

Innosuisse

Étude d'impact Start-up coaching de la CTI

Résumé
21. février 2019

Élaboré par un consortium formé de :

econcept AG, Gerechtigkeitsgasse 20, CH-8002 Zurich

www.econcept.ch / + 41 44 286 75 75

et

Koch Consulting – Peter Koch, Röschibachstrasse 77, CH-8037 Zurich

www.peterko.ch / + 41 44 273 35 62

Auteur-e-s

Nicole Kaiser, MA UZH en sciences sociales, politologue

Basil Odermatt, MA UZH en sciences économiques, économiste

Stephanie Bade, lic. oec. publ., économiste

Barbara Haering, Prof. Dr. sc. nat. EPF, Dr. h. c. sc. pol., spécialiste de l'aménagement du territoire EPF/EPD

Koch Consulting

Peter Koch, ing. agr. dipl. EPF

Résumé de l'étude d'impact 2018

Contexte et cahier des charges

Innosuisse est l'agence fédérale pour l'encouragement de l'innovation ; l'organisation a pris la relève de la Commission pour la technologie et l'innovation (CTI) au 1^{er} janvier 2018. L'encouragement des innovations basées sur la science se fait par plusieurs programmes, dont l'un consiste à encourager les start-up scientifiques et les entrepreneurs. L'encouragement recouvre principalement le coaching pour les fondateurs de start-up scientifiques et les cours d'entrepreneuriat dans des hautes écoles pour les (futurs) créateurs d'entreprise. Afin d'apprécier précisément l'impact des axes d'intervention choisis et de renforcer le controlling de l'encouragement, la CTI a lancé en 2015 des évaluations et des études d'impact sur l'encouragement des projets d'innovation (projets R&D) et des start-up, ainsi qu'un monitoring de l'encouragement de l'entrepreneuriat. La première phase de projet relative à l'encouragement des start-up a été clôturée fin 2016 avec le rapport « Étude d'impact CTI (Lot 2) : encouragement des start-up » et avec le document « CTI Start-up Monitoring 2015 »¹.

Le présent rapport présente les résultats de la deuxième phase de projet de l'étude d'impact dans le domaine de l'encouragement des start-up. Compte tenu des objectifs stratégiques assignés par le Conseil fédéral à Innosuisse, qui visent à renforcer l'ancrage et le développement des études d'impact internes à l'agence, la deuxième phase de projet a été menée selon un objectif révisé : l'étude d'impact s'est concentrée sur le Start-up Coaching et – encore davantage – sur ses résultats. En plus de la présente étude d'impact, des travaux fondamentaux conceptuels relatifs aux évaluations systématiques de l'impact du Start-up Coaching ont été élaborés (rapport interne séparé).

Objet de l'enquête, objectifs et modèle d'enquête

L'enquête (dans la deuxième phase de projet) a porté sur l'instrument d'encouragement de la CTI Start-up Coaching entre 2005 et fin 2017 et ses interfaces avec d'autres instruments d'encouragement de la CTI pour les start-up. L'étude d'impact 2018 poursuivait les objectifs suivants :

- **Bilan de la réalisation des objectifs** : dans quelle mesure le Start-up Coaching de la CTI a-t-il contribué à voir émerger davantage de start-up scientifiques prospères, ainsi qu'à renforcer durablement l'écosystème des start-up de Suisse ?
- **Amélioration de l'encouragement des start-up** : dans quelle mesure les conclusions relatives au Start-up Coaching de la CTI donnent-elles des indications sur le développement opérationnel et notamment stratégique du Start-up Coaching d'Innosuisse ?
- **Indications relatives aux évaluations systématiques de l'impact** : quelles informations sont utiles pour une évaluation systématique de l'impact du Start-up Coaching ?

¹ Les deux rapports sont disponibles sur le site Internet d'Innosuisse : <https://www.innosuisse.ch/inno/fr/home/resultateund-wirkung/wirkungsanalysen-und-evaluationen/wirkungsanalyse1.html> [URL consultée le 15.01.2019].

