommandé de procéder à ce stade à une vérification de la compatibilité du plan d'action avec la mission et les valeurs de

l'organisation. Il arrive en effet que l'opportunité soit compatible avec la mission, alors que le plan d'action envisagé ne l'est plus. La vente d'espace publicitaire est compatible avec la mission d'un journal.

Le soutien de la direction, pour un projet au sein d'une entreprise existante, peut sérieusement affecter la capacité à atteindre la définition du succès. Bon nombre de projets sont morts, parce que personne « en haut » ne s'est vraiment engagé à les soutenir. Il est donc essentiel de trouver un ou plusieurs parrains (sponsors) à un niveau hiérarchique suffisamment élevé.

Le plan d'action doit être en accord avec les procédures internes de l'entreprise, afin d'éviter des résistances et des confrontations douloureuses avec d'autres départements. Les procédures sont des contraintes. Il faut aussi vérifier qu'il est possible de surmonter la résistance potentielle des utilisateurs à l'adoption du produit ou du service, en les incitant à modifier leur propre système, processus ou échelle de valeurs. Il s'agit d'un cas particulier de réduction des incertitudes.

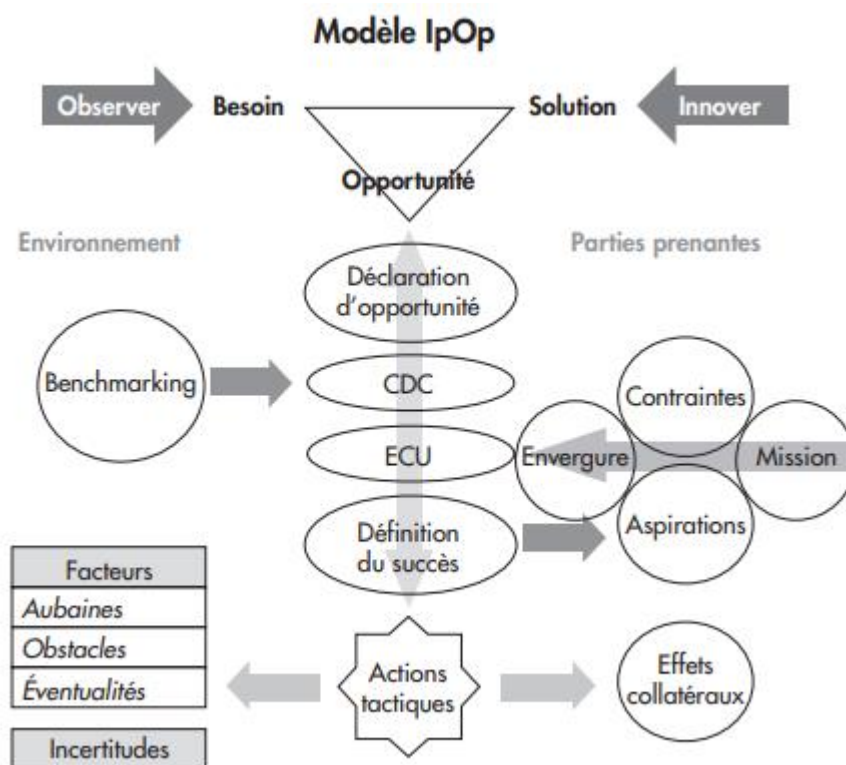
Enfin, le plan d'action doit respecter toutes les contraintes et pas simplement celles liées aux procédures mentionnées ci-dessus (voilà pourquoi l'identification préalable des contraintes a été préconisée).

4- Les effets collatéraux :

Entreprendre, c'est modifier un statu quo qui peut avoir des effets collatéraux. Il est opportun de les évaluer préalablement afin de ne pas

avoir à faire face à des « surprises » douloureuses. Ces effets collatéraux se distinguent des facteurs, dans la mesure où ils sont induits par le plan d'action ou certaines de ses composantes. Accorder une exclusivité inconditionnelle de distribution à un revendeur qui a l'air efficace a priori peut être fatal s'il ne fait pas correctement son travail, il est alors impossible de passer par un autre canal de distribution.

Au sein d'une entreprise, l'impact du projet sur d'autres départements de l'organisation doit aussi être pris en compte. Une analyse des « territoires » s'impose. Si la distribution d'un nouveau produit exige la participation du département des ventes, ce paramètre doit être rapidement intégré dans la réflexion pour trouver les moyens de coopérer avec cette unité de manière efficace.



Il est également souhaitable de vérifier qu'il n'existe pas de risque de « cannibalisation » d'une autre offre de l'entreprise afin de ne pas déclencher une guerre entre départements ou avec d'autres entités du groupe. EDF1 pourrait tout à fait envisager la fourniture de services Internet par le biais de son réseau électrique. Même si cette opportunité est compatible avec sa mission, sa mise en œuvre pourrait conduire à une situation de concurrence avec sa société sœur, France Télécom.

Une évaluation du risque global que représente le projet est opportune. Il est essentiel de savoir jusqu'où on peut aller et quelles seraient les conséquences au cas où la situation tournerait mal. Lorsque des risques se matérialisent, certaines entreprises n'ont d'autre choix que de fusionner ou de passer par un redressement judiciaire (ce fut le cas de plusieurs compagnies d'aviation après le 11 septembre 2001).

Les éventuels développements et applications apparentées devraient être précisés à ce stade, car ils peuvent donner une idée de l'évolution envisageable pour cette opportunité. Les améliorations et les développements futurs insèrent le projet dans une perspective plus vaste que celle qu'ont les premiers produits envisagés. L'extension au monde des entreprises est un développement significatif pour Nespresso, initialement destiné aux particuliers ; il en est de même pour la vente aux cafés, aux restaurants ou même aux compagnies d'aviation pour la classe affaires.

L'interruption éventuelle du projet a aussi un coût. Ce risque n'est pas toujours correctement évalué. L'arrêt ou le démantèlement de centrales nucléaires est un exemple d'effet collatéral illustrant bien la difficulté de changer de plan d'action. Se débarrasser d'une plateforme de forage peut aussi se révéler fort coûteux. Shell en a fait la rude expérience, avec des risques environnementaux qui sont venus s'ajouter au coût strictement économique.

Enfin, il est temps de se demander à nouveau si l'opportunité vaut la peine d'être saisie. Cette question évidente fait figure de dernier « test » avant de se jeter à l'eau. À cette étape, l'entrepreneur peut passer en revue tous les facteurs de succès critiques qu'il a identifiés et se demander si les efforts et les sacrifices à consentir valent vraiment la peine.

Une réponse positive implique un véritable engagement pour le projet. Cet engagement conduit également à renoncer à d'autres opportunités qui pourraient se présenter à l'avenir (le « coût d'opportunité »). L'entrepreneur est-il assez convaincu de cette opportunité pour dire « non » à d'autres ? C'est la dernière question assassine

CHAPITRE 7 : LES RESSOURCES

L'entrepreneur élabore son projet sans se préoccuper de savoir si les ressources nécessaires sont disponibles (s'il abordait son projet avec une conscience trop précise des ressources disponibles, ce filtre l'empêcherait d'envisager son réel potentiel). C'est la raison pour

laquelle les questions d'argent et de ressources n'ont pas été abordées jusqu'à présent dans le modèle IpOp. L'heure est maintenant venue.

Pour les porteurs de projet au sein d'une entreprise, un projet attractif est en principe un projet qui :

- soutient la stratégie de l'entreprise et contribue véritablement à la réalisation de ses objectifs ;

- est en accord avec les contraintes de l'entreprise sans entraîner des « réactions » politiques ou « immunitaires » trop fortes ;

- procure un avantage concurrentiel à l'entreprise ;

- a des chances de réussite raisonnables en tenant compte des facteurs clés du succès ainsi que de l'équipe qui va assurer sa mise en œuvre ;

- dégage un retour sur investissement suffisamment attractif.

Si ces conditions sont remplies et si l'entreprise ne souffre pas d'un problème de trésorerie ou n'est pas dans une situation particulièrement difficile, la direction réussira en général à mettre à disposition les ressources nécessaires pour réaliser le projet.

Pour les start-up ou les entrepreneurs, un projet attractif permettra aussi bien aux investisseurs qu'aux porteurs du projet d'atteindre leurs objectifs respectifs, en plus des éléments cités cidessus.

3- L'EVALUATION DES RESSOURCES :

Les ressources nécessaires à l'exécution du plan d'action correspondent à la somme des ressources requises pour concrétiser chacune des actions tactiques prévues. Disponibles gratuitement ou

payantes, elles peuvent être de différente nature : savoir-faire, personnes, argent, équipements, locaux, réseaux, etc. Certaines actions tactiques peuvent même nécessiter des partenariats ou l'accès à certains segments du marché.

Cette analyse aboutit finalement à un budget qui détermine les fonds nécessaires pour atteindre la définition du succès. Le budget n'est rien d'autre que le reflet des conséquences financières du plan d'action.

