

La promotion de l'innovation dans la pratique

Les économies développées telles que celle de la Suisse sont soumises à une pression permanente dans le domaine de l'innovation.

Les différentes branches de l'économie sont constamment menacées par la délocalisation ou sont même vouées à disparaître en raison des mutations structurelles qui caractérisent notre époque.

Les entreprises ne peuvent donc subsister et proposer des emplois qu'en innovant constamment. Ceci est d'une importance capitale pour le maintien de la prospérité de notre pays. La promotion de l'innovation devrait, par conséquent, faire l'objet d'attention si-milaire. Cet article se concentrera essentiellement sur la promotion de l'innovation au niveau des jeunes entreprises.

La prospérité de la Suisse repose sur la capacité de son économie à innover. Nous devons accepter, en tant que pays développé, qu'une partie des places de travail disparaissent en raison des mutations structurelles qui caractérisent notre époque. Certains emplois ne sont plus nécessaires ou sont délocalisés vers des pays dont les coûts sont moindres. Pour les compenser, nous avons besoin de places de travail à forte valeur ajoutée, et ce sont les innovations au sein des entreprises qui permettent de les créer. La société GlycArt, une entreprise de biotechnologie fondée en 2000 par deux scientifiques et un professeur – une filiale essaimée («spin-off») de l'institut de biotechnologie de l'EPFZ –, a atteint une valeur ajoutée de 3,5 millions de francs par année-collaborateur grâce à ses activités dans le domaine des anticorps.

Soutenir la fondation d'entreprises

Le succès d'une entreprise repose fondamentalement sur trois éléments:

- une idée commerciale convaincante;
- un capital de départ;
- une équipe de management se chargeant de la mise en œuvre opérationnelle.

C'est justement là que la promotion de l'innovation joue un rôle de poids en soutenant, entre autres, professionnellement la création d'entreprise.

Toute idée commerciale ne conduit pas forcément au succès. Il s'avère fréquemment que le processus créatif des fondateurs d'entreprise n'est pas achevé avec la première idée. Le plus souvent, celle-ci sert de base à une idée commerciale réfléchie, répondant aux critères du marché. Durant cette phase, des professionnels de l'innovation expérimentés

sont en mesure d'apporter une aide précieuse en évaluant les chances offertes par le marché, encourageant ainsi le processus créatif de manière structurée.

L'accès à un capital est requis au plus tard au moment de la création de l'entreprise. À ce stade, les professionnels de l'innovation peuvent non seulement permettre la création de l'entreprise en soi, mais aussi décharger grandement le créateur dans sa recherche de capital afin qu'il puisse se concentrer sur la mise en œuvre de l'idée commerciale.

Enfin, une équipe de management aux compétences complémentaires est nécessaire pour soutenir le créateur et lancer la nouvelle entreprise. Un mentorat («coaching») externe permet de mettre sur pied une telle équipe, ce qui lui permet de gagner en performance et en cohésion.

La promotion de l'innovation apporte donc une aide précieuse lors de la mise en œuvre des créations d'entreprise. En effet, le soutien professionnel réduit les risques durant la phase de création, tandis qu'un mentorat ciblé permet à un ou plusieurs inventeurs de se transformer en entrepreneurs possédant les capacités de management requises.

Un environnement amélioré lors de la création d'entreprise

En 2004, 34 443 entreprises se sont inscrites au registre suisse du commerce: un chiffre encore jamais atteint auparavant.¹ Comment cela a-t-il pu être possible? La professionnalisation croissante du domaine de la promotion de l'innovation y est sans doute pour quelque chose. Ces dernières années, toute une série de paramètres ont changé à des degrés divers, ce qui a eu un impact favorable sur les créations d'entreprise.

Dans le domaine de la *recherche de capital*, des possibilités de financement multiples ont vu le jour grâce à des sociétés en capital-risque ou de financement par capitaux propres, dont le rôle est de soutenir les entreprises lors de leur phase de lancement. Celles-ci reçoivent également l'appui des investisseurs privés prêts à investir dans de tels domaines.

Par ailleurs, une vaste *offre de mentorat* s'est établie, permettant un accès très avantageux ou même gratuit à des trésors d'expériences. Des entrepreneurs et top-managers, actifs ou



Thomas Knecht
Directeur, McKinsey &
Company Switzerland,
Zurich

¹ NZZ, n° 237, p. 49, 11. octobre 2005.