L'étude d'impact comprenait une analyse des données relatives au Start-up Coaching du Secrétariat de la CTI ainsi qu'une enquête en ligne (recensement exhaustif) auprès des start-up acceptées au sein du programme de coaching entre 2005 et 2017. Le taux de réponse de l'enquête s'est élevé à 30 %.

Évolution et mise en œuvre du Start-up Coaching de la CTI

Évolution des inscriptions et admissions au programme de coaching : le nombre d'inscriptions (respectivement 169 et 160) au Start-up Coaching de la CTI en 2016 et 2017 a légèrement reculé par rapport aux années précédentes, les années 2014 et 2015 ayant enregistré un nombre d'inscriptions supérieur à la moyenne. Près de 45 % des start-up ont été acceptées au sein du programme de coaching entre 2015 et 2017.

Accès et motifs de candidature au coaching de la CTI : la plupart des start-up (35 %) ont été informées du coaching de la CTI par des coachs de la CTI. D'autres start-up en ont entendu parler via des institutions d'encouragement de l'innovation (16 %) ou des cours d'entrepreneuriat (14 %). Les trois principales raisons de déposer une candidature au coaching de la CTI sont : sa conception individuelle (68 %), l'obtention du label CTI (60 %) et la gratuité du coaching (57 %).

Évolution des coachs : en 2016 et 2017, le pool de coachs a conservé des effectifs similaires à ceux des années précédentes, les nouvelles recrues remplaçant respectivement 12 et 20 % des coachs du pool. La part des femmes parmi les coachs représentait quelque 10 % en 2016 et 2017. Les coachs répondent au besoin des start-up en matière de coaching grâce à leurs connaissances de branche spécifiques et à leur expertise commerciale. Certains domaines, tels que les aspects juridiques, sont couverts par les modules de support. L'expertise relative au financement n'est pas très répandue chez les coachs mais n'est que rarement sollicitée par les start-up dans le cadre du Start-up Coaching de la CTI, D'autres prestataires de coaching publics ou privés leur fournissent en revanche ce soutien.

Caractérisation des start-up dans le Start-up Coaching de la CTI

Branches : parmi les start-up qui ont intégré le coaching en 2017, on recensait 32 % de start-up issues de la branche ICT, 21 % de la branche Medtech / diagnostic et 17 % de la branche Energy / Greentech.

Répartition régionale : la plupart des start-up au sein du Start-up Coaching de la CTI sont originaires des régions de Zurich et du lac Léman. En 2017, ces chiffres étaient respectivement de 26 % et 38 %.

Équipes de management : les équipes des start-up *intégrées au Start-up Coaching* de la CTI se composent majoritairement de 2 à 3 membres. 70 % d'entre elles sont totalement masculines. 25 % des équipes sont formées exclusivement de membres suisses, 25 % uniquement de membres étrangers, et les 50 % restants ont une composition internationale. En ce qui concerne les start-up récemment intégrées au coaching, les équipes sont de plus grande taille et la proportion de start-up comprenant 0 à 25 % de femmes a doublé entre la cohorte 2013-2015 et la cohorte 2016-2017 (de 10 à 20 %).

Caractérisation des idées commerciales : une bonne moitié des start-up intégrées au Start-up Coaching de la CTI sont des spin-off des hautes écoles suisses. La plupart d'entre elles viennent du domaine des EPF. La dimension sociale de la durabilité était importante ou plutôt importante pour 41 % des start-up, la dimension écologique l'était pour 26 % d'entre elles. Près de 50 % des start-up basent leur idée commerciale totalement ou essentiellement sur des nouvelles technologies numériques ; 24 % ne présentent aucun lien avec les technologies numériques. L'innovation porte majoritairement sur les produits (82 %) ; dans 30 % des cas, elle concerne le modèle commercial. En ce qui concerne la typologie, 24 % des start-up affirment le caractère clairement disruptif de leur innovation.

