

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

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 67 (2009)

**Heft:** 3: Entrepreneuriat : innovation et croissance ; Ethique et brevets d'invention : quelles responsabilités?

**Artikel:** Les expériences des entrepreneurs suisses actifs dans la high-tech aux US : état des lieux et stratégies pour le futur

**Autor:** Marmier, Pascal / Sadowsky, John

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-142302>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 15.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# LES EXPÉRIENCES DES ENTREPRENEURS SUISSES ACTIFS DANS LA HIGH-TECH AUX US: ÉTAT DES LIEUX ET STRATÉGIES POUR LE FUTUR

PASCAL MARMIER

*swissnex Boston, Consulate of Switzerland*

*pascal@swissnexboston.org*

JOHN SADOWSKY

*Grenoble Ecole de Management*

*johnmysadowsky@gmail.com*

> Cet article propose de passer en revue plusieurs initiatives visant la formation et l'aide aux entrepreneurs mises sur pied à swissnex Boston. Dans une première partie, nous analysons le programme de formation venture leaders et les services mis à disposition par swissnex Boston pour le développement commercial des startups. Dans la seconde partie, John Sadowsky, coach et entrepreneur, offre ses perspectives sur le programme venture leaders et partage quelques pistes aux entrepreneurs cherchant à développer leur leadership. L'article conclut sur quelques idées d'amélioration du programme venture leaders pour le futur.

## 1. INTRODUCTION

### PLATE-FORME SWISSNEX

«swissnex» est un réseau composé de cinq établissements autour du monde (Boston, San Francisco, Shanghai, Singapour et Bangalore) qui travaillent en étroite collaboration avec les universités, les start-up, et de multiples autres organisations (ONG, fondations,...) dans les régions hôtes. Cet article étudiera en particulier sur le rôle et les expériences de swissnex Boston qui a ouvert ses portes en 2000. Les activités de ce consulat scientifique sont divisées en 2 deux grands pôles:

- 1) Le pôle de support aux universités et projets en relations avec la recherche, la science et l'éducation
- 2) Le pôle de soutien aux startups et travail de collaboration avec les grandes sociétés dans le domaine de l'innovation

Dès son origine, swissnex a offert des services et une assistance aux entrepreneurs. La bulle internet a eu pour effet de créer un trafic d'entrepreneurs qui désiraient lancer leurs activités aux Etats-Unis. Bon nombre d'entre eux a succombé aux changements du marché. D'autres par contre ont bien résisté à l'instar la startup Dartfish, désormais solidement ancrée à Atlanta.

## PLATE-FORME VENTURELAB

venturelab, un programme de l'Agence pour la promotion de l'innovation CTI, a pour but de favoriser les vocations entrepreneuriales des jeunes talents en Suisse ainsi que de les former au long de leurs premières années à la tête de leur startup. Démarré en 2003, venturelab offre divers programmes adaptés aux besoins des entrepreneurs en fonction du stade de développement de leurs projets. Ainsi, les venture ideas visent avant tout à motiver les scientifiques à se lancer dans une aventure entrepreneuriale et à stimuler le réseautage de l'écosystème high-tech en Suisse ; les venture challenge sont des cours semestriels offerts aux personnes encore dans l'Académie ayant des ambitions entrepreneuriales ; les venture plans et venture training offrent des modules de 5 jours axés respectivement sur la cristallisation de l'opportunité commerciale et sur la croissance.

Les entrepreneurs les plus prometteurs, qui sont sélectionnés par un jury après plusieurs étapes de préparation, participent au programme venture leaders qui se déroule sur 10 jours aux Etats-Unis. Ce programme a démarré en 2000 à Boston grâce au support de la Fondation Gebert Rüf. Au vu des succès initiaux, la Fondation a suggéré à la CTI de reprendre le financement et la supervision du programme, ce qui s'est fait dès 2007. Désormais, venturelab et swissnex Boston collaborent à la réalisation de ce «bootcamp» pour entrepreneurs dans la région de Boston. Venturelab assure la promotion et la sélection des candidats, ainsi que la préparation depuis la Suisse, alors que swissnex Boston assure la partie américaine du programme qui comprend le choix des intervenants et sessions, les visites de sociétés, la gestion des contacts et la logistique pendant les 10 jours de visite.