Photo: McKinsey

Le prestige social des créateurs d'entreprise s'est nettement développé ces dernières années. Les médias écrivent régulièrement des articles positifs sur les jeunes entrepreneurs, et les prix d'encouragement à l'innovation poussent comme des champignons. En illustration: remise du prix Venture 2004.

pas, s'essayent souvent à ce type de pratiques durant leur temps libre.

À ces services s'ajoute la *protection de la propriété intellectuelle* (brevets et conclusions de contrats), qui demandent l'aide d'avocats au début de la création d'entreprise. De tels services (p. ex. les banques de données de brevets) sont souvent proposés sous forme d'éléments s'intégrant au réseau d'une jeune pousse («start-up»).

À noter également que l'*opinion du public sur les créateurs d'entreprise* est un facteur qu'il ne faut pas sous-estimer. Considérés il y a quelques années encore comme des excentriques et qualifiés d'incapables en cas d'échec, les créateurs sont désormais perçus différemment. Les médias écrivent régulièrement des articles positifs sur les jeunes entrepreneurs, et les prix d'encouragement à l'innovation poussent comme des champignons. Aujourd'hui, un échec n'est plus synonyme de mépris social, comme par le passé, mais est accepté comme un risque calculable.

Exemples pratiques de promotion de l'innovation réussie

Les exemples de promotion réussie de l'innovation sont nombreux en Suisse depuis quelques années. Des initiatives telles que le concours de plans d'affaires «Venture – Companies for tomorrow», mis sur pied par McKinsey en collaboration avec l'EPF Zurich, ont pour but d'aider les entrepreneurs avant et pendant la création de leur entreprise. D'autres distinctions, comme le Swiss Economic Award et le Prix Vigier, récompensent les jeunes entrepreneurs quelques années après leurs débuts et leur permettent, outre l'octroi d'une aide financière, de se faire mieux connaître auprès du public. Il existe par ailleurs des

«Venture Funds», comme le Venture Incubator (lancé par McKinsey en partenariat avec l'EPF Zurich et huit grandes entreprises suisses), qui investissent dans des jeunes entreprises prometteuses.

Les expériences que nous avons faites avec le concours de plans d'affaires-risque «Venture» ont montré qu'un soutien ciblé aux jeunes entrepreneurs – par le biais d'un mentorat lors de l'élaboration de leur idée commerciale et des plans d'affaires – contribue dans une large mesure à façonner le paysage suisse de l'innovation. Depuis 1998, en effet, 780 idées commerciales ont été présentées lors des quatre éditions de ce concours. Parmi ces idées, 325 ont abouti à un plan d'affaires puis, avec le soutien de mentors professionnels, à la création de près de 135 entreprises comptant environ 1300 places de travail, dont GlycArt et Dartfish représentent les exemples les plus connus.

D'autres initiatives ont également été lancées par des instituts et des grandes entreprises (comme par exemple le Novartis Venture Fund), de même que de nombreux séminaires, concours et forums économiques, sans oublier les «Venture Dinners». Toutes ces manifestations composent le paysage de l'innovation suisse et permettent de mener à bien davantage de créations d'entreprises.

La promotion de l'innovation gagne en importance auprès des grandes entreprises internationales. Procter & Gamble a par exemple créé un «Innovation Committee» composé de directeurs de l'entreprise. General Electric (GE) a également institutionnalisé au sein de ses divisions le développement de nouvelles idées. Avec le programme «Imagination Breakthrough», GE a systématiquement développé plus de 80 innovations commerciales qui devaient générer en trois ans 100 millions d'USD de chiffre d'affaires chacune. Les grandes entreprises reprennent les différents aspects de la promotion de l'innovation des jeunes pousses. Les grandes entreprises doivent, toutefois, tenir compte de la valeur accordée à la consistance stratégique et à la discipline au niveau des processus si elles veulent l'utiliser avec succès.

