

# Entretien avec Jane Royston

Autor(en): **Royston, Jane / Noschis, Kaj**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **58 (2000)**

Heft 2

PDF erstellt am: **21.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-140950>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

## ENTRETIEN AVEC JANE ROYSTON

*Jane Royston occupe depuis février 1999 la chaire Branco Weiss de «Entrepreneurship et innovation» à l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL). Nouvellement créée, cette chaire a la particularité d'être financée par un fonds privé mis à disposition par Branco Weiss. Nous avons sollicité un article écrit de Jane Royston sur les orientations de son enseignement, mais elle a préféré pouvoir s'exprimer par un entretien. Kaj Noschis a rencontré Jane Royston.*

**KN** Votre chaire à l'EPFL s'appelle " Entrepreneurship et innovation " ? Est-ce que votre tâche est de susciter des vocations d'entrepreneur ?

**JR** Non, la tâche est plus concrète. Elle consiste d'une part à augmenter le nombre de sociétés high-tech en Suisse et d'autre part à augmenter la viabilité de ces sociétés. Actuellement 90% des sociétés échouent dans le monde high-tech dans les deux premières années. Il s'agit donc pour nous non seulement d'augmenter le nombre de sociétés qui démarrent, mais aussi d'essayer de favoriser la réussite durable de ces sociétés.

**KN** Le 90% des sociétés qui échouent au démarrage, s'agit-il d'un chiffre qui concerne seulement la Suisse ?

**JR** Non, je pense qu'en Suisse le taux d'échec est moindre, car on réfléchit beaucoup avant de se lancer. Hier un spécialiste venu de New York m'apprenait qu'aux Etats-Unis, seules deux sociétés en moyenne entraient en bourse, sur un million de sociétés qui se créaient. Je ne suis pas étonnée par ces chiffres, puisqu'il est tellement facile de créer une société aux Etats-Unis. En disant cela je ne veux pas porter de jugement de valeur sur les deux systèmes. En Amérique, lorsqu'on a une bonne idée pendant la nuit, le lendemain matin on dépose le nom.

J'ai effectué des analyses sur la situation en Suisse. Sur 600 projets qui sont suffisamment bons pour mériter une étude de faisabilité, il y en a deux qui atteignent le stade de l'entrée en bourse. Il y a nettement moins d'échecs en Suisse qu'ailleurs, car on réfléchit plus avant de se lancer. Ceci dit, le taux d'échec dans le high-tech est encore nettement supérieur au taux d'échec de toutes les sociétés confondues.

## **KN Comment allez-vous réussir dans cette tâche ?**

**JR** Nous venons de débiter le cycle des cours d'entrepreneurship. J'accueille des étudiants de l'Ecole hôtelière, des Ecoles HES, de l'Université de Genève, de l'Université de Lausanne, de l'EPFL et deux personnes qui viennent de Zurich. C'est un cours pour lequel aucune publicité n'a été faite. Nous recevons donc plutôt des gens de la région, mais j'aimerais bien accueillir aussi des étudiants établis en Valais, à Neuchâtel etc.. On a 40 personnes - des gens d'horizons extrêmement différents - que l'on réunit pendant 14 semaines, pour leur parler de tous les aspects de l'entrepreneurship. L'objectif n'est pas d'en faire des gens diplômés en entrepreneurship, bien que beaucoup d'entre eux espèrent qu'à la suite de ces cours, ils réussiront plus facilement à trouver un financement pour leur projet. Le but du cours pendant ces 14 semaines est de parler de tous les aspects d'un entrepreneur high-tech, afin que les participants apprennent à connaître leurs forces et leurs faiblesses et qu'ils sachent combler leurs lacunes. Le grand problème c'est qu'il s'agit très souvent d'aspects que le futur entrepreneur ignore lui-même. C'est pour cela qu'il y a beaucoup d'échecs. Bon nombre d'entre eux ne sait même pas qu'il faut effectuer des analyses financières extrêmement pointues. Dans une société high-tech, c'est généralement en terme de millions de Francs que l'on parle. Si à la fin de chaque mois on ne sait pas avec précision où est allé l'argent, on peut courir à la faillite sans s'en rendre compte. Ce sont là des thèmes dont on va parler pendant les 14 semaines pour asseoir des vocations. On ne va pas susciter les vocations, car l'esprit d'entrepreneur est déjà là pour ceux qui suivent le cours. D'autre part nous travaillons beaucoup avec les médias. Je donne de nombreuses conférences publiques car il faut que l'on parle beaucoup de l'entrepreneurship. Il faut que les gens se disent que c'est quelque chose de normal, de largement répandu et que ce n'est pas quelque chose d'extraordinaire. Tout ceci concerne le volet "augmenter le nombre" de participants.

