

Entrepreneuriat et Système d'innovation

par Claude Wehenkel, CRP Henri Tudor

L'entrepreneuriat, dimension essentielle du système d'innovation

Dans tout système d'innovation performant, l'entrepreneuriat représente une dimension essentielle. Je me permets de citer un de nos textes:

"... il est d'usage d'aborder le thème de la création d'entreprises de technologies innovantes sous l'angle des aides et supports à prodiguer aux entrepreneurs débutants. Ceci est en effet parfaitement légitime et nous nous battons aux côtés des start-up pour améliorer le climat entrepreneurial au Luxembourg. Mais de là à considérer les entrepreneurs comme des quémandeurs et des assistés, il y a une démarche parfaitement inacceptable et stupide, souvent blessante pour ceux qui méritent avant tout notre estime et notre admiration. Au contraire, la vérité est que le mouvement des start-up constitue une composante majeure, sinon essentielle, de tout système d'innovation, à l'échelle nationale ou autre. La création récente d'un réseau d'incubateurs ESINet ¹ autour des technologies spatiales qui se situe à l'intersection de l'Agence Spatiale Européenne et du 6e programme-cadre de la Commission Européenne, procède de la même inspiration. Dans cet espace d'innovation, les start-up sont censées apporter leur créativité et les industries aérospatiales leurs forces établies. Au début des années '90, nous avons déjà qualifié l'entrepreneuriat high-tech de "dimension manquante" de notre système d'innovation. La réalité du Technoport confirme au quotidien cette thèse. Nos start-up sont à l'origine d'un nombre croissant de projets internationaux de recherche, de synergies R&D et de grappage technologique ...".

¹ ESINET, European Space Incubator Network, lancé en juillet 2002; le Technoport est membre de ce réseau depuis novembre 2002

Certes, ce texte qui date de 2003 se réfère à l'entrepreneuriat high-tech, science based, de technologies innovantes. A tous ces termes, je préfère d'ailleurs celui d'entrepreneuriat innovant qui est moins excluant. Même si la notion d'entrepreneuriat innovant ne couvre pas totalement la thématique de ce colloque, il est cependant clair que bon nombre de leçons apprises dans ce contexte peuvent être généralisées aux secteurs plus traditionnels, moins complexes ou bien émergents comme celui de l'économie solidaire.

En 1998, le démarrage de Technoport Schlassgoart fut une première au Grand-Duché en matière d'initiative à la fois structurante et expérimentale dans le domaine de l'entrepreneuriat innovant. Au cours de ce colloque nous aurons l'occasion de revenir plus en détails sur les enseignements de cette véritable recherche expérimentale en grandeur nature.

Créer un système d'innovation moderne incluant un cadre favorable pour l'entrepreneuriat demande des approches systémiques génériques pour toutes les composantes. Le principal défi est d'arriver rapidement à une gouvernance en réseau du système d'innovation et de ses composantes. Le Centre Henri Tudor mène actuellement des réflexions sur le concept de Charte de gouvernance en réseau, après avoir initié plusieurs projets de recherche en relation avec cette thématique, notamment le projet RESINA.

Instituer un système moderne avec des règles du jeu bien conçues est indispensable, mais cela ne suffit nullement pour réussir. Dans notre bonne vieille Europe, nous devons réussir au moins un triple saut culturel :

- nous débarrasser de nos réflexes "cartésiens" quand nous avons à faire à des systèmes hautement complexes,
- ne pas complexifier et mythifier des choses simples,
- comprendre que nos vieilles institutions sont forcément mal outillées pour opérer dans un système nouveau et mal exploré.

Ajoutons un filet d'autocritique. Il en est de nos études scientifiques et savantes comme des antibiotiques. Leur prescription doit se limiter aux cas de nécessité prouvée.

Démographie, cycle de vie et système

Pousser l'analogie entre les êtres humains et l'entrepreneuriat permet de pointer les essentiels en matière d'heuristique. Dans les deux cas, certains facteurs clés de réussite ou d'échec relèvent à la fois des gènes et de l'environnement, dans les deux cas il faut distinguer ce qui relève du parcours individuel et de ce qui relève du cadre de vie qui appartient au système.

En matière d'entrepreneuriat, les divers systèmes cadres mis en place dans nos pays répondent mal aux besoins variés apparaissant au cours du temps dans un parcours individuel. L'amélioration de cet aspect du système d'innovation constitue un des facteurs clés essentiels pour le succès de l'entrepreneuriat.