De l'idée à la réussite

Le chemin menant de la première idée au succès est ponctué de quelques moments clés décisifs dans la réussite ou l'échec du projet, et pour lesquels une promotion de l'innovation professionnelle peut être bénéfique. Au départ, il y a le choix de l'idée, car toutes les idées d'innovation ne sont pas forcément des idées commerciales porteuses. Une promotion de l'innovation professionnelle peut donc fournir une réponse utile et ainsi aider à intégrer les res-

sources de manière ciblée afin de minimiser le risque d'échec. La deuxième étape consiste à établir un plan d'affaires à partir de l'idée commerciale. La rigueur que la promotion de l'innovation exige à ce niveau-là et les exigences qui en découlent, permettent aussi à ce stade de séparer le bon grain de l'ivraie et de concentrer judicieusement les ressources. Enfin, un plan d'affaires complet et crédible sert de base aux investisseurs et entre donc en jeu dans la recherche de capitaux, une quasi-nécessité pour une fondation d'entreprise réussie.

La promotion de l'innovation peut en outre aider à accélérer le développement d'une jeune pousse car de nombreux obstacles sont alors éliminés. Plus vite une nouvelle entreprise s'implante sur le marché, plus la réaction de ce même marché est rapide, permettant ainsi d'optimiser l'offre, le cas échéant, et d'entreprendre une concentration adéquate des ressources. C'est justement la vitesse relativement faible de leur développement qui était jusqu'à présent l'une des faiblesses des jeunes pousses suisses.

Considérer le changement comme une opportunité

Tant pour les entreprises que pour les économies nationales, le principe suivant s'applique: si ces entités n'évoluent pas, elles sont vite rattrapées et dépassées, et ne sont plus capables d'assurer la prospérité. Si la Suisse en était restée à l'industrie du textile, nous aurions aujourd'hui le niveau de vie du Vietnam. Seules des innovations permanentes peuvent maintenir notre niveau de vie, voire même l'améliorer. C'est pourquoi la promotion de l'innovation implique la lutte contre le maintien de structures obsolètes. La promotion de l'innovation encourage les mutations structurelles, ce qui entraîne des investissements dans les nouvelles structures plutôt que dans la préservation de postes de travail existants. Plus la Suisse parviendra à développer ses capacités à innover, plus son niveau de vie élevé pourra être préservé ou même étendu.

La situation en Suisse est globalement positive. Quelques-unes des branches aux taux d'innovation les plus élevés, telles l'industrie pharmaceutique et les biotechnologies, sont bien représentées dans le pays. Par ailleurs, notre société fait face à certains défis caractéristiques (p. ex. l'augmentation de l'espérance de vie), qui ont un impact positif sur l'innovation.

Optimiser la promotion de l'innovation de façon ciblée

Le paysage de l'innovation suisse présente, toutefois, quelques faiblesses. Ainsi, le secteur

financier n'a pas généré beaucoup de jeunes pousses, bien que la branche se soit bien développée. Les grands centres innovateurs en ce domaine se trouvent à l'étranger, à New York et à Londres. Cela pourrait, entre autres, s'expliquer par l'absence d'une formation en finance de renommée internationale sur notre territoire. Cette lacune sera comblée par l'initiative Swiss Finance Institute.

Il est, par ailleurs, important de réussir le transfert technologique des institutions d'enseignement vers l'économie. Des efforts sont visibles dans de nombreux domaines et des progrès ont déjà été accomplis. Il faut, malgré tout, continuer afin d'améliorer les résultats. Différentes universités suisses (p. ex. l'université de Bâle, de Zurich et les deux EPF) ont fortement développé et amené à un niveau élevé leurs points de transfert de technologie.

La mise en place d'une promotion ciblée des créateurs d'entreprise est également déterminante. Des offres de premier plan en possibilités de formation ainsi qu'un accès facilité au capital-risque représentent le meilleur moyen d'atteindre cet objectif. Il faut pour cela maintenir certaines mesures accompagnatrices comme la présence fréquente dans les médias de jeunes entrepreneurs.

Il faut saisir les opportunités offertes

Les obstacles qui se dressent sur le chemin d'une création d'entreprise réussie en Suisse ont clairement diminué ces dernières années. Les chances de réussite ont quant à elles augmenté grâce à la présence de mentors expérimentés durant la phase de création. À cela s'ajoute la possibilité de rencontrer des partenaires intéressants et d'avoir accès au marché des capitaux. Par ailleurs, le prestige social des créateurs d'entreprise s'est fortement développé, ce qui incite ceux tentés par l'aventure à franchir le pas et à devenir entrepreneurs, donc à prendre les risques qui s'imposent. ■