



A quoi ressemble le succès ?

Voici une petite digression automnale pas forcément directement reliée à l'actualité.

Je me rappelle avoir souvent entendu dans une vie passée qu'un bon plan devait permettre d'atteindre un objectif très ambitieux. L'expression était "*can you define what success looks like?*". L'expression me revient souvent à l'esprit lorsque j'ai l'occasion d'observer des startups, des entreprises ou même la puissance publique bâtir des plans, sur la comète ou moins loin. Avec un manque : ce succès recherché est rarement défini, comme s'il était imprudent de le caractériser. Définir le succès recherché est une méthode très américaine de définition d'objectif qui s'avère manifestement contre-intuitive dans la culture française.

Elle n'est pourtant pas bien compliquée. La méthode consiste à partir d'une sorte d'objectif mythique un peu lointain, idéalisé, qui permet de mieux se représenter l'ambition que l'on cherche à atteindre. On peut ensuite la reprendre à rebrousse-poil pour déterminer les moyens d'y parvenir, associant un mélange de stratégies (le chemin choisi) et de tactiques (les détails opérationnels). Cela permet aussi de donner du sens au projet que l'on mène, de mobiliser ses équipes et d'identifier en amont les éventuels désaccords entre parties prenantes comme les cofondateurs d'une startup.

Une telle approche permet aussi d'identifier, parfois par l'absurde, que l'objectif recherché n'est pas facile à atteindre, d'identifier des chausse-trappes et de les prendre en compte. La méthode doit tenir compte du mouvement potentiel des autres acteurs de l'écosystème dans lequel on gravite. Elle permet enfin de chiffrer les choses et les moyens nécessaires. Elle rend indispensable la recherche de ce qui rend le projet unique et la manière dont il se différencie dans un environnement concurrentiel. Il faut ensuite itérer car une fois le succès escompté obtenu, quelle sont les prochaines étapes ?

La méthode est contre-intuitive en France parce que l'on raisonne le plus souvent par les moyens que l'on pense pouvoir obtenir, dans une approche modeste et progressive, quelque peu petit-joueur. Notre culture de l'autocritique et le pessimisme gaulois peuvent aussi facilement gâcher toute forme d'ambition.

Comparativement, les Américains et maintenant les Chinois ne s'embarrassent pas et souhaitent fréquemment devenir les leaders mondiaux des domaines qu'ils explorent.

Voyons ce que cela peut donner dans le cas des startups, des entreprises et de la puissance publique.

Startups

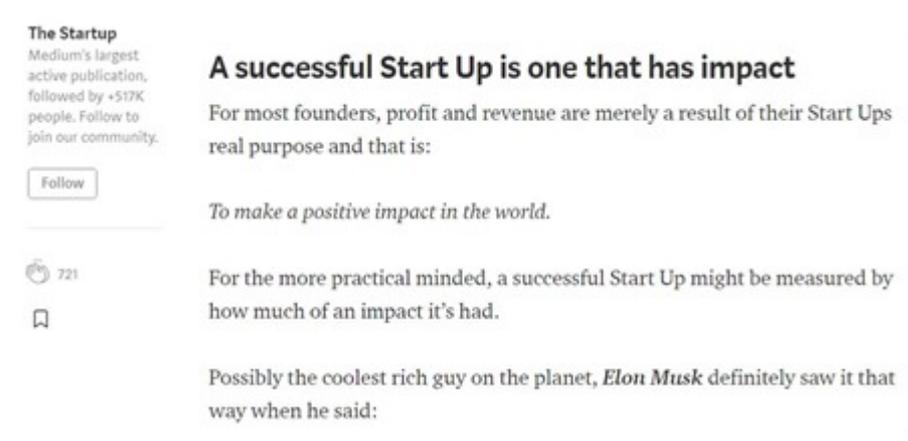
Une startup ambitieuse ambitionne normalement de créer un nouveau marché et d'en devenir le leader. Pas d'être un simple nouvel acteur vaguement différencié d'un marché existant.

La startup souhaite-t-elle devenir un leader national, régional (un bout de l'Europe) ou mondial ? Pour être "scalable", un projet de startup devrait être mondial même si la croissance se fera naturellement par étapes. La

définition du succès sera peut-être modeste et limitée au départ, de peur de décevoir.

Vouloir créer un succès mondial génère un filtre sur la conception du produit et du business de la startup. Il faut trouver le moyen de satisfaire une grande masse diverse de clients, que ce soit du côté du grand public ou des entreprises. Cela pousse naturellement à créer un produit “scalable”, à prévoir sa distribution via des effets de leviers puissants et à dimensionner sa R&D, ses cycles de vente et de pipe commercial. Le plus souvent, le succès consistera à créer et développer un marché qui n'existe pas encore.

L'intérêt de l'approche du “*what success looks like*” qui n'a rien de sorcier est de mieux planifier le développement dans le temps de la startup et ses besoins en moyens humains et financiers. Cela donne du souffle et permet de motiver ses investisseurs potentiels comme ses équipes. Cela permet aussi de cibler les bons fonds d'investissement pour se développer, quitte à ce que ce soit à l'étranger en plus de la France.



(source de l'article)

Le succès visé peut associer des objectifs qualitatifs et quantitatifs. En évitant les banalités comme la définition d'un objectif plutôt orienté moyens comme un nombre de visiteurs uniques pour un service en ligne. Il sera préférable de définir un objectif orienté client plutôt qu'une IPO (introduction en bourse) ou une sortie industrielle (vente de la startup à une autre entreprise) ! C'est l'impact de la startup sur son marché qui compte le plus.