Il y a plusieurs façons d'envisager les perspectives de cycles de vie. Dans un même cycle de vie de entrepreneurial, on passe de façon continue de l'entrepreneur et l'entreprise. Dans un passé relativement récent, le cycle de vie préconisé par les hautes sphères nationales ou européennes s'est plutôt apparenté à celui des familles royales de la Renaissance: négociations, contrats d'État, mariage d'enfants, perspectives de procréation d'héritiers mâles, signes de dégénérescence...

De nos jours, un cycle de vie réussi devrait correspondre aux étapes suivantes, en analogie avec la vie humaine:

- envie d'entreprendre
- volonté affirmée d'entreprendre
- décision de passer à l'acte
- idée de business
- proof of concept
- business plan
- démarrage
- croissance
- durée de vie économique
- réincarnation (« exit »)

Tout au long du cycle, cette vision idyllique peut tourner à l'échec, en démographie, on parle de décès. Contrairement au cycle de vie humain, les décès dans les premiers stades – pré-incubation et incubation – ne présente aucun caractère préoccupant, à condition que le taux de natalité soit

important et que le décès ne soit pas dû aux défaillances et négligences du système. Mettre en compte un taux de mortalité global est vide de sens.

Il est évident que les facteurs clés de réussite ne peuvent pas être les mêmes pour un couple d'amoureux, pour le bébé, pour l'adolescent(e) ou pour la personne mature. Évitions d'offrir des gâteaux aux nouveau-nés !

Au niveau de système d'innovation, il s'agit de fournir un cadre institutionnel et opérationnel pour favoriser l'épanouissement tout au long du cycle de vie. Tout système qui tolère les défaillances et les négligences est coupable. Pour le Centre Henri Tudor, trois lignes d'action doivent conduire à un tel système d'innovation intégrée.

Trois lignes d'action principales

Faire progresser l'innovation par le brassage et le partage des compétences, tel doit être le mot d'ordre pour tous. Selon le Centre Henri Tudor, trois lignes d'action couvrent l'essentiel de la partie opérationnelle du système d'innovation à mettre en place au Luxembourg.

1. Projets RDI intégrés avec les entreprises

Il s'agit de mettre en place un moyen concerté pour focaliser les ressources et les aides de la recherche privée et de la recherche publique pour les projets RDI (Recherche, Développement, Innovation) avec les entreprises. Les projets peuvent être montés autour d'une ou de plusieurs entreprises et/ou d'un groupement d'entreprises.

Deux considérations essentielles sont à la base de cette proposition:

a) il s'agit de rassembler les différents acteurs au début du processus et non à la fin ; la qualité de la phase de réflexion et de conception d'un projet RDI a un effet primordial sur la valeur des résultats ;

b) le montage partenarial et financier doit pouvoir intégrer les outils nationaux et européens (FPX, ESA, EUREKA) en gardant les spécificités des cofinancements par rapport aux bénéficiaires du projet intégré. Ce système posséderait plusieurs canaux de financement direct des partenaires à l'instar des projets du FPX. Un projet intégré serait en fait constitué d'un ensemble de sous-projets financièrement

découplés, mais intégrés au niveau de la stratégie, du pilotage général et des indicateurs d'impact. Le CRP Henri Tudor est en train d'expérimenter une telle démarche dans le cadre de EUREKA. Cette approche permet d'entraîner efficacement les entreprises dans des partenariats internationaux à forte valeur ajoutée. Le découplage des canaux de financement permettra de faire plus pour les entreprises tout en respectant les règles européennes en matière de concurrence.

2. Plates-formes d'innovation et grappes industrielles

Depuis 1980, le CRP Henri Tudor a mis en place des centres de ressources, des réseaux d'innovation et plus récemment les plates-formes d'innovation. Ces outils se caractérisent par l'ouverture, le rassemblement de partenaires stratégiques et le soubassement RDI de chaque initiative. Luxinnovation a initié des grappes technologiques dont étaient exclus les acteurs publics de la RDI, jusqu'à une date récente. Il faut saluer l'annonce du Ministre de l'Économie du 15 octobre 2005 concernant l'ouverture aux CRP des grappes de Luxinnovation.

Toutes les initiatives cofinancées par le public doivent désormais être ouvertes à tous les acteurs publics intéressés. Par ailleurs, il faudra veiller à la complémentarité des initiatives et à la production d'indicateurs d'impact.

