

Seul moyen de se démarquer de la concurrence et de limiter l'impact de la conjoncture, l'innovation peut être stimulée grâce à un outil à la portée de toutes les entreprises.

# L'avenir de l'innovation n'appartient-il qu'aux start-up?

*Le «Management by Opportunity» favorise l'innovation tant dans les start-up qu'au sein des multinationales ou des administrations publiques. Simple à mettre en œuvre, cette méthode focalise l'énergie de tous sur la saisie des opportunités.*

RAPHAËL COHEN



RAPHAËL COHEN

*Chef d'entreprise, enseignant et directeur des cours d'entrepreneurship à HEC Genève; CEO Getratex SA, administrateur de sociétés et consultant.  
rc@managementboosters.com*

**D**ANS LA COURSE à l'innovation, les petits courent plus vite! C'est ce credo qui a conduit certains à penser que seules les petites entreprises peuvent innover sous prétexte que les grandes manquent de dynamisme. La réalité est plus subtile. Ce qui caractérise un entrepreneur c'est sa capacité à identifier une opportunité, à en analyser le potentiel, et enfin à l'exploiter par le biais d'une innovation qui lui permet de satisfaire le besoin, qui a lui-même créé l'opportunité. Pour qu'une opportunité existe, il faut effectivement qu'il y ait un besoin à satisfaire. Donc, en l'absence de besoin, pas d'opportunité et en l'absence d'opportunité, pas d'entrepreneur. Pour satisfaire un besoin, il faut innover en lui apportant une solution. Contrairement à une opinion répandue, les innovations non technologiques sont souvent plus intéressantes que celles basées sur un produit ou sur un progrès scientifique. L'in-

novation ne concerne en effet pas seulement le lancement de nouveaux produits ou de nouvelles technologies mais aussi le lancement de nouveaux services, processus, attitudes, organisations, etc. Les innovations non technologiques peuvent souvent être mises en œuvre rapidement et à bon compte, alors que les innovations technologiques prennent beaucoup plus de temps, tout en consommant des ressources importantes. C'est par exemple le cas des innovations non technologiques qui améliorent la relation avec les clients, les processus, le marketing ou la collaboration avec d'autres départements.

## **Intrapreneurs semblables aux entrepreneurs**

Si les innovations non technologiques sont en général les plus rentables, elles sont plus difficiles à protéger de manière durable. Cela n'est cependant pas un prétexte valable pour s'en priver. Un avantage concurrentiel, même de courte durée, est

utile car «c'est toujours ça de pris sur l'ennemi». L'identification des opportunités et la capacité à innover ne sont pas l'apanage des entrepreneurs, car les collaborateurs des grandes organisations ou entreprises en sont tout aussi capables. Ils sont seulement freinés par la résistance au changement caractéristique des grandes organisations. Celles-ci ont en effet une propension extrême au contrôle qui réduit considérablement leur capacité d'adaptation et qui enferme les collaborateurs dans un carcan ne les incitant pas à saisir les opportunités. L'expérience a toutefois montré que si le processus de saisie des opportunités est structuré, sans empêcher l'innovation, une dynamique de progrès se met en marche sans pour autant titiller le système immunitaire de l'entreprise. La mise en œuvre de l'innovation dans les grandes organisations a même un nom, on parle d'intrapreneurship. Les intrapreneurs sont ceux qui exploi-

## *L'intrapreneurship est certainement un moyen de booster sa carrière, sans prendre les risques, beaucoup plus importants, assumés par les entrepreneurs indépendants.*

tent une opportunité dans le contexte de l'entreprise qui les emploie. Ce qui les distingue des entrepreneurs est le fait que l'opportunité qu'ils veulent exploiter doit être compatible avec les objectifs de leur entreprise.

L'intrapreneur a plus de liberté dans le choix des opportunités à saisir. S'il peut se lancer à la poursuite d'une opportunité sans avoir de compte à rendre à qui que ce soit, il ne profite par contre pas de tout le soutien (financier, logistique, savoir-faire, équipement, réseau...) dont peut bénéficier l'intrapreneur. Contrairement à une autre idée reçue, l'intrapreneur peut aussi profiter financièrement du succès de son intraprise. Il existe en effet, en dehors des fameux plans d'options, des mécanismes qui assurent une rémunération des intrapreneurs en rapport avec leur contribution. Le problème est que souvent les managers se jettent dans un projet innovant sans grille d'analyse, sans évaluer tous les risques. Et leur hiérarchie les sanctionne.