## CTI

La CTI est l'agence en charge du support de l'innovation en Suisse. A ce titre, elle assure le financement non seulement des projets destinés au support à l'entrepreneuriat (tels que les venture leaders) mais également de nombreux projets de R&D menés en collaboration avec les universités et l'industrie. Le programme CTI startup mérite d'être examiné plus en détails étant donné son impact dans le domaine de l'innovation en Suisse. Depuis son origine en 1996, plus de cent sociétés ont été accompagnées tout au long de leur développement commercial.

Le rôle principal de CTI startup est celui de coaching. Les entrepreneurs qui répondent aux qualifications demandées bénéficient d'un accompagnement sur 18 mois par un expert validé par l'équipe de CTI. Chaque entrepreneur doit ensuite certifier avoir atteint les buts (développement technologique ou commercial) fixés pour pouvoir continuer à avancer dans le processus de reconnaissance instauré par CTI startup. Les entreprises les plus prometteuses se voient décerner un label qui démontre aux investisseurs potentiels et aux autres partenaires la viabilité commerciale et technologique de la société.

## DIVERS INSTRUMENTS ET PROGRAMMES DE SUPPORT AUX ENTREPRENEURS DEPUIS LES USA

La philosophie de swissnex Boston peut être résumée par les mots clés «transatlantic venturing». Au début des années 2000, on parlait beaucoup de «brain drain» ou de fuite des cerveaux. Il est maintenant plus judicieux d'évoquer – au vu de la mobilité des jeunes talents scientifiques – la «brain circulation». Les talents potentiels décident en effet de leur lieu de travail en fonction de l'environnement de recherche et des possibilités de développement de

leur recherche. De la même façon, les régions ne devraient pas se focaliser sur les risques de délocalisation (transplantation d'une entreprise innovante d'un endroit à un autre), mais plutôt penser à favoriser le développement de certaines parties d'une société en fonction des atouts en place. Boston est à cet égard intéressant car, si la région compte peu de sièges sociaux de grandes sociétés américaines, elle a de plus en plus de succès à attirer des centres de R&D. Microsoft a suivi Nokia, Google, IBM, Novartis et d'autres en ouvrant un bureau de plus de 300 personnes proche du MIT.

Pour les entrepreneurs, plusieurs facteurs soulignent l'importance de penser global dès le départ. Que ce soit pour trouver des ressources, des employés ou des clients, il est nécessaire de développer un important réseau de contacts dès le commencement. La popularité des réseaux sociaux professionnels (LinkedIn, XING) prouvent le besoin de nouer des relations professionnelles pour le succès d'une entreprise.

Un autre facteur prépondérant est la nécessité d'accéder au marché rapidement pour les entrepreneurs actifs dans des startups high-tech. Les sociétés IT par exemple ont souvent peu de brevets pour protéger leurs atouts technologiques et se retrouvent dans la position de devoir rapidement vendre leurs produits dans des marchés dispersés. A nouveau, la faculté de pouvoir compter sur un réseau de partenaires (notamment de distributeurs) est un avantage certain pour les entrepreneurs.

Un des risques majeurs des startups technologiques est celui de la mauvaise adéquation entre solution technologique et demande du marché. On entend souvent parler d'entrepreneurs offrant des services «en avance sur les besoins des consommateurs.». Avoir accès à des experts spécifiques à un certain domaine agissant de lien entre le monde technologique et celui de la commercialisation est un avantage décisif pour les entrepreneurs.

## 2. PROGRAMMES ET SERVICES OFFERTS DEPUIS LES USA

Traduit en termes de stratégie pour swissnex Boston, la collaboration transatlantique signifie un effort constant de conseil aux entrepreneurs sur la meilleure façon de démarrer rapidement des activités à plusieurs endroits. Les diverses activités qui sont décrites ci-dessous proposent donc de faciliter les contacts et d'étendre le répertoire de compétences des entrepreneurs:

### 2.1 FORMATION – PROGRAMME VENTURE LEADERS

Toute visite à Boston permet à un chercheur qui vise une carrière entrepreneuriale de se faire une meilleure idée des risques, challenges et opportunités qui en découlent. swissnex accueille donc fréquemment des chercheurs suisses qui sont de passage à Boston et ont ainsi l'occasion de rencontrer des entrepreneurs chevronnés ou des sociétés leaders dans leur domaine. Ces premiers échanges offrent souvent la possibilité de continuer des discussions durant la phase de préparation d'un business plan.