Pour ce qui est de l'autre tâche, c'est-à-dire "augmenter la viabilité" des entreprises high-tech, on va travailler sur deux fronts. Tout d'abord nous avons créé une trentaine d'ateliers d'une journée, qui couvrent ce que nous pensons être l'ensemble des tâches qu'il faut savoir faire et qui ne s'apprend ni à l'école ni lorsque l'on travaille pour quelqu'un d'autre. Cet aspect est basé sur notre expérience : notre équipe compte huit personnes dont six entrepreneurs. Nous avons aussi réuni autour de nous une quinzaine d'entrepreneurs divers, venant surtout des domaines technologiques. Nous proposons donc ces 30 ateliers et travaillons également sur la mise en commun de l'information, la mise en réseau, car un

grand facteur de réussite est de savoir à qui s'adresser, de savoir poser des questions etc..

**KN** Est-ce que vous avez eu un modèle pour ce programme, cette conception de votre enseignement a-t-elle une source d'inspiration précise ?

**JR** Pas vraiment, malheureusement. J'ai étudié la situation actuelle en Suisse, puis où l'on souhaitait aller et finalement ce qu'il fallait faire. Je me suis rendu compte qu'il fallait entreprendre beaucoup de choses, qu'il fallait travailler sur tous les fronts pour qu'il y ait un résultat. Ensuite j'ai été aux Etats-Unis, dans les deux grandes «mecs», à Stanford au cœur de Silicon Valley, et à MIT au cœur de ce qui se passe sur la côte est, là où il y a les centres d'entrepreneurship. Tous les deux organisent des cours pour un public extrêmement ciblé, des licenciés aux étudiants des facultés de business, d'ailleurs très proche d'un programme de MBA.

**KN** En quoi l'approche américaine est-elle différente du programme que vous préconisez à l'EPFL ?

**JR** En Amérique on part du constat que tout le monde veut devenir entrepreneur – ce qui n'est pas le cas en Suisse. Ils partent aussi de l'idée que les gens savent faire du networking, ce qui est le cas et que les bureaux de transfert technologique sont au point - tout est en place. Donc ce qu'il reste à faire, c'est d'enseigner quelques connaissances de business aux gens qui veulent se lancer, et surtout d'en freiner certains, parce qu'il y en a beaucoup trop qui se lancent sans vraiment réfléchir. Cette approche correspond tout à fait à la situation aux Etats-Unis, mais ce serait une erreur monumentale à mon avis de reprendre les mêmes programmes en Europe. Or en Angleterre, Cambridge vient de mandater MIT pour créer leur centre d'entrepreneurship. Ils ont investi 70 millions de livres – près de 200 millions de francs pour la création de ce centre. Je ne peux même pas imaginer ce qu'on peut faire avec de tels fonds. J'ai la tête qui tourne ! Alors qu'ici à l'EPFL je suis en train de serrer de partout.

Je connais l'Angleterre et il est vrai que les problèmes ne sont pas pareils qu'en Suisse, mais les Anglais ce sont tout de même des Européens. Ils ont aussi leurs freins culturels, ils sont comme nous. Les Anglais n'osent pas trop poser de questions – ils savent peut-être le faire un peu mieux que nous, parce qu'ils ont leur système de clubs etc., mais ce n'est pas l'Amérique où on ose poser n'importe quelle question à n'importe qui. Vous avez besoin d'un rendez-vous chez Ford, vous appelez le PDG de Ford. J'ai donc été aux Etats-Unis, j'ai vu ce qui se

faisait – je leur ai parlé de ce que j’avais l’intention de faire ici. Je suis revenue, j’ai changé certaines choses, mais fondamentalement je crois que notre situation est particulière en Europe, elle est différente, il s’agit de créer du sur mesure pour nous.

**KN** **Pouvez-vous rappeler l’origine de votre chaire qui est unique à l’EPFL. C’est un nouveau terrain pour l’Ecole et c’est aussi la première fois que le financement d’une chaire est assuré par de l’argent privé.**

**JR** C’est Branco Weiss, un entrepreneur zurichois qui en a eu l’initiative. Il est parti de l’idée que l’avenir de la Suisse passe par la haute technologie, ou par la technologie dans le sens large du mot. C’est une tâche essentielle si on veut maintenir un niveau de vie tel qu’on le connaît en Suisse aujourd’hui. Branco Weiss a constaté qu’il n’y a rien qui se fait en Suisse pour garantir un essor à la haute technologie. La grande majorité des moyens mis à disposition pour l’entrepreneurship se concentrent dans les métiers traditionnels - arts et métiers – et pas dans la haute technologie.