Si les ressources totales nécessaires à l'exécution du plan d'action dépassent celles qui sont disponibles – ou si leur obtention paraît peut probable –, alors le plan d'action doit être amendé jusqu'à ce qu'il soit raisonnablement réalisable avec le budget. Les allers-retours entre budget et plans obligent à une confrontation avec la réalité. Pour être valable, un plan d'action doit être rentable et finançable.

Une version « allégée » du plan d'action implique vraisemblablement une réduction des objectifs initialement visés. Afin de maintenir sa crédibilité, l'entrepreneur doit finalement aligner la définition du succès sur le plan d'action, qui lui-même aura été aligné sur les ressources. En l'absence de miracles, cette exigence de cohérence entre ressources, plan et définition du succès est une évidence malheureusement trop souvent ignorée.

La comparaison des bénéfices escomptés et des ressources nécessaires est un facteur de décision incontournable. Les entités à but lucratif mettent en rapport la récompense financière (le bénéfice net) avec les fonds engagés dans un projet. Cette rentabilité des investissements

(ROI) permet de juger si l'allocation des ressources est justifiée sur un plan économique. Les organisations à but non lucratif et du secteur public mesurent l'intérêt d'un projet avec d'autres critères ou indicateurs que le bénéfice. Il peut s'agir de la réduction des coûts, de l'amélioration des performances ou des conditions de travail, d'une augmentation de la satisfaction des usagers ou encore de la qualité des prestations.

4- PROJECTIONS FINANCIERES :

La préparation d'un budget prévisionnel complet est un exercice laborieux, mais indispensable. Il doit intégrer les ressources nécessaires pour pouvoir exécuter le plan d'action, et inclure au moins :

- la projection des comptes de résultat (pertes et profits) pour diverses périodes ;
- le bilan prévisionnel pour la fin de chaque période considérée ;
- un budget de trésorerie détaillé (cash-flow).

Le budget de trésorerie tient compte du facteur temps (délai de paiement des factures des fournisseurs, d'encaissement des factures adressées aux clients, de règlement des charges financières, etc.). Pour avoir une vision réaliste de la situation, il est recommandé d'établir un budget de trésorerie sur une base trimestrielle, voire mensuelle. Des intervalles plus longs peuvent conduire à des « moyennes »

susceptibles d'occulter des besoins de trésorerie plus élevés, ponctuels mais bien réels.

Le budget de trésorerie met en évidence le montant maximum dont aura besoin le porteur de projet. Les besoins en liquidités vont croissant, depuis le lancement du projet jusqu'au moment où l'activité dégage des encaissements supérieurs aux débours. Le cumul des déficits de trésorerie de toutes les périodes considérées correspond à la mise de fonds nécessaire pour éviter un « trou » de trésorerie.

5- L'OBTENTION DES RESSOURCES :

Le manque de ressources est souvent présenté comme le plus grand obstacle des start-up ou des projets au sein d'une entreprise. Même si c'est parfois vrai, les projets vraiment attractifs et bien présentés parviennent malgré tout généralement à obtenir les ressources dont ils ont besoin. Aboutir à une présentation convaincante justifie la nécessité d'une réflexion préalable de qualité.

La recherche des ressources doit être dirigée vers des personnes réceptives. De nombreux entrepreneurs ne sont pas suffisamment lucides pour évaluer de manière réaliste l'attractivité de leur projet : ils ont tendance à croire que ce qui leur paraît attractif l'est également pour les autres parties prenantes. Par ailleurs, il arrive aussi qu'ils ne possèdent pas un réseau de contacts suffisant pour identifier les bons interlocuteurs.

La disponibilité des ressources attribuées au projet est bien évidemment un facteur clé de succès. Attention, leur allocation officielle ne signifie pas qu'elles seront effectivement disponibles le moment venu. En effet, dans de nombreuses organisations, les priorités ainsi que l'attribution des ressources peuvent varier. Dans la phase de planification, il est donc conseillé d'identifier :

- les ressources nécessaires.
- le calendrier de leur mise à disposition.
- les entités qui peuvent les fournir (et des solutions de rechange).
- les motivations des fournisseurs de ressources.

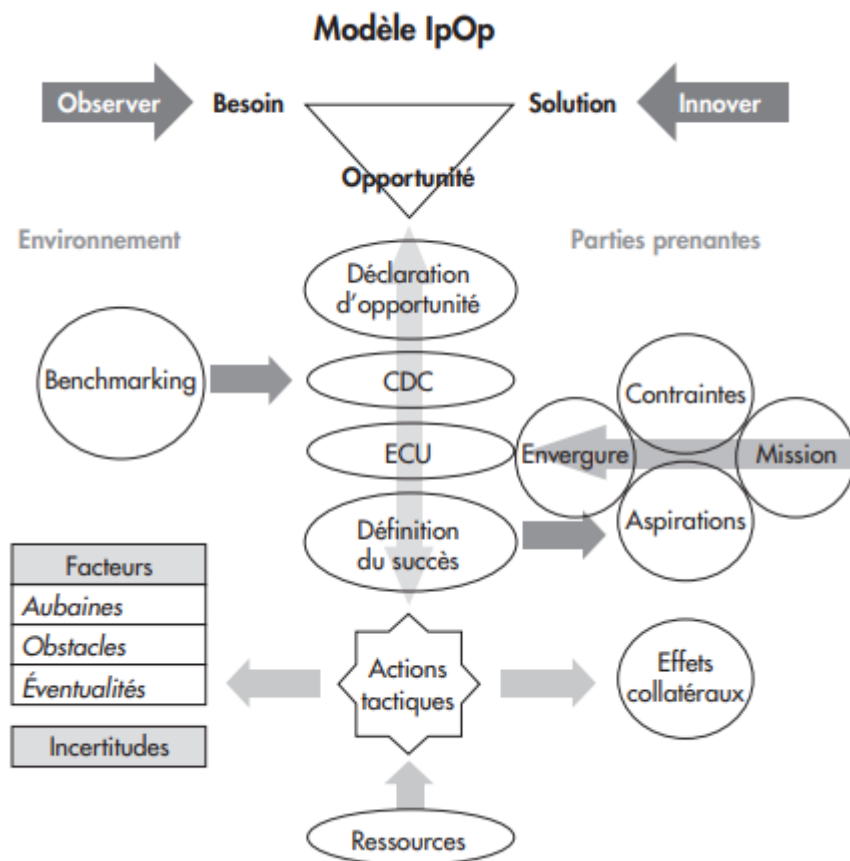
En comprenant ce qui pousse les gens à fournir des ressources, on les obtient plus facilement. Le drame est que les porteurs de projets sont souvent tellement obsédés par leur propre besoin d'argent, qu'ils n'arrivent pas à prendre assez de recul pour se mettre à la place des détenteurs de ressources, dont ils sont pourtant désespérément dépendants.

Les fonds nécessaires peuvent être obtenus par divers moyens : augmentations ou injections de capital, prêts participatifs fournis par les fondateurs ou les investisseurs, prêts bancaires, etc. La recherche des fonds représente habituellement une excellente « opportunité » de pratiquer ses talents de négociateur avec les bailleurs de fonds... mais ce n'est pas le propos de cet ouvrage. Le modèle IpOp y contribue néanmoins, car un plan d'action cohérent a de meilleures chances de

convaincre un investisseur qu'un plan qui ne repose pas sur une solide analyse stratégique.

Trop nombreux sont les entrepreneurs qui se lancent alors qu'ils n'ont pas à leur disposition les ressources dont ils ont besoin. Ils pensent qu'ils seront capables de les réunir ultérieurement et oublient qu'étant hautement chronophage, la recherche de fonds les empêchera de s'occuper du développement de leurs affaires. Cet acte de foi peut être coûteux, à moins qu'ils aient de bonnes raisons de croire que le fait d'atteindre des objectifs intermédiaires augmentera substantiellement l'attractivité de leur projet. À défaut, l'espoir et la prière ne suffisent que rarement. Mieux vaut donc renoncer à dépenser de l'énergie et de l'argent, si c'est pour arriver à un stade où, de toute manière, il faudra tout abandonner.

Idéalement, les entrepreneurs devraient essayer d'obtenir un engagement conditionnel pour les fonds ou les ressources dont ils auront besoin plus tard. La réalisation de certains objectifs convenus d'avance est alors utilisée comme critère pour débloquer une nouvelle tranche de ressources et, éventuellement, une nouvelle valorisation de l'entreprise. Cette approche par jalons est bien plus saine que de dépenser une énergie considérable à lever des fonds par le biais d'étapes de financement multiples. Elle n'est envisageable qu'avec un plan d'action très bien conçu.



CHAPITRE 7 LE MODELE IPOP

Les concepts expliqués dans les chapitres précédents constituent la trame du modèle IpOp. L'utilisation d'un tel modèle est-elle indispensable ? La vraie question est celle du coût de l'échec...