L'intrapreneurship est donc à la portée de n'importe quel cadre de grande entreprise ou administration, à condition de savoir s'y prendre. L'intrapreneurship a en effet ses règles et ses stratégies. C'est certainement un moyen de booster sa carrière, sans prendre les risques, beaucoup plus importants, assumés par les entrepreneurs indépendants.

Les outils des intrapreneurs sont en réalité très semblables à ceux des entrepreneurs. Les facteurs de succès et d'échec

aussi. C'est ce constat qui a conduit HEC Genève à innover en combinant pour la première fois dans le Certificat de Formation Continue en Entrepreneurship (<http://entrepreneurship.unige.ch>) la formation des entrepreneurs ainsi que celle des intrapreneurs. Le pari semble plutôt réussi puisque les participants, provenant aussi bien de grandes entreprises que de l'univers des start-up, ont attribué à l'ensemble de cette formation une note de 3,8 sur un maximum de 4. De plus, ils recommandent cette formation de manière unanime.

### **Augmenter les chances de succès**

S'il n'y a pas de recette miracle, il y a par contre des outils qui permettent d'augmenter les chances de succès des intrapreneurs et des entrepreneurs. Une étude<sup>(1)</sup> a démontré que 44% des dépôts de bilan sont dus à des problèmes de gestion, alors que seuls 27% résultent de l'incapacité de faire face à la concurrence. Moralité, près de la moitié des entrepreneurs se sabordent par manque de formation.

Un grand nombre d'entrepreneurs qui échouent dans leur tentative d'exploiter une opportunité font supporter la responsabilité de leur échec à l'absence de moyens. La réalité est beaucoup plus prosaïque. La majorité d'entre eux ont bien été capable d'identifier l'opportunité mais ont mal évalué les conditions nécessaires à son exploitation. Bien qu'il n'y ait pas d'étude comparable sur les succès intrapreneuriaux, il est vraisemblable que le

taux d'échec soit comparable. Dans toutes les courses, il ne suffit pas d'avoir des muscles, il faut aussi avoir les outils et l'équipement ad-hoc. Le succès d'Alinghi tient aussi à la qualité du navire et du management. C'est pour justement donner aux entrepreneurs et aux intrapreneurs les outils favorisant l'exploitation des opportunités que le «Management by Opportunity» (MbOp)<sup>(2)</sup> a été développé.

La boîte à outils du «Management by Opportunity» permet aux futurs entrepreneurs de faire une véritable analyse stratégique de leur projet. Cette analyse devrait être un pré requis indispensable à la rédaction d'un business plan. Il y a en effet beaucoup trop d'entrepreneurs qui sautent cette étape et qui se lancent dans la rédaction de l'incontournable business plan.

Ce sont généralement les mêmes qui échouent ou qui s'étonnent de ne pas réussir à convaincre les bailleurs de fonds. Un business plan qui n'est pas le fruit d'une réflexion stratégique suffisante ne pardonne pas. Les investisseurs devraient d'ailleurs impérativement avoir la discipline de faire faire une réflexion stratégique pour chaque start-up dans laquelle ils envisagent d'investir.

Pour ce qui est des intrapreneurs, le «Management by Opportunity» les aide aussi à :

- ▶ identifier des opportunités à saisir, car c'est en profitant des opportunités que l'entreprise peut progresser.

- ▶ analyser la compatibilité de ces opportunités avec les objectifs de l'entreprise, car

(1) Selon une étude de PricewaterhouseCoopers, printemps 2000.

(2) Le «Management by Opportunity» est aussi enseigné dans le cadre du Certificat en Entrepreneurship de HEC Genève. Pour plus de détails: [www.managementbyopportunity.com](http://www.managementbyopportunity.com)

## En contribuant fortement à augmenter la motivation des collaborateurs, le «Management by Opportunity» agit donc aussi comme un facteur de rétention sur les meilleurs éléments.

il faut éviter les initiatives qui ne servent pas ses intérêts; en s'assurant que seuls les projets pertinents sont spontanément retenus par les collaborateurs, la direction n'a plus à avoir peur du désordre résultant d'initiatives décousues.