Aujourd’hui le métier d’entrepreneur high-tech est quelque chose de très exigeant. Il se construit avec des gens hautement qualifiés, nécessite beaucoup d’argent et doit se faire de manière professionnelle. L’époque de l’entrepreneur amateur, vaillant dans son garage, l’image du joyeux boy-scout –n’a plus cours aujourd’hui. Le monde du high-tech exige de gros moyens. On donne de l’argent à quelqu’un qui garantit des contrôles financiers, qui soumet un plan de développement précis, qui tient les délais, qui établit un plan marketing. Et quand c’est bien, quand c’est réfléchi – on donne de l’argent pour démarrer une start-up.

Pour ces raisons Branco Weiss a pensé qu’il fallait créer une chaire. L’EPFL était l’endroit tout indiqué parce qu’il y a ici une tradition d’entrepreneurship comme dans aucune autre institution en Suisse. Si l’on prend le nombre de start-up par étudiant dans chaque EPF, dans chaque université et encore dans les HES suisses, l’EPFL vient en tête avec quotient de 2,5 devant l’EPFZ. Ensuite viennent les universités, St.Gall en tête et les HES. Donc l’EPFL est de loin l’endroit en Suisse où la tradition de l’entrepreneurship est la plus forte.

Branco Weiss a dit qu’il plante les graines dans la terre la plus fertile, ce qui est compréhensible. Il a dit : « je sème plutôt là où on est les plus forts, on pourra faire quelque chose de bien». Voilà pourquoi la chaire a été créée à l’EPFL.

**KN** **Comment dans le contexte actuel voyez-vous cette articulation**

## **entre formation, recherche et entrepreneurship ?**

**JR** Sous la présidence de Bernard Vittoz l'EPFL a entamé un mouvement de rapprochement avec l'industrie, Jean-Claude Badoux l'a beaucoup accéléré. Aujourd'hui on peut s'interroger sur l'avenir. Je pense que le mouvement continue et que rien ne peut l'arrêter. Je pense qu'on peut à la fois développer une excellente recherche et des relations avec l'industrie – je crois même que les deux vont de pair.

Dans le budget de l'EPFL environ 50% provient du financement privé, ce qui est énorme pour un budget de 240 millions. C'est parce qu'il y a des mandats privés qu'on peut développer une excellente recherche. Si on coupait le privé, si on devait ne plus être en contact avec l'industrie, on se retrouverait avec 120 millions. Aussi, l'industrie paie pour l'excellence, pas pour la médiocrité. Donc à mon avis les deux vont de pair, je ne vois vraiment pas de contradiction là-dedans.

**KN** **A quel moment de sa formation l'étudiant va-t-il participer à vos cours ? En cours de formation, lorsqu'il sait qu'il veut créer une entreprise, lorsqu'il prévoit une application high-tech ?**

**JR** Nous avons deux programmes. Nous avons des ateliers qui sont pour les gens qui ont – au moins - une excellente idée –et puis nous offrons des cours pour ceux qui se sont déjà lancés. Si je me réfère aux premiers cours que nous venons de donner, ceux qui participent le plus, ceux qui profitent le plus, ce sont les étudiants de dernière année ou alors les assistants, les doctorants. Mais nous avons toute la gamme des étudiants, de première année au post-doctorat. Un quart a déjà son doctorat.

**KN** **A l'EPFL il y a le Parc scientifique, il y a le Centre d'appui scientifique et technique (CAST), il y a l'Université avec sa propre offre à côté, comment est-ce que vous vous situez dans cette panoplie ?**

**JR** Il y a encore le MOT, un diplôme post-grade en gestion de technologies – Management of Technology, pour compléter l'offre. Je vais souligner nos spécificités. Premièrement nous nous occupons de la formation, alors que personne d'autre ne s'occupe de la formation pour l'entrepreneurship en haute technologie. Deuxièmement nous nous occupons aussi de gens qui ne sont pas à l'EPFL – nos cours sont ouverts à tout le monde. Nos ateliers ne sont pas pour les étudiants, ils sont pour les entrepreneurs. C'est aussi une chose dont les autres ne s'occupent pas du tout. Le Parc scientifique, pour l'instant c'est un Parc, il va

devenir un incubateur, il s'occupe du coaching, de quelques entreprises spécifiques qui sont très proches de l'EPFL. Nous ne faisons pas tellement de coaching, on n'arrive pas, il faudrait une équipe de 30 personnes. Le CAST s'occupe surtout des sociétés bien établies, des relations entre l'Ecole et l'industrie privée.