A-t-on les moyens d'échouer ?

Si l'échec ne coûte rien, alors on peut faire l'économie de l'effort de rigueur requis par le modèle IpOp. Si au contraire l'échec peut avoir des conséquences funestes, la sagesse incite à faire appel à un modèle de réflexion stratégique susceptible de réduire la probabilité de l'échec.

IpOp est un modèle conceptuel, qui structure la pensée et la réflexion relative à l'innovation, au même titre que l'analyse SWOT contribue à la réflexion stratégique. De nombreux porteurs de projets font intuitivement ce qu'IpOp modélise et peuvent donc se passer de modèle. D'autres choisissent d'utiliser un modèle afin de s'assurer qu'ils n'oublient pas un élément critique. Si certains l'utilisent intégralement, d'autres n'ont recours qu'à certaines de ses composantes, en se fiant à leur intuition pour le reste. L'équation se résume au rapport efforts requis/ augmentation des chances de succès.

Renoncer à un projet peut être une bénédiction. Le lancement de n'importe quel projet exige un effort qu'on peut qualifier d'investissement, que ce soit en argent, en temps, en frustration, en

perte de crédibilité, ou même en coût d'opportunité. Quand le projet échoue, l'investissement se transforme en « perte »

2- LES AVANTAGES DU MODELE IPOP :

Le modèle IpOp est un outil de validation. Il peut notamment être employé comme filtre pour éliminer les projets qui ne valent pas la peine d'être lancés. Plus vite on les détecte, mieux c'est : plus on attend, plus on alloue des ressources, et plus on gaspille en cas d'échec. Si l'approche systématique du modèle IpOp amène le porteur de projet à analyser son projet avec rigueur, elle devrait le conduire à identifier ses faiblesses pour y remédier – ou à confirmer le potentiel de son projet. Le porteur de projet et son équipe peuvent ainsi se rendre compte de son intérêt réel

En évitant de présenter des projets faibles aux parties prenantes, comme la direction ou les investisseurs, l'entrepreneur épargne sa crédibilité et son image. Le fait de savoir qu'un modèle peut contribuer à mettre en évidence les éventuelles faiblesses d'une idée encourage par ailleurs ceux qui l'ont eue à la « creuser » sans s'exposer encore aux foudres des parties prenantes. IpOp joue en quelque sorte le rôle de « parachute » pour les innovateurs.

Le modèle IpOp est également un outil de maturation. Quand un projet a survécu à la « moulinette » IpOp, cela signifie qu'il a gagné en maturité. Cette préparation aboutit à augmenter la conviction et la confiance en soi du porteur de projet et à lui donner assez de

munitions pour proposer le projet aux parties prenantes. Un projet plus mûr a moins de risques d'être rejeté.

Le modèle IpOp prépare le porteur de projet à répondre aux questions critiques. Comme de nombreux innovateurs ont peur de ne pas pouvoir correctement répondre à toutes les questions de leur direction, ils optent pour la sécurité en renonçant à présenter leur idée. Le modèle IpOp leur permet de se préparer à la plupart des questions susceptibles d'être posées par leurs supérieurs. Ils gagnent ainsi en confiance avant le « jugement dernier ».

Le modèle IpOp fournit un vocabulaire et un langage communs à tous ceux qui auront à faire avec l'innovation. Les concepts présentés dans le modèle IpOp ne sont pas particulièrement nouveaux, au sens où ils ont généralement été utilisés dans des contextes différents. Les facteurs dans l'analyse SWOT font référence à des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces, alors que dans le modèle IpOp, les facteurs sont des obstacles, des éventualités et des aubaines. S'il peut y avoir des « chevauchements » entre ces langages, il subsiste néanmoins des nuances. En adoptant la terminologie IpOp, les acteurs de l'innovation disposent d'un langage commun qui facilite les échanges et la coopération.

Le modèle IpOp rend explicite ce qui est souvent implicite, et pousse ainsi au débat et à la réflexion. Ce sont souvent les non-dits qui font trébucher les projets : ce qui n'est pas énoncé clairement peut faire l'objet d'interprétations différentes ou même ne pas être pris en

compte dans l'analyse. Le modèle tient ainsi lieu de vecteur de communication mettant à plat les questions clés. Quand tout fonctionne correctement, personne ne se plaint, mais lorsque les choses tournent mal, on entend souvent les victimes dire qu'elles « auraient dû y penser avant ». Elles reconnaissent en quelque sorte que des points implicites sont restés dans l'ombre ou que leur précipitation les a conduits à faire l'impasse sur la réflexion.

Expliciter les hypothèses de travail et tous les paramètres de l'innovation est indispensable pour une évaluation réaliste de son potentiel et de ses risques. Les incertitudes en sont un très bon exemple : la plupart des porteurs de projet se dispensent de préciser les incertitudes qui peuvent miner leur projet. Or, les exprimer et les analyser augmente leur crédibilité. En agissant ainsi, ils démontrent qu'ils sont réalistes, honnêtes et conscients de ce qui peut les conduire à l'échec.

La démarche du modèle IpOp n'est pas un processus linéaire bien que, pour des raisons pédagogiques, il ait été présenté ainsi dans cet ouvrage. Même en abordant le processus IpOp étape par étape, les utilisateurs se rendent rapidement compte qu'ils ont à revenir en arrière car, au fur et à mesure de leur réflexion, ils vont changer leur point de vue sur des sujets déjà traités. En établissant les actions tactiques, ils penseront à un facteur qu'ils n'avaient pas identifié lors de leur réflexion sur les facteurs et le rajouteront à ce moment-là. Inversement, l'identification d'un risque peut suggérer une ou

plusieurs actions tactiques susceptibles de le prévenir ou d'atténuer ses conséquences. Il est utile de les noter à ce moment-là pour éviter de les oublier par la suite. L'emploi d'un logiciel facilite considérablement cette approche interactive de va-et-vient, en optimisant l'utilisation du modèle IpOp.

3- LES LIMITES DU MODELE IPOP :

La pertinence des résultats issus du modèle IpOp est fonction de la qualité des données qui ont été utilisées, comme avec n'importe quel autre modèle. Pour être efficace, les utilisateurs doivent donc disposer des bonnes informations pour chaque étape du modèle :

- pour faire le benchmarking, il faut avoir assez d'informations sur les capacités de la concurrence.
- pour analyser les aspirations des parties prenantes, il faut bien les connaître.
- pour exprimer la définition du succès, il faut connaître la taille du marché et son potentiel.
- pour évaluer la faisabilité de certaines actions tactiques, il faut savoir quelles sont les ressources nécessaires et les ressources disponibles.

Une bonne compréhension des concepts du modèle IpOp est indispensable pour tirer le meilleur parti de la méthode. Si ce n'est pas le cas, les résultats obtenus ne seront vraisemblablement pas pertinents. La maîtrise des différents outils du modèle requiert de la pratique, comme pour n'importe quelle méthode.

Le modèle IpOp n'est pas une recette miracle qui peut être appliquée de manière mécanique ou déterministe. Même avec la meilleure planification possible, le succès n'est pas garanti, car personne n'est à l'abri des surprises. L'utilité du modèle tient surtout au fait qu'il aide à gérer ce qui, dans le cadre d'une réflexion préalable, est prévisible. Il est donc particulièrement indiqué pour éviter les échecs anticipables et réduire les regrets du type « j'aurais dû y penser avant... ».

Le modèle IpOp n'a, à ce stade, recours à aucun modèle mathématique ou quantitatif. Une approche quantitative pourrait donner l'impression – fausse – que les décisions sont prises scientifiquement ou objectivement parce qu'elles se fondent sur des données numériques, même si ces valeurs sont attribuées de manière subjective. Les approches quantitatives peuvent être pertinentes pour certains modèles de décision, mais elles ne nous semblent pas appropriées pour l'analyse stratégique des projets innovants. La quantification peut donner un faux sentiment de sécurité. Songez qu'une température moyenne de 37 °C n'est pas forcément un indicateur fiable de l'état de santé d'un individu qui a la tête dans un four et les jambes dans un congélateur...

CHAPITRE 8 : LE PLAN D’AFFAIRE (business plan)

La plupart des entrepreneurs croient qu’un plan d’affaires (business plan) bien rédigé est le meilleur moyen d’obtenir le soutien des parties prenantes (les investisseurs), dont leur sort dépend. C’est certes une façon de courtiser les décideurs, mais ce n’est certainement pas la seule, et probablement pas la meilleure.

Le plan d’affaires Le but du plan d’affaires est d’expliquer la manière dont le projet sera mis en œuvre. Il devrait en fait décrire :

- la situation actuelle.
- les conditions qui rendent la définition du succès possible (y compris l’analyse du marché).
- le plan d’action permettant d’atteindre la définition du succès.
- les ressources requises pour mettre en application le plan d’action.

