

RAPPORT D'ACTIVITÉS PLATINN 2018



Plateforme d'appui à l'innovation



platinn est une initiative des cantons de Berne, Fribourg, Vaud, Valais, Neuchâtel, Genève et Jura
et soutenue par le SECO au titre de la NPR

TABLE DES MATIÈRES

Vue d'ensemble	4
1. Les entreprises soutenues et leurs défis	6
2. Le rôle des Antennes cantonales et les quatre services de coaching	10
3. Les indicateurs	12
4. L'impact	15
5. Les ressources du réseau platinn	21
6. Le retour financier aux cantons membres du RIS-SO	23
7. L'architecture de platinn	25
Annexes	
Liste des ressources platinn à fin décembre 2018	27
Le modèle de cycle de vie des entreprises	28

VUE D'ENSEMBLE

A la suite de la mise en application de plusieurs mesures affectant le programme platinn, le niveau d'activité traité en 2018 a connu une baisse par rapport à 2017. Pour rappel, ces mesures avaient été choisies pour éviter que l'excès de demandes des années 2016 et 2017 ne se répète en 2018. En même temps, la mise en place d'une nouvelle mouture d'un outil ayant fait ses preuves, le CaseTracker, a permis de fluidifier les processus de platinn, facilitant le traitement des demandes de coaching. Au total, l'activité de platinn en 2018 a baissé de 20% par rapport à 2017, évitant ainsi une pression excessive sur les budgets de l'association.

Le niveau d'activité de platinn auprès des entreprises du territoire a donc baissé en 2018. Les mesures déjà mises en place en 2016 et 2017 et complétées en 2018 (plus grande exigence dans la définition des projets), ont produit l'effet escompté, et ramené ainsi l'activité à un niveau compatible avec les ressources mises à disposition par les cantons.

Les interventions dans les entreprises ont vécu une croissance continue ces dernières années. A la suite d'un fort dépassement des demandes en 2016 - ayant pour conséquence un épuisement des réserves financières de platinn - le système de pricing a été adapté en avril 2017. Le nombre d'heures d'interventions pour les phases I et II du coaching a été revu à la baisse et, d'une manière générale, l'apport de cash industriel pour les phases III et IV a été augmenté. De plus, une politique de prudence de trésorerie a été appliquée lors de l'approbation des demandes de subventionnement. En 2018, ces mesures ont permis de maintenir une dynamique de coaching continue, sans risque d'interruption, grâce à des moyens financiers suffisants. En additionnant les entreprises soutenues dans le cadre du RIS Suisse occidentale (RIS-SO) avec les premiers bénéficiaires du coaching platinn dans le canton de Berne, 202 nouveaux cas d'interventions ont été initiés en 2018 (182 en 2017). Il est à noter qu'un cas représente, soit une nouvelle entreprise pour platinn, soit un client existant qui vise une nouvelle étape de son cycle de vie. Les entreprises ont profité de 334 activités de coaching cofinancées en 2018 (343 en 2017).

Les besoins des entreprises évoluent tout au long de leur position dans les six étapes du cycle de vie des entreprises, tel que défini par platinn (cf. Annexe 2). En voici une illustration: une société qui vise l'étape d'industrialisation d'une technologie (parce qu'elle a dépassé avec succès l'étape de sa propre création), demande typiquement à platinn des compétences incluant l'offre, les processus, la distribution et les clients. S'y ajoutent d'autres défis spécifiques, tels que des défis financiers, de propriété intellectuelle, etc. Par ailleurs, une entreprise en phase de consolidation cherchera avant tout un appui pointu sur le plan organisationnel et sur ses propres processus. Ces contextes du cycle de vie sont des indicateurs essentiels pour bien comprendre la situation d'une entreprise et pour ensuite proposer un coaching adéquat.

Les 202 nouveaux cas initiés en 2018 concernent principalement les micro-entreprises (66%) et les PME (33%), provenant d'un large spectre de secteurs industriels.

Comme lors des années précédentes, les enquêtes de satisfaction en 2018 soulignent l'apport du coaching de platinn. En tant qu'indicateur dérivé de l'impact économique dans les entreprises servies, l'indice de satisfaction élevé mesuré lors de la dernière enquête confirme la pertinence et la valeur du coaching de platinn. On peut affirmer que celle-ci s'articule sur plusieurs dimensions:

Tout d'abord, elle indique que l'impact du coaching de platinn n'est pas anecdotique, mais au contraire bénéfique pour les aspects fondamentaux de l'entreprise.

Elle se concrétise dans la disponibilité des entreprises à participer aux interviews vidéo de platinn, dans lesquelles elles relatent notamment leur expérience avec les services de coaching. D'autres entreprises découvrent ces vidéos et peuvent s'y projeter.

Un autre indicateur est le succès des entreprises de la région RIS-SO / RIS Mittelland auprès du programme PME de l'UE (SME Instrument, SMEI). En 2018, 87 entreprises suisses en ont profité, dont 11 ont été soutenues par le coaching de platinn.

La présence du RIS Mittelland dans son entièreté s'est poursuivie en 2018. La réalisation bilingue de la documentation et des supports a permis de former les KAM ("Key Account Manager") et les coachs aux outils et méthodes platinn. L'Antenne bernoise a atteint son rythme de croisière, réalisant et même dépassant les objectifs (85 coachings réalisés, par rapport à un objectif annuel de 80). L'expérience réussie à Berne confirme la portabilité du programme platinn: le programme n'est donc pas lié à une réalité régionale particulière, mais propose des prestations qui rencontrent fortement les besoins des PME. Les mesures de satisfaction des entreprises bernoises sont parallèles aux résultats atteints en Suisse occidentale.