- évaluer l'intérêt pour l'entreprise d'exploiter chaque opportunité identifiée de manière à ne se concentrer que sur celles qui en valent vraiment la peine.

- stimuler la créativité des collaborateurs pour leur faire trouver des solutions à des problèmes dans n'importe quel domaine.

- développer une stratégie de mise en œuvre des opportunités retenues, qui minimise les ressources de l'entreprise.

- obtenir l'adhésion des clients, de son équipe, des collègues et... de la direction, car le facteur humain est primordial.

C'est la démarche qu'a justement choisie Alfonso Di Ianni, senior vice-président des divisions monde «field marketing» et «alliances and channels» d'Oracle Corp. Pourquoi? «Dans ce type d'organisation très centralisée, les salariés finissent par penser qu'ils ne peuvent qu'obéir, et qu'ils ne peuvent pas apporter leur contribution en matière d'innovation. Or c'est faux, ils peuvent faire preuve de créativité ou d'innovation dans la connaissance de leur marché, de leurs clients, à condition de rester en phase avec la stratégie du groupe», explique-t-il.

Après l'introduction du «Management by Opportunity», il n'hésite pas à dire qu'«il y a un changement

dans la confiance des salariés dans la société, leur donnant la possibilité de faire des choses qui ne sont pas toujours écrites dans les procédures et qui leur permettent d'aller de l'avant».

### Rétention, contrôle et avantages concurrentiels

En contribuant de manière très substantielle à augmenter la motivation des collaborateurs, le «Management by Opportunity» agit donc aussi comme un facteur de rétention sur les meilleurs collaborateurs. Ceux-ci y trouvent leur compte, car ils peuvent, ainsi, non seulement montrer de quoi ils sont capables, mais aussi bénéficier, directement ou indirectement, du résultat de leurs initiatives.

Ce n'est en effet pas par hasard qu'un tiers des 48 collaborateurs de la BCGE formés au «Management by Opportunity» dans le cadre d'un séminaire interne ont, dans la semaine qui a suivi leur formation, spontanément décidé de lancer une dizaine de projets innovants au sein de la banque, alors même que cela représentait une charge de travail supplémentaire pour eux. C'est la preuve que, une fois les outils mis à disposition, l'innovation à la BCGE n'attendait que l'occasion de s'exprimer. Blaise Goetschin, Président de la Direction générale de la BCGE, conclut «nos collaborateurs ont été convaincus de l'intérêt de cette approche et de la facilité de sa mise en œuvre». Le même phénomène s'est produit dans les autres entreprises qui ont choisi de mettre en œuvre le «Ma-

agement by Opportunity».

La direction y trouve son compte car le fait de bénéficier d'innovations focalisées sur les objectifs de l'entreprise se traduit par un avantage concurrentiel significatif. Comme les grilles d'analyse du «Management by Opportunity» conduisent les collaborateurs à faire une sélection draconienne des projets innovants envisagés, seuls ceux qui sont vraiment valables sont soumis à la direction. Cela représente un gain de temps évident, tout en évitant la perte de contrôle d'une innovation débridée. En focalisant l'énergie de tous sur la saisie des opportunités, le «Management by Opportunity» favorise non seulement l'alignement des objectifs des collaborateurs avec ceux de l'entreprise et de la direction, mais il permet surtout d'innover. Or l'innovation est le seul moyen de préparer le futur, de se démarquer de la concurrence et de limiter l'impact d'un ralentissement conjoncturel. L'intérêt principal du «Management by Opportunity» est d'apporter une méthodologie structurée permettant de stimuler l'innovation et les comportements entrepreneuriaux tant dans les start-up que dans les grandes entreprises ou administrations. Ce n'est probablement pas la seule méthode mais elle a au moins le mérite d'être simple à mettre en œuvre. Pour rester dans la course à l'innovation, surtout non technologique, il est impératif de porter les bonnes chaussures en donnant aux collaborateurs les outils adéquats... ■