

Une idée ne suffit plus

Formation continue: pour améliorer la gestion de l'innovation dans ses projets, le SRVA a fait appel au coach Raphaël Cohen, de l'Université de Genève.

● Avoir une idée ne suffit plus. Il faut savoir la gérer de son jaillissement à sa réalisation. Dit plus prosaïquement: il faut la connaître, la tester, l'adapter à son environnement, l'approprier, voire la bichonner.

Bref, savoir la vendre afin que son auteur ou une entreprise puisse vraiment en bénéficier.

Son message, Raphaël Cohen l'exprime encore autrement: «Il faut saisir les opportunités qui se présentent et ne pas se satisfaire du passé.» Chef d'entreprise, business angel, coach, professeur et administrateur, cet homme aux multiples casquettes partage aussi ses expériences, puisqu'il dirige le Certificat de formation continue universitaire en entrepreneurship de l'Université de Genève. Il était de passage, début février, dans les locaux du Service romand de vulgarisation agricole (SRVA) à Lausanne pour présenter sa méthode de «gestion de l'innovation par les opportunités».

CHAQUE INCERTITUDE PEUT DEVENIR UNE OPPORTUNITÉ

Vivre de prestations de services signifie notamment avoir une idée d'avance sur ses concurrents. Logique. Le SRVA le sait. Ses projets

destinés au monde agricole en quête d'innovations en ces temps de changements structurels sont donc appelés à profiter de ces opportunités.

Car la gestion de l'innovation, Raphaël Cohen y tient, n'est pas destinée aux seules sociétés de nouvelles technologies. Non! Cette approche sied à tous. Attention, dit-il, à ne pas confondre innovation et invention.

Il insiste: «Il ne s'agit pas de limiter l'innovation à ce qui est technologique, mais de l'élargir aux services, à des méthodes, des systèmes, des modes de fonctionnement. Bref, une innovation, c'est ce qui est perçu comme nouveau par le marché et qui peut être communiqué.» Les exemples lui sautent aux lèvres. «L'innovation pour les magasins de vêtements espagnols Zara fut de limiter à un mois le laps de temps écoulé entre l'idée du vêtement et son arrivée dans les rayons.» Autre exemple «extraordinaire», dit-il, en matière de marketing cette fois-ci, «le beaujolais nouveau».

Innover, c'est donc saisir l'opportunité qu'offre un besoin identifié et non encore satisfait. L'exploiter. Et n'oubliez pas, répète-t-il, que «chaque changement, chaque incertitude peut devenir opportunité.» Un nid pour une idée.

RÉDUIRE LES RISQUES

Une opportunité, une idée, et après? La méthode – il préfère le terme de guide – développée sur des bases participatives pousse le porteur de projet et son entourage à mettre des mots et des étiquettes sur chaque pan du travail. But d'une opération qui peut paraître fastidieuse: identifier les forces et les faiblesses intrinsèques de l'idée, mais aussi son comportement face aux conditions extérieures. Elle force l'auteur à bien définir et valider mission, clientèle, risques et potentialités. Elle l'oblige donc à s'assurer de la faisabilité de son idée en la passant au crible des questions les plus impertinentes et en la situant au cœur d'un plan d'actions précis. Quitte à l'abandonner. Elle le contraint enfin à réduire le degré d'incertitudes lié au développement du projet.

Des banalités? Peut-être! Mais, ces étapes de base sont souvent éludées au profit de chapitres plus directement liés à la réalisation. Or, ces questions resurgiront à un moment ou à un autre de la vie du projet... retardant ainsi son application. Raphaël Cohen propose donc de mettre de l'ordre, de la méthode entre l'idée et sa concrétisation. Mieux: «Il faut aussi apprendre à passer d'une liste d'actions à des manœuvres stratégiques.» Sa démonstration foisonne d'exem-

ples, de gags et de trucs. Rarement politiquement corrects. Il l'assume. «Je suis un provocateur qui aide les gens à passer d'une idée à une action.» Souvent utiles. Un truc parmi d'autres: écrire noir sur blanc la mission dont on s'est doté. «Une expérience a été menée à l'Université d'Harvard aux Etats-Unis, raconte-t-il, on a demandé aux étudiants de se créer une mission, certains l'ont écrite, d'autres pas. Résultat: ceux qui l'ont couchée sur le papier ont été dix fois plus nombreux à la réaliser que ceux qui se sont contentés de l'exprimer par oral.»

CONSTRUIRE UN ARGUMENTAIRE

Pour le coach, l'échec de l'innovation prend souvent racine dans ces préalables que l'on ignore. Il cite: ne pas évaluer la faisabilité de l'idée, mal l'exploiter, ne pas la transformer en plan d'actions. Sans oublier: «ne pas obtenir le soutien des autres». C'est là en effet que de nombreux projets prennent fin. Un chef pas convaincu. Un bailleur de fonds indifférent. Des collègues peu motivés. Son modèle conduit à réaliser un projet, oui mais d'abord – voire surtout – à le vendre! Il s'agit de rendre visible et compréhensible son aspect innovateur et de construire un argumentaire. «La clarté est un avantage concurrentiel.» Les

avantages concurrentiels? C'est précisément un des éléments que la méthode cherche à valoriser.

Le cours ne fut pas que théorique. Deux projets liés au SRVA ont été passés à la moulinette de la méthode «Cohen». Une démarche enrichissante aux yeux des participants qui ont notamment apprécié l'apport méthodologique du modèle. «Nous devons aider les agriculteurs à innover dans des projets complexes, explique Dominique Barjolle, directrice. Dans ce cadre, nous devons développer des méthodes transposables pour les entreprises agricoles pour que les idées se concrétisent plus vite.»

Et c'est bien là le but. Le pire, conclut Raphaël Cohen, est de se contenter d'avoir une idée. Fini en effet le temps des boîtes à suggestions, «aujourd'hui, employeurs et financeurs demandent des produits finis». Bien emballés, bien ficelés. Sa méthode, ce sont les ciseaux et le ruban. Pour le reste... suivez le guide! En ayant, précise encore l'entrepreneur «toujours votre radar en marche pour scanner toute possibilité qui s'offre à vous».

**ANNE GAUDARD,
JOURNALISTE INDÉPENDANTE**

(Pour toute information sur les méthodes de gestion des innovations: G. Petite, SRVA, tél. 021 619 44 00, g.petite@srva.ch)