Le rôle des Antennes cantonales, prescriptrices en matière de prestations du programme RIS 2016-19 et au-delà, reste un aspect central du programme. Dans l'offre d'aide et de soutien proposée aux PME, l'introduction novatrice du rôle de KAM au sein des Antennes cantonales, avec leur rôle d'évaluation et de triage proactif, est jugée pertinente. Pour rappel, le rôle des KAM est d'analyser la situation des entreprises qu'ils rencontrent, en établissant un diagnostic stratégique adapté à l'établissement d'un plan de soutien, incluant – selon jugement des KAM – des prestations de coaching, et d'organiser les interventions adéquates de prestataires de service. La complémentarité des rôles des KAM et des Antennes cantonales se justifie dans un contexte d'offres pléthoriques de soutien et d'acteurs de l'innovation, en remplissant une mission d'intérêt public basée sur les principes d'indépendance et de neutralité. En 2018, l'implémentation de cette mission a été confiée à platinn, qui l'a organisée via le Comité des directeurs d'Antennes cantonales. Cette mission impliquait des changements profonds au niveau des Antennes cantonales, des coachs et de la gestion du réseau. Le profil d'activités et de compétences des KAM, validé une première fois en 2017 et en cours de perfectionnement dans un projet débuté en 2018, bénéficie d'un ensemble de méthodes et d'outils, disponibles sur le KnowledgePortal. Le workflow d'interventions dans les entreprises a été aligné au nouveau fonctionnement, et les membres du réseau ont été préparés aux changements.

En parallèle, le système de gestion du coaching bénéficie de la nouvelle plateforme **CaseTracker**, développée avec le support de platinn et issue du projet CoachCom pour l'Instrument PME de l'UE.

Les ressources: les acteurs impliqués dans le réseau platinn constituent une communauté riche en ressources. Ces dernières sont indispensables pour répondre au large spectre de besoins des entreprises. Il en ressort deux éléments-clés de la culture de platinn qui favorisent l'attraction des talents, à savoir le partage et l'apprentissage permanent. La communauté se réunit lors des Forums, qui sont des événements d'échange et de formation semestriels. Cette même communauté bénéficie également d'une infrastructure digitale assurant aux membres l'accès aux contacts, aux cas et aux outils. Enfin, la direction a changé, passant de Christoph Meier à Pico Lantini. La direction actuelle remercie chaleureusement Christoph Meier pour ses 10 ans passés à la tête de l'association platinn.

1. LES ENTREPRISES SOUTENUES ET LEURS DÉFIS

Une entreprise qui change d'étape dans son cycle de vie – par exemple qui passe de la phase de réalisation de projet à l'étape d'industrialisation – enclenche un nouveau "cas" chez platinn.

Un nouveau cas implique généralement un changement de défis, de besoin de soutien, et une adaptation des objectifs de coaching. En 2018, 202 nouveaux cas ont été initiés.

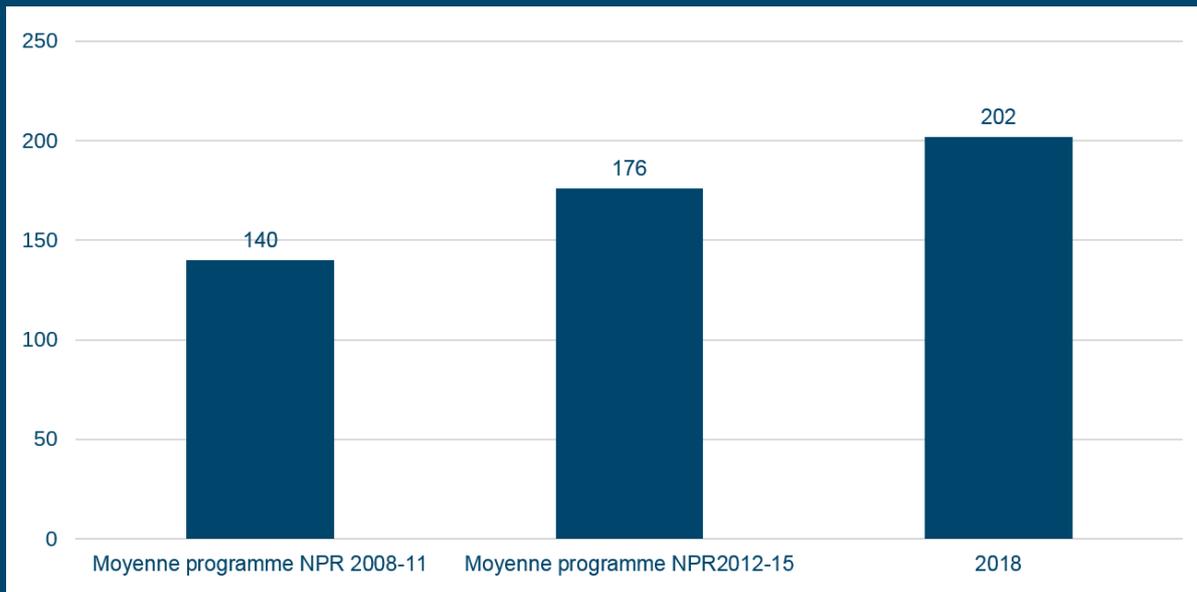


Figure 1: Evolution des cas initiés entre 2008 et 2018 (RIS-SO et RIS Mittelland)

Taille: Le potentiel d'innovation, les besoins d'appui et les contraintes financières justifient en grande partie la politique de subventionnement des services platinn. La taille des 202 nouveaux clients soutenus par les quatre services Organisation, Affaires, Coopération et Finance

confirme que platinn atteint sa cible. En effet, 66% sont des micro-entreprises (<10 employés) et 33% sont des petites et moyennes entreprises (de 10 à 250 employés).