- les ressources humaines disponibles pour y parvenir et celles qui doivent être recrutées.
- les paramètres financiers.
- les résultats attendus du plan d'action, donc la définition du succès.

Le plan d'affaires correspond généralement à la synthèse des différentes politiques à mettre en œuvre : marketing, production, finance, etc. De nombreux porteurs de projets se lancent dans la rédaction de leur plan d'affaires sans avoir préalablement élaboré un plan d'action abouti. Ils utilisent le plan d'affaires comme véhicule de réflexion pour créer et affiner leur plan d'action. Or la structure du plan d'affaires (par politique) requiert une approche synthétique, qui ne favorise pas la créativité requise pour mettre en place le plan d'action.

Le plan d'affaires ne devrait être écrit que lorsque les parties prenantes ont confirmé leur intérêt pour le projet (par exemple après réception d'une lettre d'intention précisant leurs souhaits et les conditions à satisfaire). Il n'y a aucune raison valable d'écrire un plan d'affaires si aucune des parties prenantes clés n'est réellement intéressée. Il peut même arriver que des décideurs renoncent à demander un plan d'affaires lorsque le contenu de l'opportunity case (voir plus loin) les a satisfaits. La rédaction du plan d'affaires est considérablement accélérée si le projet a été élaboré avec le modèle IpOp, car la majeure partie du contenu du plan d'affaires peut être extraite des étapes précédentes. Il suffit de structurer la réflexion par politique pour

respecter l'articulation du plan d'affaires. Les actions tactiques retenues constituent en particulier l'épine dorsale du plan d'actions, exprimé par le plan d'affaires.

Le résumé exécutif (executive summary) du plan d'affaires est conçu pour séduire ceux qui n'ont pas de temps à consacrer à la lecture d'un plan d'affaires. Autrement dit, il doit servir d'appât pour leur donner envie de lire l'intégralité du document. Certains prétendent que ce résumé exécutif ne devrait pas excéder une page, tandis que d'autres tolèrent trois ou quatre pages.

Or ces quelques pages ne sont généralement pas suffisantes pour répondre aux questions clés que se posent les décideurs. En effet, la plupart des parties prenantes ne sont pas intéressées par le niveau de détail fourni dans le plan d'affaires, et le contenu du résumé exécutif n'est pas focalisé sur leurs préoccupations (puisque c'est un « résumé » !).

3- L'OPPORTUNITY CASE :

Pour présenter aux parties prenantes ce qu'elles attendent, il existe un document plus approprié que nous appelons opportunity case (certains l'appellent business case). Ce document répond à la question « Pourquoi ? » et laisse au plan d'affaires le soin de répondre à la question « Comment ? » L'objectif de l'opportunity case est de répondre aux questions essentielles des décideurs.. Afin de faciliter la lecture du document, l'argumentation est présentée selon un ordre respectant la logique des décideurs. Il n'y a pas de règle absolue en la

matière. Le modèle suivant peut néanmoins être adapté à chaque situation :

- Quelle est l'opportunité ?
- Quels sont les besoins qui ne sont actuellement pas satisfaits ou les défis à relever ?
- Quelle est la solution proposée pour satisfaire ces besoins ?
- Quels sont les avantages concurrentiels de cette solution par rapport aux alternatives (exprimés sur la base des CDC) ?
- Quels sont les avantages et les bénéfices pour chaque segment de clientèle concerné ?
- Quels sont les avantages et les bénéfices que cette solution apporte aux parties prenantes clés ?
- Quel est le potentiel du marché et quels sont les objectifs visés ?
- Quels seront les revenus dégagés et selon quel modèle économique ?
- Quels sont les facteurs critiques du succès ?
- Quels sont les risques et les barrières à l'entrée (ainsi que les stratégies pour les gérer) ?
- Quelles sont les incertitudes ?
- Quelles sont les ressources nécessaires pour réussir et comment pourront-elles être obtenues ?

- Quelles sont les prochaines grandes étapes ?
- L'équipe qui va réaliser le projet est-elle capable de le mener à bien ?
- Qu'attend-on spécifiquement des décideurs pour aller de l'avant ?

Un opportunity case doit être focalisé sur les préoccupations des parties prenantes afin d'obtenir leur adhésion. Comprendre la psychologie des lecteurs¹ est d'un grand secours. Il faudra présenter les choses différemment à un décideur émotionnel et à un décideur de type rationnel. L'intelligence concurrentielle peut contribuer à une meilleure identification de ce qui motive les parties prenantes. Un opportunity case peut facilement compter cinq à dix pages. Il peut tout à fait être consigné dans une présentation PowerPoint si l'on est plus à l'aise avec cette forme de communication. D'après notre expérience, un document bien écrit qui répond aux bonnes questions peut avoir n'importe quelle longueur pour autant qu'il aille à l'essentiel, sans répétitions inutiles.

4- LA REDACTION DE L'OPPORTUNITY CASE :

La réponse à chacune des questions ci-dessus doit être suffisamment concise pour fournir au lecteur l'information qu'il attend sans le submerger de détails inutiles. Craignant parfois de donner l'impression de ne pas maîtriser le sujet, certains ont tendance à fournir trop de données, ce qui va à l'encontre du but recherché. Si le

lecteur souhaite davantage d'informations, il les demandera en temps voulu. La règle à appliquer ici est donc : droit au but !

L'opportunity case doit inciter les lecteurs à poser des questions. Cela facilite la convergence de pensée : les parties prenantes qui poseront des questions confirment ainsi leur intérêt. Les porteurs de projets pourront aussi mieux comprendre leurs préoccupations.

L'objectif principal de l'opportunity case est d'obtenir une adhésion conditionnelle, sujette à vérification ou validation ultérieure. Cette adhésion préliminaire est déjà une victoire importante : la première bataille est gagnée. Pour remporter la guerre, des explications complémentaires seront certainement exigées.

L'opportunity case doit permettre de contourner les réflexes de défense classiques qui peuvent être qualifiés de « tyrannies de la résistance » :

- la tyrannie des marchés servis : « nos clients actuels n'aimeront pas... ».
- la tyrannie des modèles économiques établis : « ce n'est pas ainsi que nous avons l'habitude de gagner de l'argent ».
- la tyrannie des distributeurs : « nos distributeurs n'aimeront pas... ».
- la tyrannie de la stratégie en cours « nous ne sommes pas dans ce type d'activité ».

- la tyrannie structurelle ou organisationnelle : « si ce projet ne peut pas être pris en charge par l'une de nos unités d'affaires, il n'a pas de place dans notre organisation ».
- la tyrannie des contraintes financières arbitraires : « si ce projet ne peut pas générer X millions dans un délai de Y années, ce sera une perte de temps ».
- la tyrannie du vocabulaire : « cette technologie (ou ce business), c'est du charabia pour nous »

La rédaction de l'opportunity case est facile une fois le modèle IpOp appliqué. La plupart des questions de l'opportunity case trouvent leur réponse dans les diverses étapes du modèle IpOp et dans les projections financières.

L'opportunity case peut être considéré comme la mise en forme « présentable » d'une réflexion IpOp. L'essentiel du travail ayant déjà été accompli, sa rédaction n'exigera pas beaucoup de temps et d'énergie.

Il est vivement recommandé de planifier l'articulation de l'opportunity case avant d'en commencer la rédaction, afin de s'assurer que l'expérience du lecteur sera agréable.

Questions de l'opportunity case	Où trouver les réponses dans les étapes du modèle IpOp ?	Informations provenant des projections financières
Quelle est l'opportunité ?	Déclaration d'opportunité	
Quels sont les besoins qui actuellement ne sont pas satisfaits ou les défis à relever ?	Déclaration d'opportunité Critères de décision des clients (CDC)	
Quelle est la solution proposée pour satisfaire à ces besoins ?	Critères de décision des clients (CDC) Déclaration d'ECU	
Quels sont les avantages et les bénéfices pour le segment de clientèle concerné ?	Aspirations des parties prenantes Définition du succès Critères de décision des clients (CDC) Déclaration d'ECU	Profits ou parts de marché escomptés Retour sur investissement
Quels sont les avantages et les bénéfices que cette solution apporterait à d'autres parties prenantes clés ?	Aspirations des parties prenantes Définition du succès Critères de décision des clients (CDC) Déclaration d'ECU	
Quel est le potentiel du marché et quels sont les objectifs visés ?	Définition du succès	
Quels seront les revenus dégagés et selon quel modèle économique ?	Modèle d'affaires Déclaration d'ECU	Profits ou parts de marché escomptés, cash-flow

Questions de l'opportunity case	Où trouver les réponses dans les étapes du modèle IpOp ?	Informations provenant des projections financières
Quels sont les avantages concurrentiels de cette solution par rapport aux alternatives ?	Benchmarking Déclaration d'ECU Critères de décision des clients [CDC]	
Quelle est l'expérience client unique ?	Déclaration d'ECU	
Quels sont les facteurs critiques du succès (y compris CDC) ?	Facteurs Critères de décision des clients [CDC]	
Quels sont les risques et les barrières à l'entrée (et les stratégies pour les gérer) ?	Facteurs Actions tactiques	
Quelles sont les incertitudes et comment les réduire ?	Incertitudes Actions tactiques	
Quelles sont les ressources nécessaires pour réussir et comment pourrions-nous les obtenir ?	Consolidation des ressources Actions tactiques	Budget de trésorerie
Quelles sont les prochaines grandes étapes ?	Actions tactiques	
Qui fait partie de l'équipe qui va réaliser le projet ?		
Qu'attend-on spécifiquement des décideurs pour aller de l'avant ?	Ressources	

La relation de confiance est essentielle pour obtenir l'adhésion, et l'opportunity case a notamment pour but de démontrer la convergence de pensée. Un opportunity case bien construit et bien écrit crée ce sentiment positif. Le jargon technique et le vocabulaire des consultants sont à proscrire dans l'opportunity case (pour la plupart des publics cibles). Les mots retenus doivent donc être faciles à

comprendre. Si le porteur de projet n'emploie pas le même vocabulaire que le lecteur, comment pourraient-ils se comprendre à l'avenir ?