Le programme de formation le plus avancé pour entrepreneurs – les venture leaders – a démarré en 2000 avec le but d'offrir une plateforme de développement personnel et professionnel aux USA pour les entrepreneurs sélectionnés. Le programme s'articule autour de plusieurs éléments allant des rencontres avec les investisseurs à des tables-rondes ou des visites de startups. Le tableau ci-dessous résume les diverses parties du programme et leur but pédagogique:

<b>Elément du programme</b>	<b>But pédagogique</b>
<b>4 jours de formation « entrepreneurship » avec 2 professeurs de Babson College</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etudes de cas</li> <li>- Passage en revue des « business plans » de chacun</li> <li>- Discussions en groupe de challenges communs</li> </ul>	<p>Offrir une solide base de connaissance sur les mécanismes d'entrepreneurship aux US en termes de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- négociation de termes pour investissement</li> <li>- adaptation des structures notamment financières des startups</li> </ul> <p>Offrir des points de référence qui serviront à résoudre des problèmes de type organisationnel.</p>
Discussion avec des entrepreneurs expérimentés qui ont passé par les mêmes stades de développement	<p>Développer et renforcer l'ambition et l'état d'esprit entrepreneurial des participants.</p> <p>. A la lumière des diverses expériences au niveau du cycle de création et développement de startups, se faire une meilleure idée de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la motivation propre pour continuer</li> <li>- les challenges qui peuvent être anticipés ou allégés</li> <li>- les forces et limitations de sa propre personnalité</li> </ul>
Ateliers sur des sujets précis (marketing, canaux de vente)	Exposer les types de développement propre à une industrie (IT, biotech) et donner une marche à suivre détaillée (par exemple pour développer un plan marketing pour un produit non encore existant sur le marché.)
« Networking » et sessions avec des experts avec un feedback personnalisé pour chaque participant	Offrir par le biais de rencontres et de « pitches » la possibilité de raffiner non seulement la façon dont on présente un projet mais également les fondements du projet lui-même (faisabilité technologique et commerciale), étant donné le niveau d'expertise dans une région à haute concentration technologique. Utiliser le <i>networking</i> comme outil servant de développement des facultés de communication.
Visite de startups en croissance	Motiver les participants en découvrant comment une petite équipe peut grandir avec succès. Visiter des sociétés qui se sont développées rapidement afin de penser « grand »

Plusieurs lignes directrices guident chaque année la préparation du programme et son adaptation aux besoins des participants:

- > Premièrement, l'accent est mis sur l'apprentissage par l'expérience. L'environnement de Boston permet d'offrir une immersion directe dans le quotidien et les challenges d'un entrepreneur.
- > L'importance de la mentalité US, ambitieuse, axée sur les opportunités d'affaires et qui met l'accent sur l'exécution du projet. Les diverses sessions de feedback aident le participant à repenser sa stratégie en termes d'opportunité et de marketing avec comme leitmotiv, la nécessité de répondre avant tout à un besoin avec un nouveau produit.
- > Un tel programme de simulation permet de faire des erreurs avec peu de conséquences. Alors que les risques sont encore limités, le participant peut par exemple corriger son approche auprès d'un VC ou réaliser qu'il a suivi une mauvaise stratégie commerciale.

## 2.2 VOYAGES «BUSINESS DEVELOPMENT» ET RECHERCHE DE PARTENAIRES

Hormis la formation, bon nombre d'entrepreneurs se rendent fréquemment à Boston dans le cadre de la recherche de clients et de partenaires. Malgré le nombre d'universités implantées dans la région, les startups cherchent plutôt à bénéficier de l'expertise «collective» du tissu industriel que des labos de recherche. Le marché américain étant énorme, les clients potentiels d'une entreprise, dans n'importe quel domaine, ne seront certainement pas forcément présents en grand nombre dans la région (hormis le cas des biotechs). Cependant les entrepreneurs pourront y trouver facilement des partenaires, obtenir des feedbacks sur leur stratégie ainsi qu'une visibilité parmi la communauté technologique.

swissnex Boston apporte fréquemment son soutien aux entrepreneurs qui restent dans la région pour une courte durée. Un moyen efficace de support sur place est l'organisation de tables-rondes sur une thématique générale tout comme sur une problématique très pointue propre à une startup. swissnex peut d'ailleurs utiliser son réseau pour rassembler dans des délais serrés des panels d'experts sur un large éventail de sujets. Récemment, une équipe issue de l'EPFL a présenté son projet d'environnement virtuel pour bloggers et un innovateur a pu parler de diverses technologies liées à la sauvegarde de l'eau.