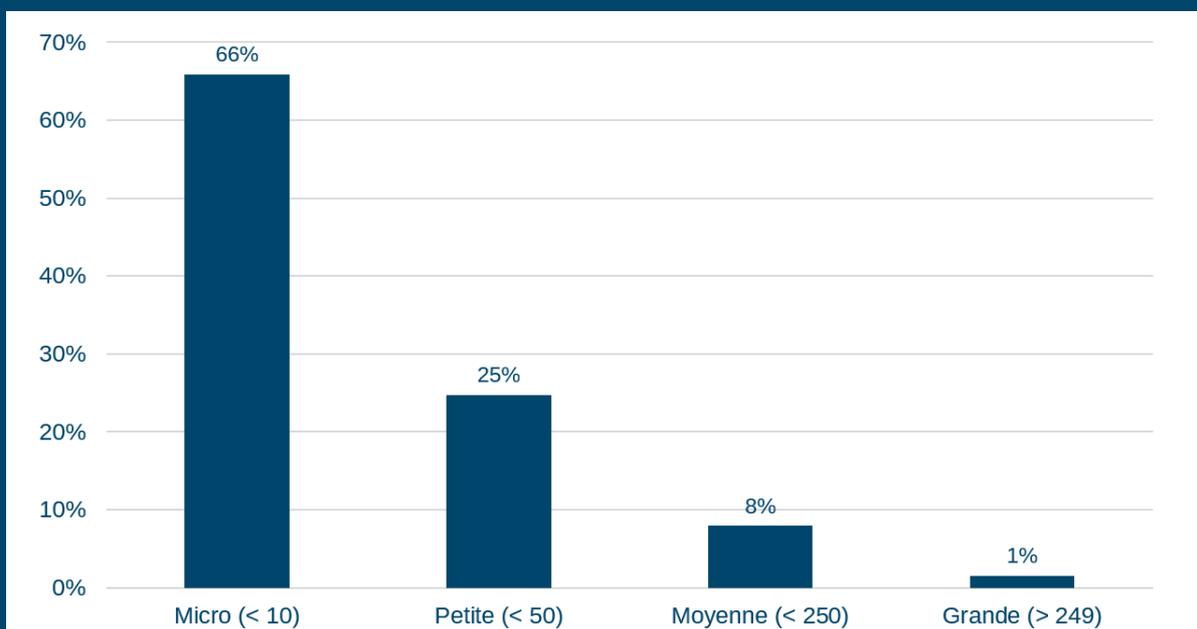


Figure 2: Taille des entreprises ayant initié un nouveau cas en 2018 (RIS-SO et RIS Mittelland)

Secteurs: Les entreprises soutenues représentent des secteurs d'activités très divers. Le secteur "Programmation, conseil et autres activités informatiques" ainsi que les secteurs industriels traditionnels sont les plus dominants. Les activités de coaching en lien avec les secteurs de la santé ont également eu tendance à prendre de l'importance en 2018.

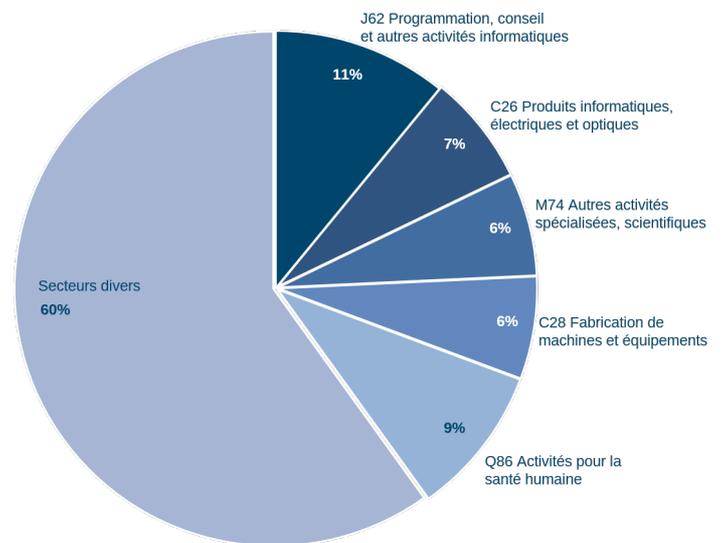


Figure 3: Secteurs d'activités des 202 entreprises soutenues en 2018 (RIS-SI et RIS Mittelland)

Positionnement dans le cycle de vie: le cycle de vie des entreprises (cf. Annexe 2), développé par platinn, est un cadre qui facilite la compréhension de la situation des entreprises, et permet ainsi, de définir plus aisément le coaching dont elles ont besoin. En effet, en identifiant l'étape dans laquelle elles se trouvent, et l'étape qu'elles visent, les changements et évolutions nécessaires deviennent très vite visibles. On observe que ledit cycle de vie est notamment adopté par des Antennes cantonales et des partenaires de platinn, ceci afin de mieux décrire les situations d'entreprises.

Le cœur de l'activité de platinn concerne des entreprises qui visent les étapes de réalisation de projets, d'industrialisation et d'expansion. Il s'agit d'étapes qui sont visées par des PME qui ont déjà dépassé l'état de start-up, typiquement une catégorie d'entreprises moins soutenues par d'autres politiques à finalité micro-économique.

Les entreprises en reconversion, qui passent par la poursuite des étapes de consolidation et de renouvellement, représentent un public environ trois fois moins nombreux. Finalement, les start-up sont un public marginal parmi les entreprises soutenues par platinn.

