

Chapitre 1

Au commencement était l'opportunité...

Sans opportunité,
il n'y a pas d'entrepreneur

Les points abordés dans ce chapitre

- *L'identification des besoins*
- *La solution innovante*
- *Besoin + solution = opportunité*

De la créativité d'une blonde pour saisir les opportunités

Un avocat est assis à côté d'une jeune femme blonde sur un vol long-courrier de Los Angeles à New York. Il se penche vers elle et lui demande si elle veut faire un jeu amusant. Voulant se reposer, elle décline poliment l'invitation et se tourne vers la fenêtre pour dormir.

L'avocat insiste, en expliquant que le jeu est vraiment facile et très distrayant. Il lui explique : « Je vous pose une question. Si vous ne connaissez pas la réponse, vous me donnez cinq dollars et vice versa. » La jeune femme refuse une nouvelle fois poliment et essaye de trouver le sommeil.

Quelque peu agité, l'avocat – pensant qu'il gagnera facilement, étant en face d'une blonde – insiste : « D'accord, si vous ne connaissez pas la réponse, vous me donnez cinq dollars, et si c'est moi qui ne la connais pas, je vous en donne cinquante ! » L'offre intéresse la jeune femme qui, comprenant qu'elle n'aura pas la paix tant qu'elle refusera, se résout à jouer le jeu.

L'avocat pose la première question : « Quelle est la distance entre la Terre et la Lune ? » Son interlocutrice ne dit pas un mot, prend un billet de cinq dollars et le lui tend.

C'est maintenant à son tour. Elle demande à l'avocat : « Qu'est-ce qui monte sur une colline sur trois jambes, et en descend sur quatre ? » L'homme la regarde d'un air embarrassé. Il sort son ordinateur portable et effectue des recherches dans toutes ses références. Il se connecte sur Internet, navigue sur le site de la bibliothèque du Congrès américain, envoie des e-mails à tous ses collègues et amis, en vain...

Au bout d'une heure, il réveille la jeune femme et lui remet cinquante dollars. Elle prend l'argent et se retourne pour se rendormir. Un peu vexé, l'avocat lui demande : « Alors, quelle était la réponse ? » Sans un mot, la jeune femme sort cinq dollars de son porte-monnaie, les lui donne et se rendort.

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 cet ouvrage 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.

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) ;

1. Kano N., Seraku N., Takahashi F., Tsuji S, "Attractive Quality and Must-Be Quality", in Hromi J. D., *The Best on Quality*, vol 7, ASQC Quality Press.

- **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. Enfin, certains besoins sont tus, car ils ne sont pas politiquement corrects (les sites pornographiques représentent plus d'un cinquième du trafic sur Internet, alors que la plupart des utilisateurs déclarent ne pas en consulter).

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.

L'anthropologie commerciale est une approche intéressante et efficace pour mieux comprendre ses clients, le marché. Les anthropologues ont en effet l'avantage de travailler sur le terrain. Prenons la réduction du délai de livraison des colis : les anthropologues ne se limiteront pas à interviewer le vice-directeur de la logistique ou les collaborateurs – même sur le terrain –, ils accompagneront les colis, de manière à constater *de visu* les temps morts.

Observer la manière dont les clients utilisent les produits ou les services des concurrents peut contribuer à découvrir des besoins non satisfaits. Le Suisse Domenic Steiner a ainsi observé que les pannes de machines à café professionnelles étaient un réel problème pour les exploitants de restaurants, qui devaient patienter le temps que la machine revienne du service après-vente. Il a donc conçu une machine constituée d'éléments modulaires. Avec ce modèle, nul besoin, en cas de panne, de le renvoyer en entier : il suffit de faire un échange standard sur place du module défectueux. Son entreprise, Thermoplan, est maintenant le fournisseur exclusif de Starbucks !

Les segments du marché les plus rentables et les plus réceptifs doivent être identifiés. Ce n'est pas un hasard si McDonald's a longtemps concentré ses campagnes promotionnelles sur les enfants et non sur les adultes. Ayant compris que même si les parents ont le pouvoir d'achat, ce sont les enfants qui choisissent le restaurant, McDonald's s'est adressé aux prescripteurs (les enfants) au lieu de courtiser les acheteurs. Exploiter ce filon reposait sur une bonne compréhension de la psychologie des prescripteurs, il suffisait ensuite de développer l'intimité-client avec les enfants.

Le niveau d'intimité-client souhaité est atteint lorsque les clients ont le sentiment d'appartenir à la même « tribu » que le vendeur. Ils oublient alors qu'ils ont affaire à un fournisseur, car ce dernier parle la même langue qu'eux et partage leurs préoccupations. Le vendeur est ainsi mieux à même de comprendre leurs besoins, ce qui le conduit à identifier des opportunités. L'industrie des produits de beauté connaît si bien ses clients qu'elle a compris qu'ils achetaient de l'espoir et non des crèmes, ce qui a eu un impact important sur la manière de conduire ses affaires (stratégies d'emballage et de vente à un prix élevé ; l'espoir se vend plus cher que la crème au kilo).

Les frustrations expriment souvent l'existence d'un besoin à satisfaire. Les personnes frustrées représentent donc une bonne source d'inspiration ! L'accès téléphonique gratuit au service après-vente encourage les utilisateurs à exprimer leur mécontentement. Leurs besoins

pourront ainsi être mieux identifiés afin, si nécessaire, d'apporter les modifications qui s'imposent. Morale : il est ainsi bon de fréquenter les frustrés !

Attention aux « 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'insuline¹ 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 fortune².

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

1. Humulin.

2. Christensen Clayton M., *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, 1997.

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.

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'interagir¹ » : 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 créativité². 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*).

1. Cette définition s'inspire de celle de G. Pinchot. Le mot *nouveau* doit être compris comme « non disponible sur le marché ou l'environnement considéré ».

2. Les sites www.cul.co.uk et www.destination-innovation.com proposent de bons outils.

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. Le P2P appliqué à la téléphonie (avec le logiciel Skype[®]) va manifestement modifier le paysage des opérateurs téléphoniques.

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 modèles¹ 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 = opportunité

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'insta-

1. Voir chapitre 7.

bilité. 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 1 : L'opportunité naît dès qu'une nouvelle solution existe pour satisfaire un besoin non suffisamment satisfait

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.

AU COMMENCEMENT ÉTAIT L'OPPORTUNITÉ...

La solution trouvée fut une machine à *expresso* utilisant des capsules de café moulu prédosé, qui protègent les neuf cents arômes du café des effets néfastes de la lumière, de l'air et de l'humidité. Ce système produit invariablement un *expresso* de grande qualité, résultant du mariage de l'arôme, du corps, du goût et de la mousse. C'est ainsi qu'est né le café prédosé de luxe de qualité constante.

Mis à part la dimension technologique de la solution, Nespresso exploite, comme Starbucks, le fait de personnaliser la consommation de café. Du simple café standard servi indistinctement à tous les convives (« café ou thé ? »), on passe à une approche bien plus subtile (« quel café souhaitez-vous ? »). Le consommateur choisit son café comme il choisirait une truffe au chocolat dans un assortiment provenant d'une confiserie de luxe.