Au niveau des recherches de partenaires, swissnex Boston met au service des entrepreneurs son réseau de contacts et ses capacités de «networking». Plusieurs startups suisses, telle qu'une entreprise active dans le son 3D, ont ainsi bénéficié d'un programme de visites organisés spécialement pour elles avec des partenaires potentiels qui ont été sélectionnés, contactés et briefés au préalable. L'aspect local des demandes qui proviennent de swissnex Boston et la curiosité des personnes dans le high-tech permettent ainsi de faciliter le travail des entrepreneurs et leur ouvrir des portes en vue de collaboration.

## 2.3. IMPLANTATION LOCALE

A partir d'un certain niveau de chiffre d'affaires, toute startup high-tech songe à une activité commerciale implantée aux USA. Dans la plupart des cas, les startups ont surtout des fonctions de vente et support technique. Pour être plus proche de leurs clients, ils mettent sur place une petite équipe – souvent un manager venant de Suisse et quelques collabora-



teurs locaux – qui essaie de couvrir le marché nord-américain avec un bureau unique aux Etats-Unis.

Au cours des dernières années, swissnex Boston a aidé en moyenne 1 à 2 startups suisses par année à ouvrir une antenne aux Etats-Unis. Swissnex Boston offre deux types d'aide à ces jeunes entreprises:

- 1) Accès à des fournisseurs de service. swissnex Boston a créé au fil des années un solide réseau de conseillers dans des domaines aussi divers que les questions juridiques, de propriété intellectuelle, d'immigration ou d'assurance maladie. Ces experts qui ont déjà tous aidé avec succès d'autres startups font gagner un temps précieux aux entrepreneurs qui ont besoin de leurs services.
- 2) Intégration dans un réseau. Etant donné que la communauté tech est ultra connectée, il est très utile de connaître rapidement les bonnes personnes pour créer son propre réseau de contacts. swissnex Boston facilite les nouveaux contacts nécessaires aux entrepreneurs pour connaître leurs pairs ou les personnes qui comptent parmi les VCs, business angels ou autres financiers.

Depuis avril, un bureau est à disposition des entrepreneurs CTI à swissnex Boston grâce au support de cette organisation.

### 3. IMPRESSIONS SUR LE PROGRAMME À BOSTON DE JOHN SADOWSKY

Tout d'abord, je tiens à dire que je trouve ce programme impressionnant, et qu'à chaque fois que je vois le consulat à Boston, je sens une énergie voire même un bouillonnement d'activité entrepreneuriale. Alors, félicitations aux organisateurs !

L'idée de faire venir ce groupe à Boston me paraît une bonne initiative et une grande réussite. Dans le Massachusetts, les entrepreneurs suisses ont l'occasion de voir un environnement où les mondes de la science et du commerce se mélangent pour engendrer des résultats impressionnants en termes d'entrepreneuriat. En dehors des apprentissages dans les cours et les séminaires, ils doivent profiter énormément des opportunités de networking et des occasions de développer leur vision globale de l'entrepreneuriat.

En ce qui concerne les membres du groupe, je les trouve extrêmement vifs, enthousiastes, et visiblement intéressés par tout ce qui touche à l'entrepreneuriat et au leadership. Pendant le séminaire, je constate à chaque fois une vraie soif d'apprendre, un désir de s'engager, et une capacité à poser des questions pertinentes. C'est donc un vrai plaisir d'intervenir auprès d'eux.

#### ENTREPRENEUR ET LEADER?

Concernant mon implication dans le programme, j'interviens depuis quelques années sur le thème du développement personnel de l'entrepreneur. Plus précisément, je me focalise sur les caractéristiques que l'entrepreneur doit développer, dès le début, dans l'optique de devenir un vrai leader d'entreprise.