L'opportunity case de Nespresso Business Solutions

Pour éviter de reprendre tels quels les arguments développés jusqu'ici pour le concept de Nespresso Classic destiné aux particuliers, nous avons choisi de présenter l'opportunity case de la variante destinée aux entreprises, Nespresso Business Solutions.

Quelle est l'opportunité ?

La consommation de café sur le lieu de travail est importante. Comme la préparation d'expressos prend non seulement du temps, mais requiert aussi un savoirfaire spécifique pour assurer une qualité satisfaisante, les entreprises se contentent de proposer du café filtre ou du café préparé par des automates. La qualité est donc limitée. Le procédé Nespresso permet de contourner ces difficultés et de proposer, sur le lieu de travail, des expressos.

Quels sont les besoins qui ne sont pas actuellement satisfaits ou les défis à relever ?

Les besoins à satisfaire peuvent s'exprimer ainsi :

- la qualité du café actuellement disponible est inférieure à celle proposée par Nespresso.

- les modalités de préparation du café en entreprise sont sensiblement moins agréables et conviviales que celles proposées par Nespresso Classic.
- la préparation des cafés actuellement disponibles sur les lieux de travail prend plus de temps que par le procédé Nespresso.
- les employés ne peuvent pas choisir l'arôme du café qu'ils consomment en entreprise et subissent le choix de leur employeur.
- les collaborateurs ne sont pas assez valorisés par la consommation de café sur leur lieu de travail.

Comme les circuits de distribution pour les milieux professionnels sont différents de ceux des ménages, il serait souhaitable de mettre sur le marché des machines adaptées à l'usage professionnel. Il faut par ailleurs tenir compte du fait que les employeurs sont préoccupés par la possibilité que certains collaborateurs puissent emporter à leur domicile les capsules offertes sur le lieu de travail (cela augmenterait le coût de la consommation de café).

Quelle est la solution proposée pour satisfaire ces besoins ?

Exploiter dans les milieux professionnels un nouveau procédé pour la production de café prédosé (Nespresso Business Solutions) avec des machines et des capsules différentes de celles vendues aux ménages, mais avec les mêmes avantages et capitalisant sur le savoir-faire et le modèle économique de Nespresso Classic.

Quels sont les avantages pour le segment de clientèle concerné ?

- En proposant une expérience très agréable (le café) sur le lieu de travail, l'entreprise contribue à la satisfaction de ses employés qui se sentent traités comme des VIP.
- Elle valorise ses collaborateurs en leur proposant un café de qualité supérieure.
- En proposant un choix d'arômes à ses collaborateurs, l'entreprise montre qu'elle s'intéresse au bien-être de ses employés.
- La préparation du café prédosé en self-service permet de renoncer à avoir un « préposé » pour le préparer.
- L'entreprise peut facturer tout ou partie de l'achat des capsules aux collaborateurs qui les achètent par paquets (ils n'ont plus à disposer de monnaie pour les automates).
- L'entreprise peut mieux appréhender la consommation individuelle de café (data mining)

Quels sont les avantages que cette solution apporterait à d'autres parties prenantes clés ?

Pour Nespresso

- Augmentation du chiffre d'affaires sur un nouveau segment de marché
- Lancement de machines sous la marque Nespresso (ce qui implique un gain de notoriété et une marge plus élevée)

- Présence et visibilité accrues dans les entreprises permettant de séduire de nouveaux clients pour la version destinée aux particuliers
- Établissement d'un lien direct avec ce segment de clientèle (intimité élevée résultant de la vente directe)
- Synergie possible avec le marché des fontaines à eau ou d'autres produits de Nestlé ciblant le monde professionnel
- Diversification du marché réduisant la vulnérabilité éventuelle du segment « ménages »
- Croissance favorisant la satisfaction des collaborateurs et les opportunités de progression de carrière

Pour le fabricant de machines

- Possibilité de développer son chiffre d'affaires et ses revenus.

Pour les producteurs de café

- Augmentation de leur chiffre d'affaires et de leurs revenus

Pour Nestlé

- Rentabilité élevée
- Valorisation de la marque Nespresso
- Croissance organique
- Valeur d'exemple pour encourager les autres unités de Nestlé à innover et à explorer des modèles économiques alternatifs

- Illustration auprès du public du leadership technologique et commercial de Nestlé
- Synergies possibles pour la distribution d'autres produits Nestlé susceptibles d'être vendus aux entreprises.

Quel est le potentiel du marché et quels sont les objectifs visés ?

(Les objectifs indiqués ci-dessous sont fictifs, car les informations de Nespresso sont confidentielles.)

Indicateurs	1 an	2 ans	4 ans	6 ans
Chiffre d'affaires	100 millions	200 millions	500 millions	800 millions
Profit	10 millions	25 millions	70 millions	100 millions
Taux de satisfaction des clients	75 %	85 %	90 %	90 %

Quels seront les revenus dégagés et selon quel modèle économique ?

Le modèle économique du secteur professionnel est le même que celui du secteur « ménages ». Aucun investissement significatif en infrastructure n'est de ce fait à prévoir.

La source principale des revenus provient de la vente des capsules à haute valeur ajoutée.

La principale différence tient au fait que les machines sont vendues sous la marque Nespresso et que leur commercialisation s'effectue en direct, sans passer par des partenaires-machines. Cela signifie que le maillon « commercialisation des machines » doit être assuré par Nespresso.

Quels sont les avantages concurrentiels de cette solution par rapport aux alternatives ?

Le benchmarking ci-dessous met en évidence la supériorité de Nespresso Business Solutions sur les autres alternatives. Le coût est le seul point faible de Nespresso Business Solutions, mais il est largement compensé par les autres dimensions (qualité assurée, choix, disponibilité immédiate, facilité de production, etc.).

N°	CDC	Nespresso	Concurrents			
			Machines expresso traditionnelles	Café soluble	Café filtre	Automates
1	Goût et qualité comparables aux cafés préparés par les meilleurs professionnels	4	3	2	2	2
2	Choix parmi différentes variétés de café	4	2	2	3	2
3	Image projetée	4	4	2	1	2
4	Design des machines	4	2	1	1	1
5	Facilité et disponibilité de production (rapide, pratique, simple, propre, portion individuelle...)	4	2	3	2	3
6	Confort d'achat et service après-vente (SAV)	4	2	2	2	3
7	Fiabilité et qualité constante	4	2	4	3	3
8	Prix de chaque café	2	3	2	3	3

Benchmarking des CDC pour Nespresso Business Solutions et ses concurrents

Quelle est l'expérience client unique ?

Le procédé Nespresso Business Solutions est le seul système qui garantisse aux amateurs d'expressos de pouvoir vivre sur leur lieu de travail une expérience valorisante combinant le plaisir, la simplicité et l'esthétique, grâce à la préparation en quelques secondes et de manière très conviviale, à l'aide d'une belle machine peu encombrante et à un coût acceptable, de cafés prédosés réservés au monde professionnel, dont la qualité est garantie et dont le goût ainsi que la teneur en caféine sont choisis parmi une grande sélection de capsules en fonction de l'envie du moment.

Quels sont les facteurs critiques du succès ?

- Le succès des cafés haut de gamme (développement des Starbucks Coffee)
- Les exigences croissantes des collaborateurs en milieu professionnel (meilleur traitement)
- L'hédonisme sociétal
- La concurrence mondialisée
- La tendance à la réduction des coûts opérationnels.

Quels sont les risques et les barrières à l'entrée (ainsi que les stratégies pour les gérer) ?

Les risques identifiés sont manifestement limités.