3. Entrepreneuriat innovant

L'appui public à l'entrepreneuriat innovant doit s'exercer à trois niveaux :

- la mise en place d'un réseau bien structuré d'acteurs à métiers complémentaires et d'infrastructures d'accueil à vocations diverses ; il faut éviter les doubles emplois et les gaspillages d'argent public;
- la mise en place de mesures publiques prioritaires au niveau financier et réglementaire pour favoriser la création et le développement de start-up, en veillant particulièrement à doter le système d'une haute réactivité ; un catalogue de six mesures prioritaires proposées aux pouvoirs publics a été élaboré par un groupe international, composé d'une trentaine d'entrepreneurs high-tech, d'experts privés et de responsables d'incubateurs, et présenté au public en mai 2004.

Ce document² devrait constituer une base de travail utile pour les pouvoirs publics;

- la mise en place de structures-relais pour les entreprises sortant de la phase d'incubation ; identifiée dès 1999, cette thématique n'a toujours pas reçu de solution;
- l'aménagement de la Cité des Sciences de Belval devrait constituer un exemple concret et réussi de bonnes pratiques sur le thème de l'entrepreneuriat innovant.

Affirmations et conjectures

Pour terminer, je me permets d'énoncer quelques affirmations et conjectures pour animer la discussion et pour défier les scientifiques du domaine concerné. En langage commun, je vous envoie quelques vanes pour provoquer l'indispensable débat. En effet, il faut déminer le terrain de l'entrepreneuriat qui est truffé d'idées reçues, de fausses certitudes et de politiques inefficaces. Qui plus est, nous sommes culturellement handicapés sur ce terrain par rapport aux populations qui cultivent l'esprit pionnier. Allons-y !

1. La démarche des start-up américaines est en général exactement à l'inverse de celle des Européens : le moteur est l'idée du business, les besoins en développements scientifiques et technologiques entrent en scène après.
2. Dans la vieille Europe, la notion de spin-off académique est dans la plupart des cas une illusion d'optique, à moins que ...
3. La sacralisation du Business Plan peut être contre-productive. Il faut être conscient de son caractère spéculatif et volatil. En faire un cahier de charge figé est un non-sens lourd de conséquences.
4. À l'instar des petites entreprises, les start-up nécessitent une mutualisation poussée des ressources de compétences. Dans ce contexte, la notion même de « Ich AG » paraît hautement saugrenue. Cela serait l'économie *solitaire* !
5. La sophistication intellectuelle peut générer l'inefficacité, attention aux docteurs ès esprit d'entreprise.

² "Six mesures prioritaires pour améliorer le climat entrepreneurial high-tech au Luxembourg"; ce document ainsi que le rapport intégral "Comment améliorer le climat entrepreneurial high-tech au Luxembourg?" peut être obtenu sur simple demande auprès de Diego De Biasio, Technoport Schlassgoart, Esch-sur-Alzette: tél. +352 545580-404, diego.debiasio@tudor.lu

6. La véritable formation pour start-uppeurs ne passe pas par les filières traditionnelles. Ce qui prime est l'exemple vécu, les témoignages d'entrepreneurs réels, l'émulation.
7. Toute gouvernance en réseau du système d'innovation doit imposer à toutes les composantes des obligations communes de qualité, de transparence et d'accountability (indicateurs, tableaux de bord).
8. Il faut consolider les indicateurs « macro » sur base d'indicateurs « micro » à valider sur le terrain.
9. L'amélioration du climat public pour l'entrepreneuriat passe par la mise en place de quelques mesures prioritaires à la fois simples et visibles. Si elles ne sont pas pour l'entrepreneur d'accès facile et rapide, elles ne doivent pas être prises en considération. Cela concerne les aspects financiers et réglementaires.
10. Il est impératif de changer d'attitude face aux candidats entrepreneurs : la prudence et la méfiance qui s'appuient sur des mécaniques de sélection ex ante souvent dissuasives, doivent céder la place à l'encouragement, à la reconnaissance et à la confiance sans complaisance.
11. Les services et aides pour stimuler l'entrepreneuriat doivent être « just in time » par rapport au parcours et adaptés individuellement à chaque cas.

Les points que je viens d'égrainer sont tous liés à des éléments déterminants pour la réussite. Il y en a bien sûr d'autres. Mais le principal facteur de succès réside à l'intérieur de l'entrepreneur, dans sa tête, et aussi à l'extérieur, dans une suite pseudo-aléatoire de rencontres et d'opportunités, à saisir sur le champ. Notre expérience de sept ans au Technoport le prouve à l'évidence.