Ce sujet me passionne car j'ai passé les dix dernières années comme professeur de leadership et comme coach de leaders (et d'équipes) en entreprise. Au cours de mes activités, j'ai fréquenté de nombreux entrepreneurs et eu la chance de siéger au conseil d'administration

d'une dizaine de sociétés entrepreneuriales sur quatre continents. Par conséquent, je me suis souvent penché sur les problématiques entourant l'entrepreneur, le manager, et le leader. S'agit-il d'ailleurs de trois profils bien distincts? Peut-on commencer comme entrepreneur, et apprendre, par la suite à gérer la croissance de sa société ou à devenir un vrai leader qui inspire les gens autour de lui?

La question qui m'intéresse le plus est d'ailleurs de comprendre pourquoi l'entrepreneur semble-t-il avoir tant de difficulté à endosser le rôle de leader, quand sa société prend de l'ampleur et devient plus «mûre»? Pour certains chercheurs, les trois profils ont des caractéristiques tant divergentes que ce serait presque une contradiction que de parler d'une «évolution» possible. D'autres constatent même que les qualités qui mènent à la réussite de l'entrepreneur sont précisément celles qui l'empêcheront de devenir leader.

#### UN EXERCICE PARTICIPATIF DE DÉFINITION

En général, je commence ma démarche en demandant aux participants de faire trois listes de caractéristiques, les premiers mots qui leur viennent à l'esprit pour décrire l'entrepreneur, le manager, et le leader. Cette petite réflexion est importante pour les mettre dans l'esprit de l'interaction, et pour que je puisse utiliser leurs termes. [On peut voir des extraits de mon intervention en consultant ce lien: <http://www.youtube.com/watch?hl=en&v=Y5cbyi8tfc&gl=US> ]

Schématiquement, ce qui ressort de ce petit exercice est que l'entrepreneur se caractérise souvent par le désir de créer pour le plaisir de créer, volonté qui peut d'ailleurs déborder sur l'obstination, et une confiance souvent narcissique. Ils aiment, ou ils apprennent, à travailler seuls, souvent par nécessité au début, et ils développent une grande capacité à se focaliser sur les tâches («task orientation») qu'ils doivent accomplir pour faire bouger les choses. Ce sont des rêveurs et des visionnaires, qui sont à l'aise dans des ambiances de désordre, parfois mêmes persuadés que le chaos peut stimuler la créativité.

Le manager quant à lui se concentre davantage sur les meilleures manières d'accomplir ses propres buts et ceux de son organisation. Ils préfèrent vivre dans un monde bien structuré, avec des tâches et des procédés bien définis. Ce sont des penseurs plutôt analytiques, qui travaillent l'efficacité et le perfectionnement des systèmes existants, et qui sont moins à l'aise pour s'aventurer en terrain inconnu.

Par contraste, le leader, lui, aime bien défricher des chemins nouveaux. Plutôt que de travailler à perfectionner ce qui existe déjà, il préfère définir des visions d'avenir, et «peindre» cet avenir avec son discours, afin de motiver ses suiveurs. C'est, plus que le manager, un penseur conceptuel, c'est-à-dire une personne qui voit la signification des choses sur un plan plus intégratif. Souvent, il inspire les autres par son enthousiasme, sa vision, et son courage.

Après cette discussion assez schématique sur ces trois profils, la suite de mon propos s'articule autour de deux questions. D'abord, que faire quand l'entreprise entrepreneuriale arrive à un stade où elle aura besoin de managers et de leaders? Et deuxièmement, si l'entrepreneur veut devenir lui-même un leader efficace, quels sont les chemins pour y arriver, et les pièges à éviter?



## QUELQUES CONSEILS À L'ENTREPRENEUR QUI VEUT DEVENIR LEADER

Grâce à mes 15 années d'expérience dans le coaching d'entrepreneurs, j'ai développé certaines idées pour les aider à assurer la transition entre la start-up et une entreprise plus mûre, et notamment des conseils pour l'entrepreneur qui cherche à devenir un leader efficace au sein de sa firme. Voici d'ailleurs une liste de quelques sujets abordés:

- > Apprendre à se connaître: Toute la recherche récente semble mener à la conclusion que la pierre angulaire du leadership est une connaissance profonde de soi-même, de ses valeurs, de ses croyances profondes sur comment mener sa vie et ses interactions avec les autres. Pour l'entrepreneur, qui vit dans un monde d'action et de changements permanents, le problème est souvent simple: il n'a jamais pris le temps de réfléchir à tout cela (voir rubrique suivante)
- > Développer sa capacité de réflexion: Quand je considère les leaders que j'ai pu fréquenter en coaching ou en observation direct, je trouve qu'ils arrivent à un équilibre entre trois activités: l'action, la communication, et la réflexion. Souvent, avec mes étudiants, je dessine un triangle, avec chaque activité à une pointe, en affirmant que ce triangle, sans être en parfait équilibre, ne devrait pas trop se pencher vers une ou l'autre de ces trois activités. Malheureusement, dans mon travail de coach, j'ai rarement trouvé l'entrepreneur qui ne soit pas en déséquilibre vers l'action. Ce n'est pas forcément un défaut grave au départ, mais à mesure que la société avance, le fondateur devra tendre vers cet équilibre s'il vise à devenir un leader efficace.
- > Apprendre à raconter ses histoires, en interne et en externe. Plus je construis mon expérience avec les entrepreneurs, et plus je trouve que le «storytelling» est une condition sine qua non du leadership. En général, les gens nous suivent que s'ils ont une idée de qui on est réellement, des idées et des valeurs qu'on incarne, en d'autres mots, de notre identité profonde. Le storytelling est un outil si puissant précisément parce qu'on révèle notre identité à travers les histoires personnelles qu'on raconte au quotidien. Le leader qui apprend à raconter son expérience, les histoires d'identité de l'entreprise, ses raisons d'être, et son parcours futur est simplement sur la voie d'inspirer son entourage. Mais, il faut rester prudent, car apprendre à raconter ces expériences identitaires, le tout dans une voix naturelle et authentique, est une pratique périlleuse qui doit beaucoup se travailler.
- > Ecouter des sources diverses (et développer sa capacité d'écoute en général). Au début, l'entrepreneur a tendance à s'entourer de personnes qui partagent ses idées, qui voient le monde comme lui. Grâce à cela, ils arrivent à avancer très rapidement avec des collaborateurs qui ont la même vision, les mêmes rêves, et la même énergie à dédier à projet. Mais, il faut voir cette période d'excitation (et souvent d'euphorie) comme un passage. Après la phase initiale, l'entrepreneur doit apprendre à s'ouvrir, au fur et à mesure que les besoins de la société changent. Dans une deuxième phase, trouver des moyens innovateurs et créateurs d'organiser l'entreprise, ou de gérer ses ressources, peut devenir plus important que le fait d'aller toujours vite dans l'exécution. Pour

cela, il faut que l'entrepreneur apprenne à laisser entrer des voix divergentes.

- > **Pratiquer le slow management:** Mener une équipe veut dire avant tout mener une diversité d'individus qui composent cette équipe. Le succès du groupe dépend surtout des rapports que le leader établit et entretient avec chacun des individus. Le problème est que, dans sa précipitation quotidienne, l'entrepreneur n'arrive pas à prendre le temps de s'arrêter pour faire ce que j'appelle le slow management. De mon point de vue, ce slow management se pratique à partir du moment où, en se promenant parmi les employés ou chez les clients, on engage les individus et les petits groupes informels dans un dialogue. Ces moments permettent d'être à l'écoute des autres pour mieux comprendre les gens et leurs activités, d'approfondir nos liens avec les collaborateurs, et de renforcer nos messages de fond en racontant nos histoires d'identité et d'avenir. Personnellement, je préconise à mes clients au moins deux heures de «slow» par semaine, même dans les périodes les plus chargées.
- > **Développer l'esprit d'ouverture pour devenir un «lifelong learner»:** Les leaders qui réussissent semblent partager une certaine soif d'apprendre, et ce désir d'apprentissage continue tout au long de la vie. Ce sont souvent des gens qui adorent apprendre et explorer des nouveaux chemins de pensée, et qui ont l'air de prendre plaisir dans leur voyage personnel vers le leadership authentique.

#### COMMENT APPRENDRE ET S'EXERCER DANS TOUS CES DOMAINES?

Tous les éléments cités dans la partie précédente sont des choses qui s'apprennent, et non pas des dons innés. Le leadership est un choix, et les capacités du leader se pratiquent et se maîtrisent si l'on s'engage sur le chemin et l'on accepte de mettre l'énergie et le travail nécessaires.