Risques	Conséquences	Mesures préventives
Produit concurrent	Perte de parts de marché et pression sur les marges	Brevet Pénétration rapide du marché Accent sur la qualité et le plaisir Baisse éventuelle du prix des capsules si l'écart de prix est trop élevé Développement de l'intimité avec les clients (positionnement)
Échec commercial dans le milieu professionnel	Impact de notoriété	Lancement d'un pilote sur quelques marchés tests Fiabilité du système utilisant les capsules Nespresso Professionnel à assurer
Équipe commerciale inefficace	Pénétration trop lente	Direction assurée par un professionnel qui a fait ses preuves Recrutement soigné des vendeurs Formation intensive des vendeurs
Réaction d'autres unités de Nestlé qui se sentent menacées	Blocage du projet	Focalisation sur les marchés haut de gamme moins sensibles Ne pas proposer des machines ayant des débits comparables à ceux des automates

Quelles sont les incertitudes ?

La principale incertitude est celle du prix

Incertitudes	Conséquences	Comment réduire le niveau d'incertitude ?
Non-acceptation du prix	Part de marché limitée et pression sur les marges	Réaliser une étude de marché sur le terrain Lancer un pilote sur quelques marchés tests Segmenter le marché pour renoncer aux clients trop sensibles au prix

Quelles sont les ressources nécessaires pour réussir ? Pour lancer le projet, les ressources suivantes (remplacées par des X, car les informations de Nespresso sont confidentielles) doivent être déployées :

- XXX € dont :

- XXX € pour la mise au point technique du produit ;
- XXX € pour l'unité de production ;
- XXX € pour le marketing ;
- XXX € pour le fond de roulement ;
- XXX € pour les salaires ;
- XXX € pour les locaux.

Le taux de rendement interne de ce projet est de XXX.

Quelles sont les prochaines grandes étapes ?

- Constitution de l'équipe
- Industrialisation des machines à café Nespresso Business Solutions
- Construction de l'unité de production des capsules.
- Mise en place des équipes commerciales
- Commercialisation
- Planification de la stratégie marketing

CHAPITRE 9 LE MODELE MPOP

Pour institutionnaliser l'innovation, le secret consiste à mettre en œuvre une pratique managériale qui permette de saisir les opportunités. C'est la raison pour laquelle nous avons simplement appelé cette pratique le management par les opportunités (MpOp).

L'objectif du MpOp est de créer de la valeur pour l'organisation. Une idée qui n'est pas mise en œuvre ne vaut guère plus que l'encre

utilisée pour l'exprimer. Les idées qui ont été concrétisées avec succès au profit de l'organisation sont les seules à mériter notre attention, car elles sont créatrices de valeur. Contrairement aux « boîtes à suggestions » – ces programmes qui récompensent les bonnes idées et encouragent les collaborateurs à en proposer sans leur demander d'en analyser la faisabilité –, le MpOp ne s'intéresse qu'à l'innovation réalisable, celle qui se traduit en avantages concrets et mesurables pour l'organisation. Avant de présenter un projet, les collaborateurs doivent faire la démonstration de ce qu'il est susceptible d'apporter. Jeter une idée en pâture aux dirigeants, en leur laissant le soin de décider de son intérêt et d'assurer sa mise en œuvre n'est pas un scénario envisageable avec le MpOp.

5- AUTONOMISER POUR REGNER :

Aucun dirigeant ne peut être au courant de tout ce qui se passe dans son unité, à moins qu'elle ne soit très petite. Dans toutes les organisations atteignant une certaine taille, la direction doit compter sur l'intelligence de ses collaborateurs pour résoudre les problèmes pratiques rencontrés sur le terrain. C'est ce que nous appelons l'intelligence distribuée. Elle reprend le concept de la swarm intelligence, qui montre comment des insectes, en tant que groupe, parviennent à accomplir des tâches complexes sans centralisation des ordres. Cette réussite est possible parce que chacun obéit individuellement à un petit nombre de règles. À l'intérieur du cadre

organisationnel fixé par ces règles, chacun a la liberté d'agir comme bon lui semble, donc d'utiliser son intelligence en toute autonomie.

La direction invite ainsi tous les collaborateurs à identifier des opportunités, car ce sont eux qui sont en prise directe, chacun à leur niveau, avec la réalité du terrain. Le but est de les inciter à agir pour saisir au vol les opportunités. C'est le défi du management ! Chacun devrait être autorisé à chercher par tous les moyens la manière d'améliorer les processus, les produits, les relations ou le service après-vente, de réduire les coûts, de mieux satisfaire les besoins des clients, etc.

L'autonomisation stimule l'innovation : ceux qui sont invités à innover pensent qu'on leur fait confiance et qu'on les autorise à contribuer au progrès de l'organisation. Ils doivent pouvoir ainsi :

- être créatif ;
- aller à la chasse aux opportunités ;
- avoir accès à l'information ;
- utiliser certaines ressources ;
- tester leur idée ;
- la mettre en application une fois qu'elle a été validée et acceptée.

Les piliers du MpOp Institutionnaliser l'innovation requiert une approche cohérente et intégrée. Le MpOp, qui décrit les conditions requises pour la rendre possible, repose sur quatre piliers :

- une volonté réelle et sincère de la direction de promouvoir l'innovation à tous les niveaux de l'organisation – et pas seulement à celui des « têtes pensantes ».
- la motivation des collaborateurs à innover, tout en y trouvant leur compte.
- l'existence de conditions-cadres soutenant l'entrepreneuriat (formation des collaborateurs, outils de l'intelligence concurrentielle et instruments de gestion de l'innovation) .
- la mise à disposition d'outils offrant aux collaborateurs qui veulent développer leurs idées la possibilité de les mettre en œuvre (le modèle IpOp par exemple).

En l'absence d'un de ces piliers, il est très difficile d'obtenir des résultats optimaux. Des livres entiers ont été consacrés à chacun des trois premiers piliers, aussi nous bornerons-nous ici à quelques réflexions sur ce sujet. Nous nous concentrerons sur le quatrième pilier et sur les instruments de gestion du troisième.

1er pilier : l'engagement de la direction :

Les patrons doivent véritablement s'engager à soutenir l'innovation, sinon leurs collaborateurs ne prendront pas le risque d'innover. La direction générale doit réserver un accueil très favorable aux innovations provenant de n'importe quel collaborateur. Si elle n'incite pas ses collaborateurs à prendre des initiatives, ils se démotiveront et tendront à penser « si l'on ne me fait pas confiance, pourquoi

donnerais-je le meilleur de moi-même au lieu de m'en tenir au minimum requis pour ne fâcher personne ? » Les vieilles structures militaires fonctionnaient sur ce modèle, avec un niveau d'optimisation des ressources qu'il est difficile de qualifier d'idéal.

Les dirigeants qui ont confiance en eux ne se sentent pas menacés par les innovateurs. Ils ont compris que l'exploitation de l'intelligence et des qualifications de leurs équipes était un excellent moyen de faire progresser leur propre carrière. La direction a donc la responsabilité de ne récompenser et de ne promouvoir que ceux qui ne se sentent pas menacés par l'innovation. Faire émerger de futurs dirigeants, c'est-à-dire encourager chacun à montrer ce dont il est capable, devrait relever du cahier des charges de n'importe quel cadre.

Les dirigeants doivent encourager l'innovation « tous azimuts » pour faire la preuve qu'elle est l'affaire de chacun. Soutenir l'innovation tant non-technologique que technologique est une manière évidente de faire passer le message. Les collaborateurs tirent en effet leurs propres conclusions : si la direction alloue uniquement des ressources à l'innovation technologique, elle décourage automatiquement l'innovation nontechnologique.

Une culture d'entreprise valorisant la fierté et l'identification encourage les innovateurs. Si ces derniers n'éprouvent aucune fierté à créer des avantages concurrentiels, l'entreprise aura peu de chances de les mobiliser. Il est du devoir de la direction d'identifier la contribution réelle des collaborateurs au succès, car la reconnaissance

est pour eux une source essentielle de motivation. D'autres facteurs culturels et comportementaux peuvent bien sûr influencer l'envie d'innover. Notre propos n'est pas de les aborder, car ils sont abondamment traités par la littérature consacrée au leadership et à l'entrepreneuriat au sein de l'entreprise.

Les dirigeants donnent le ton. Leur attitude, leur comportement, leur personnalité et leur « style » dictent la culture d'entreprise. L'exemple qu'ils donnent influe donc directement sur la capacité d'innovation de leurs collaborateurs. Nous en avons vu devenir beaucoup plus motivés par l'arrivée d'un nouveau manager qui savait les stimuler. Nous avons aussi vu des collaborateurs très engagés perdre leur motivation sous la férule d'un chef directif focalisé sur le contrôle...

