

Au revoir plan d'affaires, bonjour « dossier d'opportunité »

L'entrepreneur suisse Raphaël Cohen renverse le processus de réflexion menant à l'élaboration d'un projet



Suzanne Dansereau

suzanne.dansereau@transcontinental.ca

Les entreprises en démarrage ont-elles vraiment besoin d'un plan d'affaires pour séduire les investisseurs? Peut-être pas... Dans ce troisième et dernier volet de notre reportage sur les solutions de remplacement au plan d'affaires, nous vous présentons celle de Raphaël Cohen. Son « dossier d'opportunité » et son modèle « IpOp » s'appliquent autant aux *start-ups* qu'aux divisions d'entreprise voulant commercialiser une innovation.

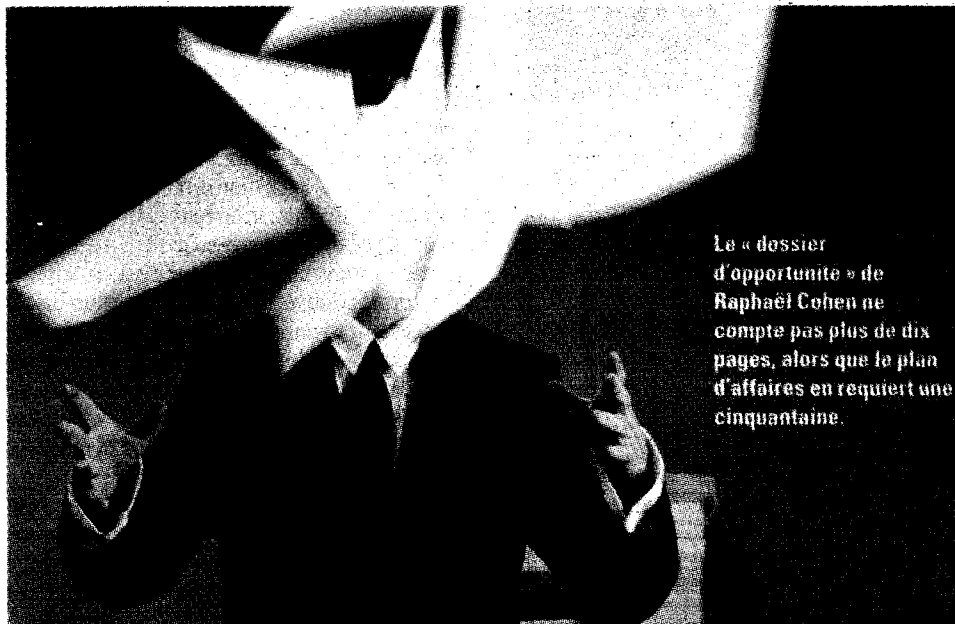
L'idée lui est venue lorsqu'un patron d'Oracle lui a demandé, à titre de consultant, de coacher ses cadres pour les amener à se comporter de façon plus « entrepreneuriale ». Raphaël Cohen a alors compris que bien des cadres avaient d'excellentes idées, mais qu'il leur manquait une méthode pour les transformer en réalités.

Ses 25 ans d'expérience en création d'entreprise l'avaient déjà convaincu que le plan d'affaires « ne répondait pas directement aux questions que se posent vraiment les décideurs » et qu'il intervient trop tôt dans le processus.

« Le plan d'affaires a l'ambition d'expliquer, fonction par fonction, comment un projet sera réalisé, explique-t-il aux AFFAIRES. Je pense que les décideurs s'intéressent d'abord au *pourquoi* d'un projet et ensuite à l'équipe qui va le mener. Ce n'est que si ces deux composantes sont convaincantes à leurs yeux qu'ils s'intéresseront au *comment* du projet. Et à cette étape, ils voudront souvent y mettre leur grain de sel. »

Y'a-t-il un besoin dans cette salle ?

Dans son livre *Concevoir et lancer un projet*, Cohen détaille sa solution de rechange : un « dossier d'opportunité », qu'il appelle *business case*, qui pourra être suivi plus tard d'un plan d'exécution. Mais il faut d'abord convaincre...

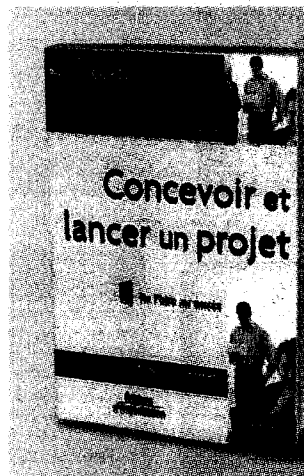


Le « dossier d'opportunité » de Raphaël Cohen ne compte pas plus de dix pages, alors que le plan d'affaires en requiert une cinquantaine.

On procède ainsi en deux temps, ce qui soulage le porteur de projet.

Le « dossier d'opportunité » de Raphaël Cohen ne compte pas plus de dix pages, comparativement

au plan d'affaires qui en requiert une cinquantaine. Il exige autant de recherche et de réflexion mais répond à des questions différentes, qui sont regroupées dans ce que M. Cohen appelle un



« Serial entrepreneur »

Établi en Suisse, Raphaël Cohen se dit « serial entrepreneur ». Il a lancé plusieurs entreprises, notamment une au Québec, spécialisée dans l'importation de vêtements.

Il est également ange-financeur, enseignant et consultant. Docteur en économie (1982), il enseigne à l'université Thunderbird, à Phoenix (États-Unis), en

plus de diriger le Diplôme de formation exécutive en entrepreneurship et développement d'affaires de l'Université de Genève.

Il est également pdg de la firme suisse Getratex.

M. Cohen vient de publier « Concevoir et lancer un projet », chez Éditions d'Organisation. Pour en savoir plus : www.IpOpModel.net. ■ S.D.

« arbre de décision ».

À sa base, le plus important : l'existence d'un besoin. Le porteur de projet doit ensuite répondre à sept autres questions concernant les points suivants : la solution convaincante ; les avantages concurrentiels ; le potentiel de « l'opportunité » ; les risques et les incertitudes ; l'existence d'un plan d'action réaliste ; les ressources nécessaires et les capacités de l'équipe.

En entrevue, Raphaël Cohen explique que l'ordre de ces questions peut varier : les capacités d'une équipe peuvent intervenir plus tôt dans la démarche s'il s'agit d'une *start-up*, mais ne le feront que plus tard pour un projet interne d'une entreprise.

À toutes les étapes, le porteur de projet doit rechercher les informations nécessaires et travailler à comprendre les enjeux de son projet.

Pertinent à 80 %

L'utilisation de la méthode de M. Cohen peut, en option, être facilitée par le recours à un logiciel. Ce logiciel, que'il a lui-même développé, a été vendu sous licence à de grandes organisations, comme France Télécom et le Palo Alto Research Center de Xerox, le laboratoire californien qui a inventé l'ordinateur personnel, l'imprimante laser et la souris.

Au Québec, M. Cohen s'est associé au professeur et entrepreneur Claude Ananou, chargé de formation au service de l'enseignement du management de l'école HEC de Montréal. Ce dernier a été convaincu par le modèle IpOp. Selon M. Ananou, la méthode de M. Cohen peut servir à 80 % des entreprises en démarrage, à l'exception de celles qui sont en activité dans la recherche fondamentale ou dont l'identification du produit n'est pas terminée.

Dans les présentations que le professeur a faites récemment à divers organismes, dont l'Institut en développement de produits (IDP), le modèle de M. Cohen est jumelé à la démarche de John W. Mullins, que nous avons mentionnée dans notre dernière édition. ■