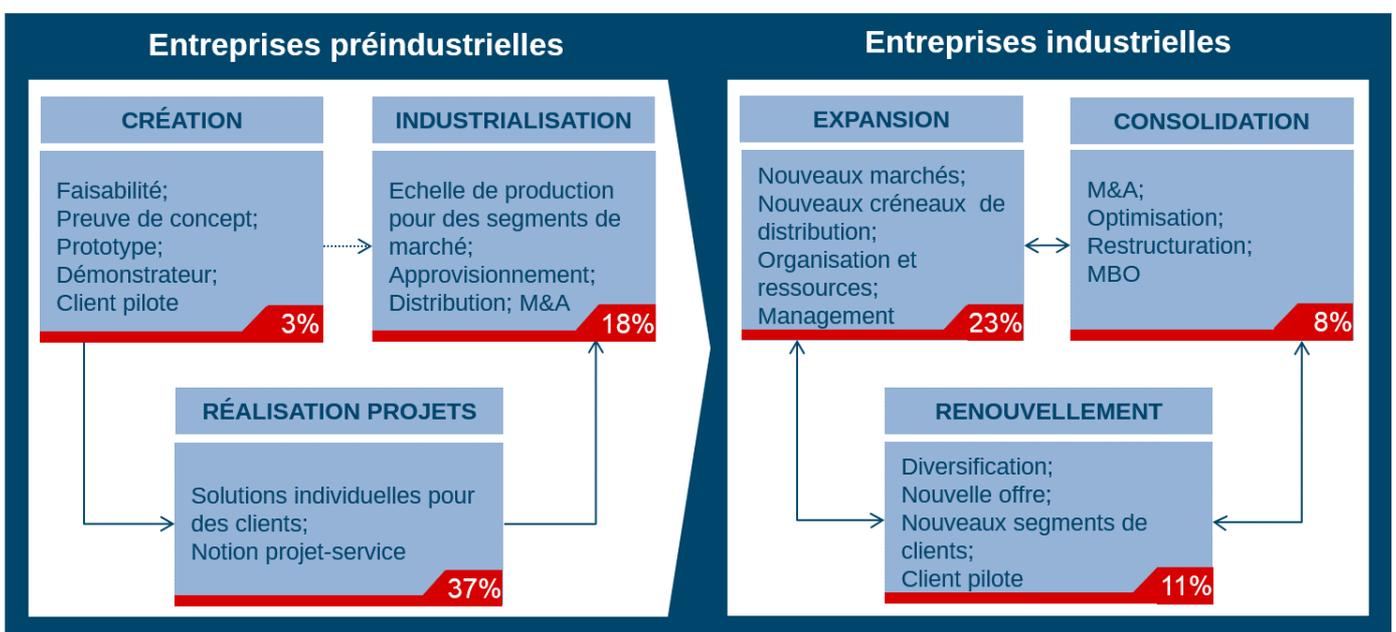


Figure 4: Contextes de cycle de vie visés par les 202 cas initiés en 2018 (RIS-SO et RIS Mittelland)

Les défis d'innovation d'affaires: d'un côté, le modèle du cycle de vie permet de mieux comprendre le contexte d'une entreprise, de l'autre, le modèle de l'arbre d'innovation fournit un cadre analytique pour examiner ses besoins et défis. Ce modèle distingue quatre vecteurs d'innovation d'affaires (offre, processus, distribution, clients), ainsi que trois catégories de ressources critiques (sources d'idées d'innovation, ressources internes, partenariats et coopération) pour les satisfaire, ce qui permet d'augmenter sensiblement la valeur créée pour les clients.

Les défis dans les quatre vecteurs d'innovation d'affaires, tels que recensés en 2018, varient systématiquement au long des étapes du cycle de vie des entreprises. L'analyse des données donne un aperçu représentatif de la situation des PME en 2018.

L'analyse, reliant les cycles de vie visés par les entreprises aux quatre vecteurs d'innovation d'affaires, permet de détecter les défis par ordre d'importance, organisés selon la maturité des entreprises par rapport à leur étape du cycle de vie.

Ce graphique révèle comment le vecteur d'innovation "offre", essentiel pendant la création de l'entreprise, devient de moins en moins important au fur et à mesure qu'elle mûrit, avec une exception majeure lorsque l'entreprise vise le renouvellement. Le vecteur d'innovation "client" semble suivre à peu près la même dynamique. Ce sont les entreprises en recherche de renouvellement qui placent le vecteur "client" au même niveau que le vecteur "offre", car elles ont assez d'expérience pour savoir qu'une offre d'innovation validée dès le début par les clients a des chances d'aboutir.