La mesure du niveau d'innovation devrait être un indicateur de la performance des dirigeants. Ces derniers ne peuvent ignorer que l'innovation est un ingrédient essentiel pour sécuriser l'avenir. On peut d'ailleurs se demander si les chefs d'entreprise qui se comportent comme de simples administrateurs de ressources pour réaliser des objectifs à court terme, sans soutenir l'innovation, font réellement leur travail...

2eme pilier : la motivation des collaborateurs à innover :

L'art de motiver est une composante essentielle du leadership. Si les collaborateurs ne sont pas motivés, ils ne feront aucun effort « spécial » au-delà du minimum requis pour conserver leur emploi. L'innovation est malheureusement souvent considérée comme

spéciale, parce qu'elle requiert effectivement un plus grand engagement de la part de son initiateur. Or cet engagement devrait justement être la norme.

Le « Que vais-je en retirer ? » est le filtre utilisé par les collaborateurs pour décider s'ils donneront le meilleur d'eux-mêmes. Ils le feront s'ils savent qu'ils pourront concrètement profiter des avantages résultant de leur capacité à innover. Parmi ces « bénéfices », nous pouvons citer (de manière non nécessairement cumulative) :

- la fierté.
- une promotion.
- un nouveau titre.
- une liberté accrue.
- de nouvelles responsabilités.
- la mise à disposition d'un budget discrétionnaire.
- l'allocation de ressources plus importantes.
- une augmentation du temps libre pour explorer de nouvelles idées.
- l'augmentation de la rémunération ou une participation financière au résultat.

Contrairement aux idées reçues, l'argent n'est pas la seule source de motivation, même si c'est un facteur important. En utilisant par analogie les concepts appliqués aux aspirations, la rémunération est, le

plus souvent, un satisfier. Lorsqu'ils gagnent assez d'argent pour jouir d'un niveau de vie confortable conforme à leurs attentes, très nombreux sont les innovateurs qui apprécient d'autres formes de reconnaissance. De nombreux fonctionnaires et employés d'organisations à but non lucratif en sont l'illustration : ils sont motivés par un travail bien fait, même si leur rémunération est inférieure à celle du secteur privé. Combiner les diverses formes de reconnaissance (argent inclus) fournit l'incitation la plus stimulante, l'argent n'étant de toute façon pas suffisant pour maintenir la motivation à long terme.

La récompense doit être corrélée avec l'effort fourni et le résultat obtenu. Elle doit également être équitable par rapport aux autres collaborateurs de l'organisation. L'équité est une condition incontournable de la relation de confiance. Quand les employés peuvent montrer ce dont ils sont capables et que leurs efforts sont récompensés en conséquence, ils sont presque irrésistiblement amenés à faire un meilleur travail.

Attendre des employés qu'ils soient spontanément et naturellement motivés n'est pas réaliste. Le défi des dirigeants est en réalité d'éviter de contribuer à la perte de motivation. Il est en effet rare qu'un collaborateur commence un nouvel emploi avec une faible motivation. Confronté à la réalité désillusionnante de l'organisation, il en vient souvent à perdre son enthousiasme. Or il est très difficile de réanimer une motivation presque disparue. Il vaudrait de ce fait mieux former

les cadres à la « non-démotivation » plutôt qu'à la « motivation », celle-ci relevant d'un exercice de résurrection ! Les valeurs individuelles doivent être en accord avec celles de l'organisation pour créer des conditions favorisant l'innovation. Des employés qui n'adhèrent pas aux valeurs de leur entreprise seront très probablement moins prêts à faire des efforts pour assurer son succès. Au contraire, si les valeurs de leur employeur sont les leurs, ils se sentiront investis d'une mission porteuse de sens. Les candidats sont donc tenus de vérifier, si possible, dans quelle mesure l'entreprise auprès de laquelle ils postulent a des valeurs compatibles avec les leurs. Les recruteurs devraient faire la même vérification.

3ème pilier : les conditions cadres pour soutenir l'entrepreneuriat :

Le leadership et la motivation ne suffisent pas : l'organisation doit également mettre en place des conditions-cadres favorisant l'innovation. L'existence d'un environnement favorable indique aux collaborateurs que la direction tient réellement à stimuler l'innovation : si ce n'était pas le cas, pourquoi se donnerait-elle la peine de mettre en place de telles conditions ?

Les conditions structurelles peuvent soit encourager l'innovation, soit devenir des obstacles. L'existence d'un « centre de l'innovation » qui peut fournir des ressources, accompagner les porteurs de projets ou leur donner des conseils est une des mesures favorisant un meilleur environnement entrepreneurial. Le fait d'encourager les cadres

supérieurs à conseiller ou à parrainer des équipes entrepreneuriales est un autre facteur structurel susceptible d'influencer favorablement le processus. La nomination d'un « champion de l'innovation » est également essentielle pour encourager l'innovation.

Nous l'avons vu, la manière dont une organisation reconnaît et récompense les comportements entrepreneuriaux a un énorme impact sur les futurs innovateurs. L'improvisation pourrait avoir dans ce domaine un effet dévastateur, car seule une approche cohérente et structurée peut garantir un traitement équitable pour tous. Mettre en œuvre un programme de récompense bien pensé est donc primordial.

6- LA QUETE D'INFORMATIONS :

L'accès aux informations pertinentes est un élément critique pour l'innovation. En effet, sans information correcte, il est très difficile de prendre les bonnes décisions. De plus, il est essentiel de s'informer le mieux possible, afin de savoir ce qui existe déjà sur le marché. Il est donc important que l'organisation facilite l'accès à l'information utile, qu'elle soit interne ou externe. En raison de la quantité phénoménale de données qui peuvent aujourd'hui être consultées, le défi consiste à trouver l'information recherchée d'une manière rapide. Les outils de l'intelligence économique et concurrentielle sont heureusement disponibles pour relever ce défi et doivent être généralisés. Il faut cependant veiller à ce que les informations ne soient pas accessibles aux concurrents, cela fait manifestement partie des conditions-cadres à

mettre en place. Ici encore, nous renvoyons les lecteurs à la littérature spécialisée.

L'identification des tendances, tant internes qu'externes, est aussi très utile. Elle peut fournir des avantages concurrentiels substantiels. Les veilles (pas seulement technologiques) font donc partie de manière intrinsèque du processus d'innovation. En détectant des besoins non satisfaits, on identifie des opportunités.

L'interprétation des informations est aussi importante que leur recherche. Face à la même information, les interprétations peuvent différer en fonction de l'état émotionnel de celui qui l'analyse, de l'historique, du contexte, des attentes, des aspirations personnelles, etc. L'innovation est rarement solitaire. L'expérience a montré qu'en matière d'innovation, les équipes aboutissent généralement à de meilleurs résultats que les individus, notamment en raison du caractère pluridisciplinaire de nombreux projets. Le problème tient au fait que le comportement territorial, évoqué plus haut, apparaît comme un obstacle à la vraie coopération.

L'ignorance, combinée à la crainte de l'inconnu ou d'être confronté à ses propres limites, empêche souvent d'être réceptif. Ignorant ce que font nos « voisins », nous ne pouvons savoir s'ils possèdent des données intéressantes ou si nous en détenons qui pourraient leur rendre service. Ainsi, l'information ne circule pas efficacement et les collaborateurs sont moins enclins à coopérer.

7- LA FORMATION A L'ENTREPRENEURIAT :

La formation à l'entrepreneuriat est le meilleur remède contre la crainte et l'ignorance. Les collaborateurs qui ont une compréhension plus holistique des affaires deviennent beaucoup moins « territoriaux ». Pour fournir cette « vue de généraliste », les MBA sont très efficaces. Néanmoins, ils exigent beaucoup de temps et il est impossible que chaque employé en suive un : il faudra donc assurer à ceux qui ne pourront y avoir accès une formation de généraliste.

La formation à l'entrepreneuriat, destinée aux cadres intermédiaires, devrait inclure des sujets tels que la vente, les relations publiques et la communication, la comptabilité, l'analyse financière, les techniques de négociation, le leadership, l'intelligence économique, la gestion d'équipe, les techniques de présentation, le droit, la gestion du stress, etc. L'objectif n'est pas de former des spécialistes, mais plutôt de sensibiliser les participants aux principes fondamentaux, en leur donnant un cadre de référence ainsi que le vocabulaire approprié pour communiquer avec les experts. Même s'ils n'acquièrent pas la maîtrise des outils présentés, les participants savent au moins qu'ils existent et auront la possibilité d'approfondir, dans le cadre de séminaires complémentaires plus poussés, les sujets qui leur semblent particulièrement pertinents.

La formation à l'entrepreneuriat devrait élargir l'horizon des participants en les amenant à prendre du recul par rapport à leur spécialité. Un expert en matière de gestion de portefeuilles au sein d'une banque peut ainsi réaliser qu'en ayant recours aux outils de

relations publiques et de communication, il peut améliorer la visibilité de son département, tant sur le plan interne qu'externe. Non seulement cette opération valorisera son équipe, mais elle facilitera vraisemblablement le travail des acququisiteurs de clientèle de la banque en question.