Avec un coach ou un collègue, ou même parfois tout seul, on peut facilement s'entraîner, par le biais de ce qu'on appelle en anglais la «deliberate practice», c'est-à-dire la pratique d'une activité (par exemple, faire un discours narrant des histoires personnelles, ou faire du slow management), avec le but d'en améliorer un élément précis de son exercice.

Souvent le premier pas consiste simplement à mettre son propre développement personnel et ses capacités de leader à l'ordre du jour et d'y consacrer du temps !

#### AMÉLIORATIONS ET STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT À L'AVENIR

Au vu du double objectif du programme venture leaders – formation et développement d'opportunités d'affaires – il nous semble que plusieurs améliorations pourraient encore être apportées.

Tout d'abord le programme doit continuer de favoriser la réflexion des entrepreneurs sur le potentiel commercial de leur technologie. Commencer leur planning par étudier les besoins ou peines des clients potentiels, ainsi que le fameux modèle d'affaires (le «business model» qui permet de créer des revenus) si crucial notamment en temps de financement plus rare, permet à ces jeunes de développer une stratégie plus solide pour l'avenir.

Un autre point essentiel à continuer d'améliorer est celui de «penser en grand» et donc de préparer les entrepreneurs dès le début aux divers stades de croissance. Chaque nouvelle

étape de la vie d'une entreprise s'accompagne de changements opérationnels: nouvelles compétences requises, adaptation des modèles de gestion financière ou développement de nouvelles fonctions telles que marketing, R&D, ou vente. Il est indispensable que le programme pousse les participants à anticiper ces changements et mettre sur place une planification qui prenne en compte les besoins futurs de toute startup en croissance.

Enfin, étant donné que les aspects techniques semblent désormais être acquis par les entrepreneurs qui participent au programme, il serait nécessaire de développer des systèmes pour poursuivre et approfondir notre conversation sur les problèmes de leadership dans les start-up. Comme je sens beaucoup d'intérêt autour de ce sujet, il serait envisageable de mettre en place un forum virtuel pour partager les expériences des participants. Pourquoi ne pas non plus organiser des séminaires de suivi tous les 2-3 mois en Suisse pour continuer de se pencher sur ces types de questions, et pour suivre les progrès des entrepreneurs dans ce domaine.

Pour l'avenir, il s'agirait donc d'intégrer encore plus les parties de préparation et de sélection en Suisse. La préparation et sélection plus poussée en Suisse permet de tirer un meilleur profit du programme, de véhiculer une image plus forte de la Suisse, et de renforcer l'intérêt pour les interlocuteurs US. Pour que le programme augmente son impact, il faut qu'une expertise collective se construise autour des instruments, idées et potentiel personnel des entrepreneurs de Suisse. Le renforcement des outils de transfert de connaissance, en développant par exemple une plateforme permettant de mieux capturer les expériences, contacts, interactions des participants, et de les mettre à disposition des suivants.

#### L'EFFICACITÉ DU PROGRAMME VENTURE LEADERS: LE CAS PLEXIM

Les activités aux Etats-Unis de la société Plexim offre un bon exemple d'utilisation des divers programmes mis sur pied depuis Boston. Plexim, une spinoff de l'ETHZ, a été fondée en 2002 par Jost Allmeling et deux autres collègues. En tant que CEO, M. Allmeling a eu l'occasion de participer au programme venture leaders en 2004. Son expérience lui a permis de bien sentir et rapidement intégrer ce qu'il a appris pendant ce programme. Il crédite ces 10 jours à Boston pour lui avoir donné un esprit positif et lui avoir montré que flexibilité et négociation sont clé pour un entrepreneur. Grâce à cette attitude innovante, Plexim a par exemple changé ses conditions de paiement pour pouvoir satisfaire de nouveaux clients. En 2008, M. Allmeling a repris contact avec swissnex Boston dans le but de préparer l'ouverture d'un bureau vente et marketing. Les nombreux contacts offerts par swissnex Boston ont permis à M. Allmeling d'accélérer les processus administratifs pour démarrer. Depuis avril 2009, Plexim est la première startup qui a occupé l'espace entrepreneurial CTI au sein de swissnex Boston.