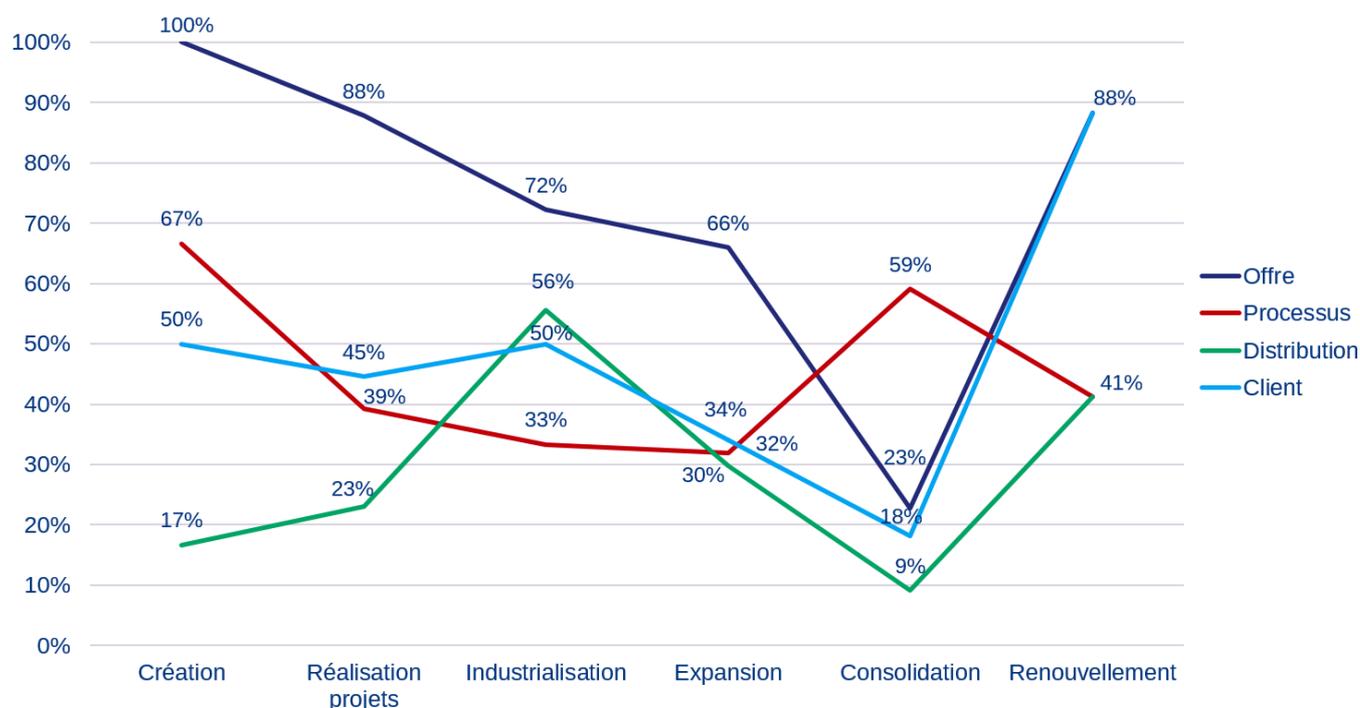


Figure 5: Etapes du cycle de vie visées par les entreprises, et défis dans les vecteurs d'innovation (202 cas initiés en 2018)

Comme pour les cycles de vie visés, des goulots d'étranglement se manifestent également au niveau des ressources internes des entreprises. Une analyse pertinente consiste à croiser les étapes visées de cycle de vie, avec les composants des défis de ressources internes (cf. graphique suivant). On remarque immédiatement que les entreprises qui visent l'étape de consolidation font face à leurs plus grands défis dans les aspects d'organisation.

Pour les entreprises visant les étapes de réalisation de projets, d'industrialisation et d'expansion, la préoccupation principale est le choix de la stratégie à adopter. La question sous-jacente est donc: «quelle stratégie adopter pour mieux atteindre la prochaine étape du cycle de vie de notre entreprise?»

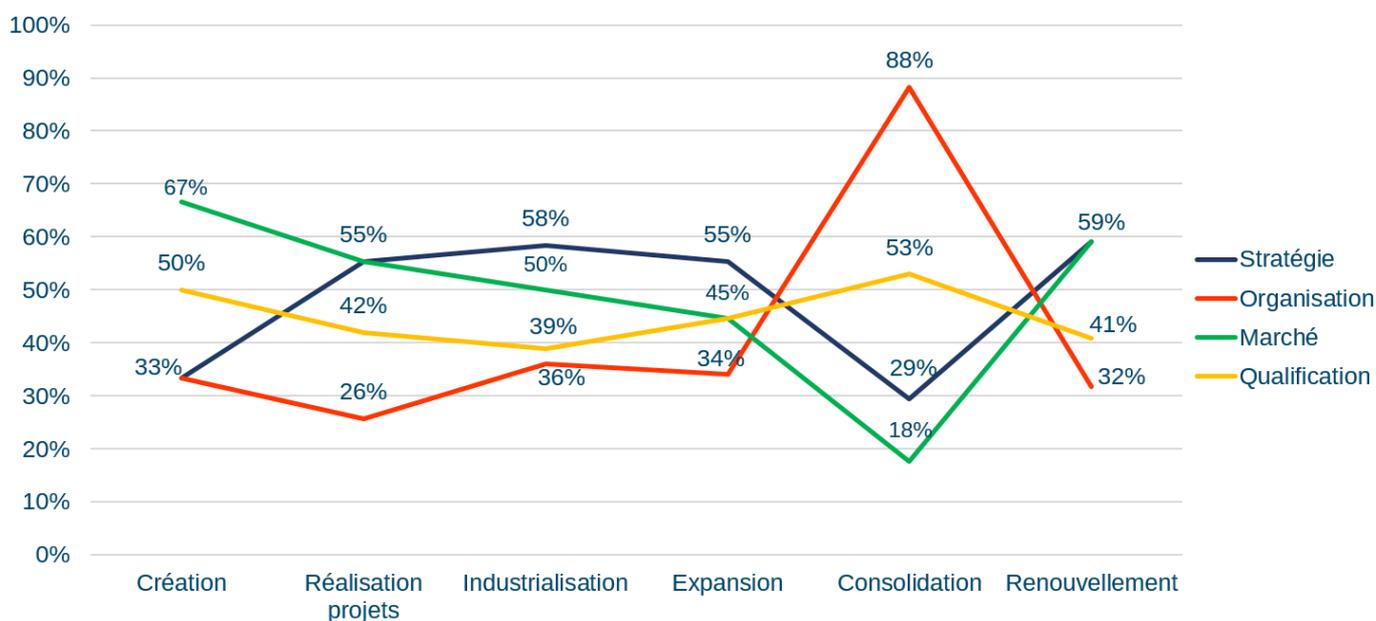


Figure 6: Part des entreprises avec défi au niveau des ressources internes par rapport à l'étape du cycle de vie visé (202 cas initiés en 2018)

Selon l'étape actuelle du cycle de vie de chaque entreprise, on observe que le degré de consommation de chaque service platinn suit un profil spécifique, ce qui indique que ces services ont des pertinences très différentes, qui varient selon la position des entreprises dans le cycle de vie.

Les services platinn se complètent donc aisément pour répondre à la palette des besoins des entreprises. Par exemple, le souci principal des jeunes sociétés est de savoir comment gérer l'innovation, d'où la sollicitation prédominante des prestations Affaires.