Utilisation et évaluation du Start-up Coaching de la CTI

Recours aux prestations : les start-up ont sollicité un soutien essentiellement lors de l'élaboration du business plan, en matière de stratégie et de planification, de propriété intellectuelle et de planification financière. Près de la moitié auraient souhaité une assistance supplémentaire dans les domaines du financement, du marketing et des ventes ou pour les aspects juridiques.

Satisfaction : 68 % des start-up intégrées au coaching sont globalement très satisfaites ou satisfaites du coaching. 81 % d'entre elles sont très satisfaites ou satisfaites de la conception flexible du coaching. Les start-up étaient également très satisfaites ou satisfaites à 86 % ou 81 % du coach ou des autres coachs impliqués.

Autres prestataires de coaching : 53 % des start-up CTI ont (eu) recours à d'autres offres de coaching publiques ou privées, principalement en matière de levée de fonds, d'élaboration du business plan et de réseautage. Tous les participants à l'enquête considéraient le Start-up Coaching de la CTI plus attractif que les prestataires publics locaux et régionaux ou que les prestataires privés du Start-up Coaching.

Durée et coûts du Start-up Coaching de la CTI : entre 2005 et 2017, la 3^e phase du coaching a duré en moyenne 138 semaines pour les start-up sans label et 97 semaines pour les start-up qui sont entrées en 4^e phase de coaching afin d'obtenir le label. Cela correspond approximativement à deux ou trois années. Conformément à l'étude d'impact 2016, les coûts moyens par start-up pour le coaching individuel s'élevaient entre 2009 et 2012 à environ CHF 21 000.– pour les start-up avec Coaching Acceptance (CA). La durée du coaching varie en fonction de la branche. La CTI a dépensé au cours des trois dernières années environ CHF 3,2 millions pour le Start-up Coaching.

Impacts du Start-up Coaching de la CTI

Taux de survie : le taux de survie des start-up acceptées au sein du programme coaching entre 2005 et 2017 s'élevait à environ 80 %. Pour les start-up avec CA entre 2005 et 2009, le taux de survie oscillait entre 63 et 70 %, tandis que pour les start-up avec CA entre 2016 et 2017, le plafond et le seuil du taux de survie étaient respectivement de 89 et 98 %.

Potentiel de marché et de chiffres d'affaires : les start-up des cohortes 2016-2017 et 2013-2015 présentaient en valeur médiane un potentiel de marché sur cinq ans de CHF 20 à 45 millions, tandis que celui des start-up des cohortes avant 2012 oscillait entre CHF 45

et 100 millions. Les start-up CTI estimaient le chiffre d'affaires généré par leurs produits/services au cours des cinq premières années dans une fourchette comprise entre CHF 4,5 et 10 millions en valeur médiane.

Pénétration sur le marché : la part des start-up ayant pénétré le marché s'établit entre 56 % (cohorte 2016-2017) et 86 % (cohorte 2005-2009). Pour les autres start-up, la pénétration du marché n'a pas encore eu lieu (40 % pour les cohortes 2016-2017, 11 % pour les cohortes 2005-2009) ou bien elle ne correspond pas à la stratégie d'entreprise (3-4 % de toutes les cohortes exceptée 2010-2012).

Personnel : près de 60% des start-up CTI de la cohorte 2016-2017 disposaient en 2017 d'un maximum de trois équivalents temps plein. S'agissant des cohortes plus anciennes, presque 70 % des start-up disposaient en 2017 d'un maximum de dix équivalents temps plein. De manière générale, les start-up CTI sont en croissance, comme le montre la comparaison entre les cohortes, de même que la comparaison des start-up qui ont participé à l'enquête entre 2016 et 2018. Elles ont en moyenne atteint près de deux équivalents temps plein sur ces deux années.