A ma connaissance, à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne la seule chose qui existe est un cours sur “ comment écrire un business plan ”, réparti en deux heures de cours pendant 14 semaines. Ils m'ont demandé de le donner, mais vu la façon dont ils prévoient de l'enseigner, je ne saurai pas comment faire. Je prévoirai un cours intensif d'une semaine : au début de la semaine on forme des équipes, à la fin de la semaine on fait les présentations avec les investisseurs.

**KN En dehors de ce que fait votre chaire, à votre avis, qu'est-ce qui pourrait plus généralement favoriser l'esprit d'entreprise high-tech en Suisse ?**

**JR** Je pense qu'en Suisse, il y a deux ou trois contraintes législatives qui ne vont pas arrêter l'entrepreneur, parce que l'entrepreneur qui veut se lancer le fera, mais qui sont ennuyeuses et qui font que des gens se délocalisent. Il y a beaucoup de Suisses qui sont partis en Californie pour créer leur entreprise. J'aimerais faire en sorte qu'ils ramènent leur entreprise en Suisse. Pourquoi pas ? On a tous les éléments ici. A part ces deux trois petits freins législatifs ...

**KN Lesquels d'après vous ?**

**JR** J'en vois surtout deux. Pour les entrepreneurs, il y a le problème des stock-options, qui est mal réglé en Suisse – qui fait qu'on n'arrive pas à motiver les gens à venir dans les sociétés, où il n'y a pas de stock-options. Deuxièmement le permis de travail – on est toujours coincé, archi-coincé par les difficultés liées à son obtention pour des collaborations ou partenaires étrangers.

**KN Est-ce que vous voyez des obstacles à l'innovation technologique en Suisse ?**

**JR** Non, je crois qu'il y a beaucoup d'innovation en Suisse. Le problème c'est qu'il n'y a pas une culture d'entrepreneurship. Les Suisses sont innovateurs d'un côté, on a vu dans les journaux des citations de chiffres impressionnants – repris des propos de Charles Kleiber. On est très innovateur, la recherche va très bien en Suisse, là il n'y a pas de doute. Mais il y a plusieurs pas entre innover qui vaut une citation dans un journal et puis déposer un brevet. L'innovation n'est pas encore un business. Il y a un long chemin à parcourir pour en faire un business.

Etre innovateur ne genère pas automatiquement des entreprises.

**KN Vous avez eu 276 inscriptions pour 30 places à votre cours – comment expliquez-vous ce succès ?**

**JR** Nous traitons des thèmes liés à la création de sociétés high-tech et personne d'autre n'offre ça. C'est un domaine très particulier. Prenons l'exemple banal de la présentation orale d'un produit high-tech. Il faut l'apprendre. Il y a des gens naturellement doués, mais pour un technicien ce n'est souvent pas facile de présenter un produit à un non-technicien. Quand l'enjeu c'est des millions et que vous avez six mois pour réussir, vous devez savoir faire, savoir communiquer. En même temps votre marché ce n'est pas la Suisse, votre marché c'est le monde, si ce n'est pas le monde, ce n'est pas la peine de commencer dans ce secteur-là. Voilà des exemples de la nécessité d'une approche spécifique.

**KN Vous répondez manifestement à une demande. Nous vous souhaitons plein succès.**

### Programme des prochains ateliers de CREATE

14.	High Tech Marketing – Creating the Buzz	19 June	2000	
		1 September	2000	
15.	Communication & Promotion	26 June	2000	
16.	Sales Strategy for New Tech Ventures	29 June (1/2 day)	2000	a.m.
17.	Focus On the Customer	29 June (1/2 day)	2000	p.m.
18.	Successful Selling Skills	6 July	2000	
19.	The Strategic Impact of the Internet	13 July (1/2 day)	2000	a.m.
20.	Creative Compensation Strategies	13 July (1/2 day)	2000	p.m.
21.	Project Management for Technology Projects	31 August	2000	
22.	Accounting Basics	4 September	2000	
23.	Financial Tools for Ease of Control	7 September	2000	