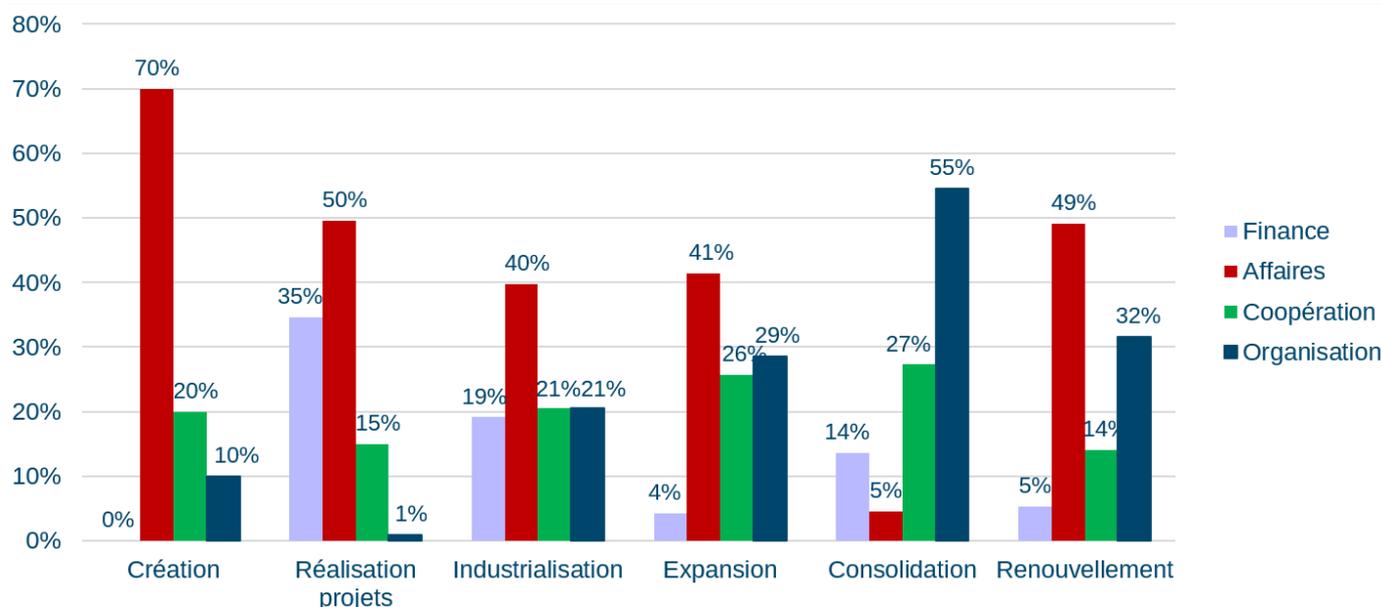


Figure 7: Répartition des quatre services de coaching, par étape de cycle de vie actuelle des entreprises, 334 activités de coaching initiées en 2018 (RIS-SO et RIS Mittelland)

2. LE RÔLE DES ANTENNES CANTONALES ET LES QUATRE SERVICES DE COACHING

Les cantons avec leurs Antennes cantonales et leurs KAM sont primordiaux pour assurer le rôle de proximité et il s'agit de la base d'un système d'appui à l'innovation régional. Le but étant de servir les entreprises dans leurs différents contextes de cycle de vie, chacun avec ses défis et besoins.

Cette logique de proximité se positionne au cœur du fonctionnement de platinn. Elle assure aux PME:

1. L'accès de proximité grâce aux acteurs cantonaux;
2. Une compréhension holistique de leurs défis et besoins en matière d'innovation;
3. Un accès à un écosystème cantonal, régional et au-delà (coaching, partenaires économiques, clients pilotes, centres de recherche, investisseurs etc.).

Chaque Antenne cantonale a son propre fonctionnement mais le service de proximité est harmonisé entre les cantons. En parallèle, le portefeuille de services de coaching est constamment affiné et aligné pour répondre au mieux à l'évolution et à la diversité des besoins et opportunités des PME innovantes. Ces prestations sont complétées par le coaching Alliance et les quatre plateformes thématiques.

Pour des raisons historiques et selon la manière dont les indications ont été établis, platinn distingue les activités de coaching en innovation d'affaires des mesures liées à la recherche de financement. En revanche, une entreprise reçoit l'ensemble de ces services dans un seul "paquet".

En 2018, les quatre services:

- Développement des affaires (Affaires);
- Développement de l'organisation et des ressources (Organisation);
- Développement des partenariats et de la coopération (Coopération);
- Soutien à la recherche de financement (Finance).

ont été sollicités pour 334 nouvelles activités de coaching.