S U C C E S S



What people think
it looks like

What it really
looks like

Source: Startup Pulse

La startup suivra ensuite un chemin plus tortueux que prévu pour atteindre son objectif et celui-ci évoluera sans

doute avec le temps, ne serait-ce que du fait des évolutions du marché et des concurrents éventuels (**source du schéma**).

Grandes entreprises

Le cas des entreprises établies est moins évident. Elles ont tendances à s'enfermer dans une routine. Leur croissance est bien plus modeste que dans les startups à succès. Elles s'encroûtent plus facilement dans leurs habitudes. Mais celles qui sont dans des marchés compétitifs, en particulier dans des secteurs d'activité à forte dose technologique, doivent se remettre en cause et définir leur futur.

Les questions posées sont classiques : s'agit-il de se diversifier pour grandir, de mieux satisfaire ses clients, de simplement survivre, de contribuer à sauver la planète ? Whatever !

D'une manière générale, une équipe dirigeante qui ne sait pas définir un succès futur est en manque sérieux de leadership. Le leadership consiste justement à définir ce succès recherché. Sans leadership, il ne reste que le management. Et le management est tout sauf motivant. Il garantit la routine et l'ennui.

Mais le leadership doit être un minimum raisonné. Trop de managers se prennent pour des leaders et définissent des objectifs complètement irréalistes compte tenu de la situation. La frontière est ténue entre le véritable leadership construit et le management lunatique.

Puissance publique

Les Etats, Régions et autres collectivités locales peuvent aussi définir un succès recherché.

Je m'étais intéressé aux stratégies industrielles de l'Etat dans la série d'article **L'Etat peut-il encore avoir une stratégie industrielle ? – 1**, de juillet à septembre 2016. L'un des points clés était justement cette incapacité politique à définir des objectifs clairs et ambitieux. Plus récemment, on retrouvait cette lacune dans le rapport Villani en mars 2018 (voir **Ce que révèle le Rapport Villani**). Les mesures proposées relevaient surtout du marché français et trop peu d'une véritable ambition internationale. Sur ce plan IA comme ailleurs, l'Etat affiche souvent une vague ambition de devenir "un champion" de ceci ou cela, mais sans définir à quoi cela correspond précisément. Il se concentre sur la définition d'objectifs de moyens comme un nombre de personnes à former ou des organisations à créer, comme les 3IA, ces quatre instituts de recherche appliqués issus du plan Villani.

Que veut dire devenir un "leader mondial" ou "un des champions" ? Est-ce seul ou avec d'autres pays dans des approches partenariales ? Qu'est-ce que cela signifie concrètement ? A la fois quantitativement et qualitativement ? Comment devenir leader mondial lorsque tous les pays aspirent au même statut ? Quelles planètes faut-il aligner pour atteindre cet objectif ? Quelles compétences sont nécessaires ? Quels financements ? Quelle roadmap ? Que font et feront les autres pays ? Comment en tenir compte ? Qu'est-ce qui nous différencie réellement ?

Nous aurons bientôt un bel exemple pour tester la méthode : le plan quantique que le gouvernement doit bientôt dévoiler, théoriquement courant novembre 2019. Comment ce plan va-t-il comparer l'approche française, en devenir, avec la stratégie du Royaume-Uni lancée dès 2013 ? Sans compter celles de la Chine et des USA lancées respectivement en 2015 et 2018 ? Voudra-t-on créer un certain nombre de startups ? Créer plusieurs acteurs de référence mondiaux de certains marchés comme le calcul quantique, la simulation quantique, les télécommunications quantiques ou la métrologie quantique ? Faire grandir ce marché une fois les incertitudes scientifiques levées ?

Voilà, vous êtes prévenus ! Cela sera un axe d'évaluation de ce plan et des suivants !

Succès personnel

Enfin, vous pouvez vous poser la question de votre succès personnel. Le définir est probablement l'une des questions les plus délicates dans sa vie, quel que soit son âge. Comment définir le succès de sa prochaine étape professionnelle ou de sa vie personnelle ? Les managers qui virevoltent de rôle en rôle dans les grandes organisations peuvent perdre le sens de leur vie, ballottés qu'ils sont par des organisations qui programment machinalement les évolutions des uns et des autres mais au bout du compte vous traitent comme une cellule dans un tableur. J'ai pu vivre cela par le passé. Je peux juste vous dire qu'en étant indépendant, on contrôle un peu mieux son sort et ce que l'on souhaite atteindre comme objectifs. Et à moins de vivre en ermite, ces objectifs sont mécaniquement tournés vers les autres.

Dans tous les rôles, on passe son temps à chercher son utilité. On applique la méthode Ikigai qui vise à choisir une activité que l'on aime faire, dans laquelle on a quelque talent, qui sert à quelque chose et qui, si possible, est monétisable en fonction de ses besoins. Mais ce n'est pas tout. Le "sert à quelque chose" est à géométrie variable. Là aussi, le succès a besoin d'un peu de *scalabilité*. Sur ce point de la définition du succès personnel, je vous conseille de visionner cette intervention inspirante de Philippe Gabilliet, délivrée dans la dernière édition 2019 de la conférence USI organisée par Octo Technology : **Changer de vie : un art pas comme les autres**.

A vous de jouer maintenant. Avez-vous rencontré des situations où la notion de succès était taboue et n'était pas abordée, ou au contraire, où celui-ci était bien formulé et de manière à bien entraîner les autres ?

Cet article a été publié le 25 octobre 2019 et édité en PDF le 16 mars 2024.
(cc) Olivier Ezratty – "Opinions Libres" – <https://www.oezratty.net>