Chiffre d'affaires et part des exportations : tandis que 69 % des cohortes 2016-2017 indiquaient un chiffre d'affaires inférieur à CHF 200 000.-, le chiffre d'affaires pouvait grimper jusqu'à 2 millions de CHF pour 69 % des start-up de la cohorte 2005-2009. Les exportations s'avèrent essentielles pour les start-up participant au coaching de la CTI : 36 % des start-up de la cohorte 2016-2017 ont généré plus de trois quarts de leur chiffre d'affaires à l'international. La part augmente nettement au fil des années.

Capital-risque : le capital-risque obtenu depuis la fondation oscille en valeur médiane entre 0,2 et 0,5 million de CHF pour la cohorte 2016-2017 et entre 0,5 et 1 million de CHF pour la cohorte 2005-2009. Pour les start-up fondées récemment, les investissements de l'équipe fondatrice sont significatifs. Le capital-risque obtenu augmente de façon continue au fil des ans. Les besoins cités pour les cinq prochaines années sont généralement supérieurs au capital-risque déjà obtenu, ce qui renvoie aux stratégies de croissance.

Recherche et développement : les coopérations R&D sont très répandues parmi les start-up CTI. 72 % des start-up CTI entretiennent des coopérations R&D avec de hautes écoles, 44 % avec une entreprise. 33 % des start-up CTI ont participé / participent à un ou plusieurs projet(s) R&D issu(s) de l'encouragement de projets de la CTI.

Brevets et autres stratégies de protection : les brevets représentent une stratégie de protection répandue parmi les start-up CTI, notamment dans les branches biotechnologie / pharmaceutique et Medtech / diagnostic. Outre les brevets, la protection de la marque constitue la stratégie la plus fréquemment utilisée en la matière. Le nombre de droits de protection demandés augmente à mesure que la start-up perdure dans le temps.

Facteurs de succès Start-up Coaching de la CTI : le principal facteur de succès de la start-up réside dans l'équipe de base, à qui incomberait en moyenne 45 % de la réussite de la start-up. La disponibilité du capital-risque contribue en moyenne à 24 % du succès, le Start-up Coaching de la CTI à 12 %. Les offres de soutien non monétaires (9 %) et la

conjoncture économique globale (7 %) constituent d'autres facteurs à prendre en considération.

Études d'impact 2016 et 2018

Les résultats des études d'impact 2016 et 2018 fournissent des conclusions fondées et validées sur le Start-up Coaching de la CTI, notamment sur les groupes-cibles atteints jusqu'à présent ou sur l'évaluation du Start-up Coaching du point de vue des start-up. Les recensements et analyses ont notamment permis de recueillir de nombreuses informations supplémentaires sur les impacts. Là où les données sont comparables, les résultats issus de la deuxième phase de projet confirment largement ceux de la première. Cet argument assoit la validité des deux enquêtes et des résultats obtenus tout en mettant en évidence la continuité du coaching.

Additionnalité : Une mesure d'encouragement de l'État répond au principe d'additionnalité lorsqu'elle apporte un bénéfice supplémentaire aux acteurs concernés, en l'occurrence aux start-up. La mise en évidence de ce caractère représente un défi méthodologique. Dans la première phase de l'étude d'impact, une comparaison a été effectuée entre les start-up CTI et un groupe témoin le plus similaire possible. Tandis que des différences significatives ont été constatées entre les groupes, p. ex. en ce qui concerne le capital-risque obtenu ou les coopérations R&D, aucun impact supplémentaire du coaching dispensé aux start-up CTI n'a été observé en matière de croissance des start-up. En 2018, les start-up ont été directement invitées à donner leur avis à ce sujet. Le coaching a entraîné pour 15 % d'entre elles des investissements financiers et personnels supplémentaires, et pour près de la moitié une augmentation des compétences (52 %) et une expansion du réseau (41 %) de l'équipe de management.

Les résultats des deux études d'impact ainsi que les conclusions tirées de la méthode employée ont servi à élaborer les bases conceptuelles des études d'impact systématiques au sein d'Innosuisse.