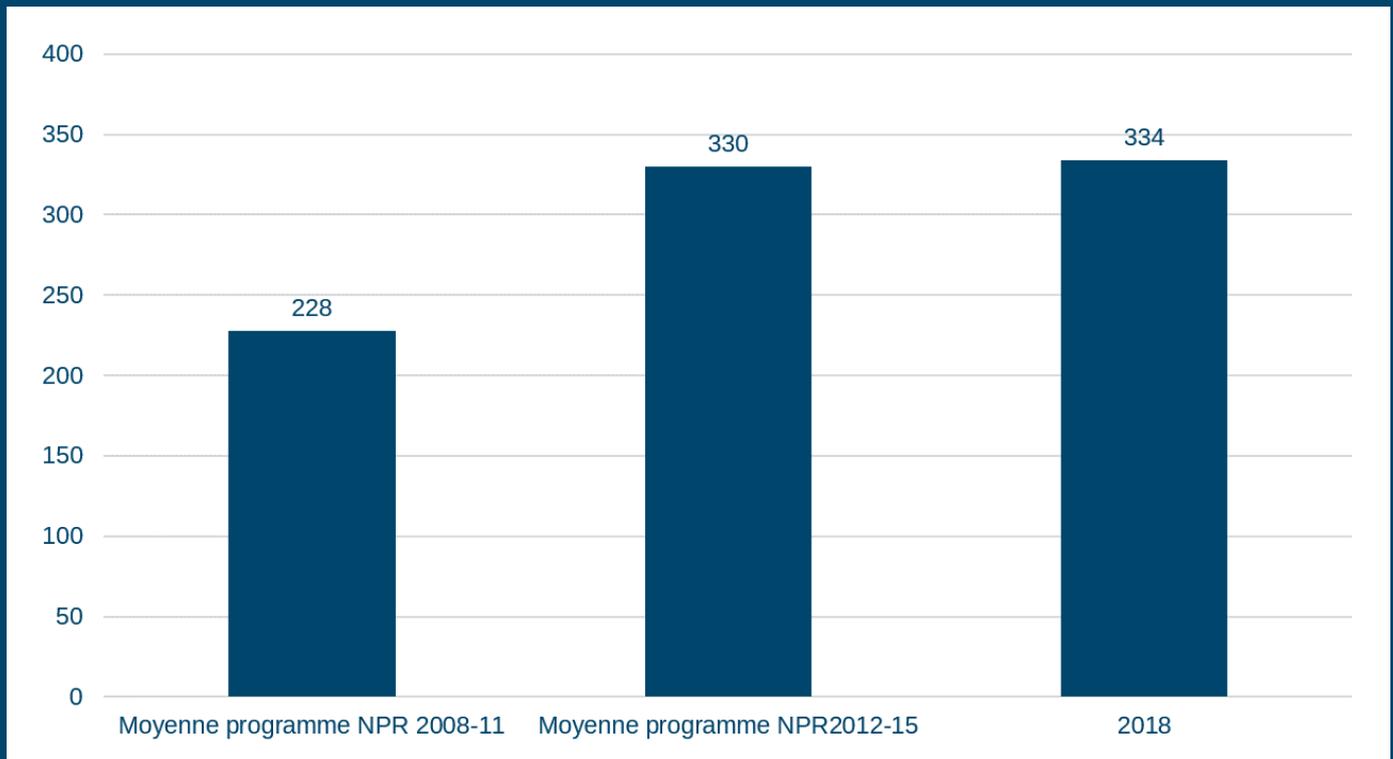


Figure 8: Evolution des activités de coaching en Innovation d'affaires et Finance consolidées entre 2008 et 2018

La répartition des 334 activités de coaching entre les quatre services de coaching est présentée ci-dessous.

Cette répartition montre la part prépondérante des coachings en innovation d'affaires, en 2018, surtout grâce à la montée en régime des activités et de l'offre de coaching à Berne.

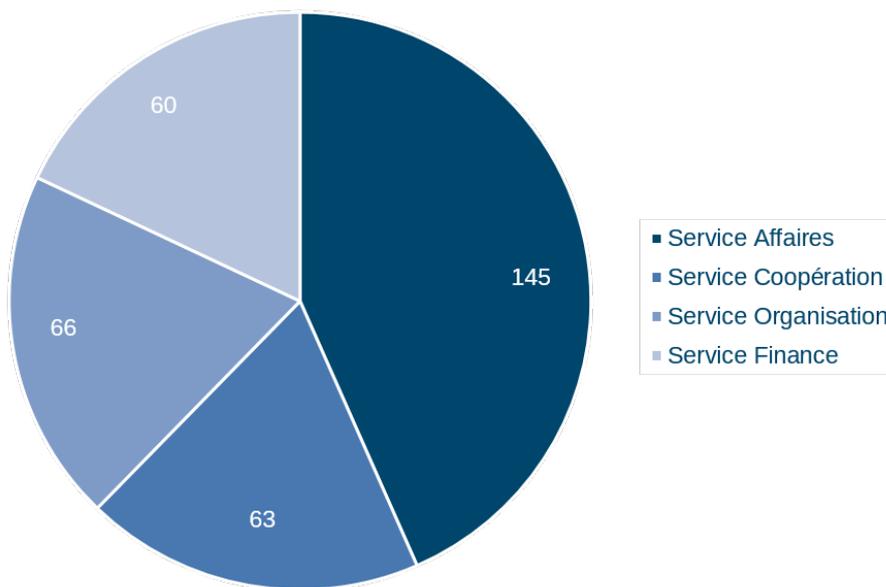


Figure 9: Répartition des 334 activités au sein des quatre services de coaching en 2019

3. LES INDICATEURS

3.1 Services Innovation d'affaires dans le cadre RIS-SO

La demande pour des coachings dispensés par platinn a été en-dessous des objectifs fixés dans le contrat de subventionnement avec la CDEP-SO pour l'année 2018. Ceci correspond à la volonté des parties en 2016 et 2017 de réduire la demande des entreprises pour le coaching platinn, ce qui a préservé la capacité de la plateforme de continuer à les co-financer. La performance moindre était l'effet recherché par les mesures décidées et appliquées en 2017, ce qui a permis d'éviter le dépassement des budgets alloués par les autorités.

Le profil des résultats des coachings en innovation d'affaires illustre la baisse d'activités programmée. Les phases I et II sont en baisse par rapport aux objectifs, alors que les phases III et IV les ont dépassés. Les premières phases reflètent directement cette baisse, alors que les phases III et IV, étant la suite de phases I et II débutées précédemment, p.ex. pendant les années 2016 et 2017, poursuivent leur évolution en dépassant les objectifs 2018.