L'éducation à l'entrepreneuriat a un impact sur la culture de l'entreprise. C'est une manière très efficace de faire passer des messages d'ordre culturel à un groupe. Les messages culturels incluent des dimensions, telles que l'éthique en affaires, la solidarité, l'esprit entrepreneurial, la responsabilité sociale, etc. qui sont difficilement enseignées par la formation professionnelle traditionnelle, issue de catalogues¹ (celle-ci se focalise généralement sur l'acquisition de compétences).

Grâce à la formation à l'entrepreneuriat, il est possible de développer la collaboration transversale. Comme les participants proviennent de différents départements de l'organisation, ils apprennent également à travailler ensemble. Cette approche a donné d'excellents résultats dans différents environnements. Lorsque la coopération interdépartementale existe, elle encourage généralement les collaborateurs à innover en combinant les diverses ressources de l'organisation.

Il est également recommandé de donner aux cadres les moyens d'encadrer l'innovation, par exemple avec un logiciel, pour éviter que la peur de perdre le contrôle ne les amène à étouffer les tentatives. À

partir du moment où les choses sont maîtrisées, le niveau de la menace baisse considérablement, et la réceptivité à l'innovation augmente.

Pour « capitaliser » l'expérience accumulée en matière d'innovation, il est souhaitable de mettre en place une gestion du savoir. C'est une condition indispensable pour éviter de refaire les mêmes erreurs ou de réinventer la roue. Or les outils de gestion du savoir sont souvent vécus comme une contrainte par les utilisateurs, qui sont assez réticents à alimenter la base de données. Il faut donc leur montrer les bénéfices qu'ils pourront tirer de cet outil sur le plan personnel.

4ème pilier : mettre à disposition une boîte à outils :

L'ignorance de la marche à suivre pour saisir une opportunité est un facteur de blocage classique. Beaucoup de collaborateurs renoncent à exploiter une idée simplement parce qu'ils ne savent pas comment s'y prendre ou par peur d'oublier la prise en compte d'un paramètre. Ils se contentent d'avoir eu l'idée et évitent ainsi l'humiliation d'un refus ou d'un échec.

L'existence d'un processus, comme le modèle IpOp facilite le passage à l'acte. Le fait de savoir par où commencer quand ils ont une idée intéressante incite les porteurs de projet à aller de l'avant. Lorsque le processus aboutit à une validation, il augmente de facto la confiance des collaborateurs. Enseigner le processus aux collaborateurs est de surcroît une manière de les autoriser à innover. Ce devrait être une conditioncadre.

De bons outils ne donnent pas forcément de bons résultats, d'où la nécessité de former les collaborateurs ! Une utilisation correcte des outils mis à disposition est essentielle, sinon ils peuvent devenir contreproductifs ou même dangereux. Une perceuse dans les mains d'un menuisier peut faire des merveilles, mais dans celles d'un marin inexpérimenté, elle risque de faire couler le bateau. Il est important de former les collaborateurs à la bonne utilisation des outils qui leur sont proposés.

8- LES AVANTAGES DU MANAGEMENT PAR LES OPPORTUNITES :

En mettant l'accent sur la nécessité de donner aux porteurs de projets un modèle qui leur tienne lieu de guide durant le processus, le MpOp insiste sur l'effet synergique des quatre piliers. Même si chaque pilier individuel a des mérites en fournissant des résultats spécifiques, c'est leur combinaison qui aboutit au résultat le plus performant.

Le MpOp correspond à un état d'esprit focalisé sur l'acquisition d'avantages concurrentiels par la saisie d'opportunités. Outre ces avantages concurrentiels, dont profite l'organisation, cet état d'esprit améliore la satisfaction professionnelle des collaborateurs, augmente leur motivation et diminue la rotation du personnel. Ce sont évidemment des avantages concurrentiels indirects.

Le MpOp favorise la gestion du changement. Puisque le MpOp encourage tous les collaborateurs à se comporter en chasseurs d'opportunités, ils deviennent de facto des agents du changement.

Le MpOp promeut l'innovation « émergente », celle dont l'initiative revient à la base et pas uniquement à la direction. C'est une différence importante par rapport aux programmes traditionnels de gestion du changement, qui s'appuient généralement sur une démarche « du haut vers le bas ». En effet, la décision de procéder à un changement est prise en haut de la pyramide et le but de l'exercice consiste à essayer de convaincre la base d'y adhérer. Avec le MpOp, c'est l'inverse qui se produit, dans la mesure où l'autonomisation des collaborateurs les amène à proposer des projets déjà aboutis aux dirigeants. Ces derniers n'ont plus qu'à les évaluer pour décider de leur mise en œuvre éventuelle.

Le MpOp réduit le niveau de stress dans les organisations. Comme le MpOp est une vraie démarche d'autonomisation, les collaborateurs ont davantage de contrôle sur leur travail. Or le manque de contrôle et de pouvoir de décision est une source réelle de stress. Lorsque les collaborateurs ont à exécuter des décisions qui leur sont imposées, ils ont un sentiment d'impuissance et l'impression de subir une contrainte. En responsabilisant les collaborateurs, le MpOp contribue donc très nettement à la réduction du stress.

Le MpOp convient particulièrement à ceux qui donnent la priorité au côté droit du compte de pertes et profit, réservé aux revenus (le côté gauche concerne les dépenses). Il s'agit donc de ceux qui s'intéressent prioritairement aux moyens d'augmenter les produits, même si certaines innovations apportent une réduction des coûts. Il n'y a pas de

limite à l'augmentation des produits, alors que la réduction des coûts est évidemment condamnée à ne pas dépasser un certain plancher.

Le MpOp complète les autres pratiques de management. Rien n'empêche de mettre en œuvre le MpOp comme complément au management par objectifs (MBO). Le MpOp se concentre sur l'innovation proactive, ce qui est bien sûr compatible avec d'autres approches managériales. Il n'y a théoriquement aucune objection à introduire le MpOp dans une organisation pour autant qu'elle soit prête à mettre en œuvre les quatre piliers. C'est essentiellement une question de compatibilité avec la culture de l'organisation.

Le MpOp requiert avant tout de la direction un réel engagement soutenant l'innovation et l'autonomisation. C'est le premier pilier, mais aussi le premier obstacle. Il n'y a pas suffisamment de dirigeants prêts à autonomiser leurs collaborateurs et à les encourager à innover, en raison vraisemblablement de la force de l'inertie, de la crainte du changement, etc. Ce manque d'engagement des dirigeants correspond à un domaine d'investigation qui mériterait d'être exploré.

CONCLUSION :

Même si certains ont dans ce domaine plus de facilités que d'autres, saisir des opportunités est à la portée de tous, à condition de savoir comment procéder. L'intérêt d'un processus comme le modèle IpOp est de donner un cadre de référence ainsi qu'une marche à suivre. Celle-ci oblige à se poser un certain nombre de questions clés pour éviter les regrets a posteriori.

Ceux qui savent spontanément comment s'y prendre ont, d'une manière ou d'une autre, intériorisé un processus de saisie des opportunités. C'est en les observant que la modélisation du processus IpOp a été possible, pour le bénéfice de ceux qui apprécient d'avoir une démarche plus structurée et qui ne font pas entièrement confiance à leur intuition.

Le modèle IpOp fait appel d'une manière générale à des composants assez simples et déjà connus. Son originalité tient aux liens établis entre ces composants. La compréhension de ces liens favorise la maturation du projet. Le recours à un modèle guidant le processus de l'innovation ne devrait pas réduire la part réservée à la créativité et à l'imagination.

Le fait d'être créatif ne dispense pas de faire preuve de rigueur dans la planification visant à augmenter ses chances de succès. Les architectes sont ainsi très créatifs sans que cela ne les exonère d'être rigoureux dans la construction des bâtiments qu'ils conçoivent. Rigueur et créativité ne s'excluent pas l'une l'autre, elles se soutiennent au contraire mutuellement.

La tentation du porteur de projet est de « foncer », en se fiant à son intuition. Même si l'analogie est un peu exagérée.

L'art de saisir les opportunités concerne donc autant les individus que les organisations. Il leur appartient toutefois de faire l'effort de les saisir. Dans un monde qui évolue si rapidement et où l'innovation est synonyme de survie, tout espoir n'est donc pas perdu.

BIBLIOGRAPHIE :

- Raphaël Cohen, concevoir et lancer un projet, De l'idée au succès , Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, 2006.
- François lelord, christophe andré comment gérer les personnalités difficiles, Odil jacob , 2000.
- Le diagnostic financier des entreprises, jean guy degoss, e-théque, 2003.
- Henry Mintzberg, le leader ship, paris 1999.
- Nello-Bernard Abramovici, Les 9 défis du manager, maxima, paris 2000.