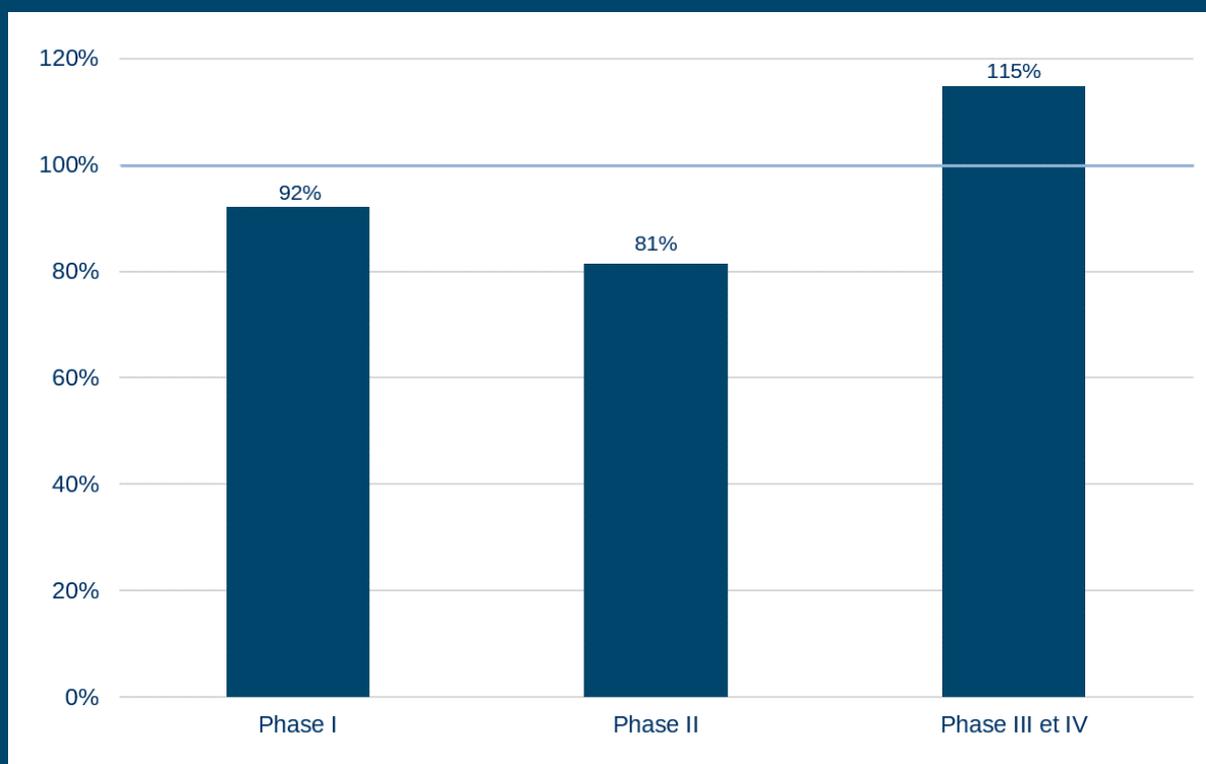


Figure 10: Niveau d'objectifs atteint 2018 - Activités Innovation d'affaires (Indicateurs selon contrat de subventionnement CDEP-SO)

3.2 Services Finance dans le cadre RIS-SO

Le volet Finance a connu le plus fort ralentissement de tous les services.

Dans les deux premières phases, l'appui du coaching Finance se focalise principalement sur la stratégie de financement et sur la préparation du dossier financier. En tenant compte du ralentissement voulu, les indicateurs y relatifs démontrent que l'appui du Service Finance a répondu aux objectifs. Pour les phases III et IV de recherche de financement et d'aide à la transaction, l'offre actuelle reste insatisfaisante. Une mesure spécifique a été appliquée:

- La mise à disposition d'un ensemble de contrats-types plus équilibrés quant aux intérêts des entreprises et des investisseurs est ressortie comme besoin-clé pour augmenter la valeur ajoutée des coachs Finance dans la transaction d'un deal. Ces contrats seront utilisables dès 2019.

Le Service Finance a réalisé une année en baisse. D'une part, les mesures générales de ralentissement de l'activité de platinn ont eu l'effet escompté, de l'autre, la plateforme matchINVEST a bénéficié de peu de support du terrain en 2018, ce qui a résulté en un nombre réduit d'opportunités aux coachs Finance. L'analyse de la plateforme matchINVEST permettra de tirer des enseignements utiles sur ce type de service de mise en relation.

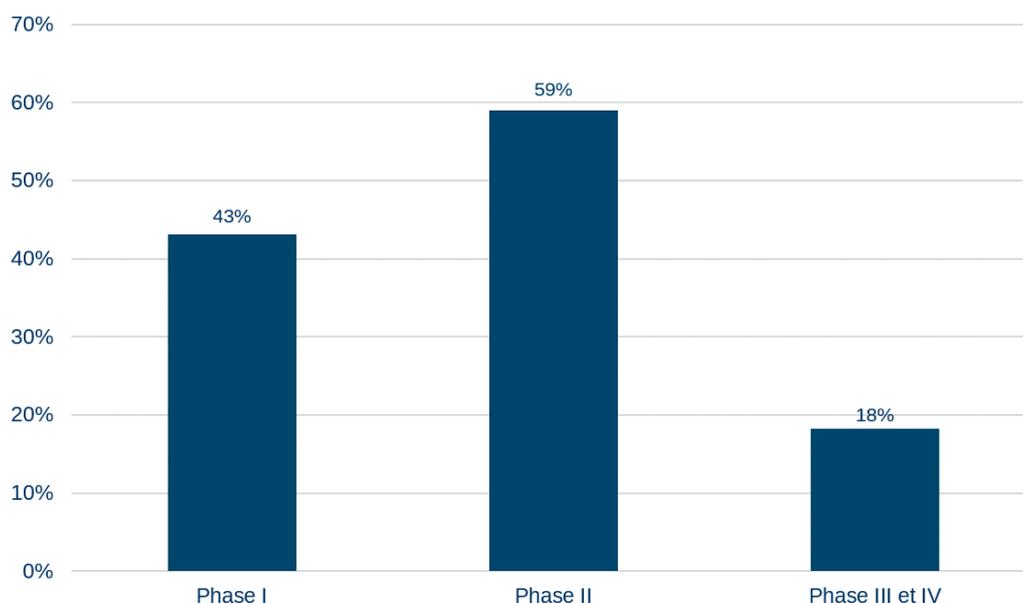


Figure 11: Niveau d'objectifs atteint 2018 - Finance
(Indicateurs selon contrat de subventionnement CDEP-SO)

3.3 matchINVEST

Fin 2018, 724 profils d'entreprises et 527 profils d'investisseurs étaient inscrits sur la plateforme matchINVEST. L'expérience déjà acquise pendant l'année précédente démontre un intérêt relativement faible pour la certification du profil (de l'entreprise, ou de l'investisseur) par un expert externe. Néanmoins, dans 37 cas, la mise en relation a permis d'entrer en phase de négociation.

Cependant, à la fin de l'année 2018, suite à la demande du Comité de l'Association, la Direction de platinn a programmé l'arrêt de la plateforme matchINVEST. La récolte d'informations pertinentes et l'élaboration d'éventuelles pistes alternatives ont été mises en place.

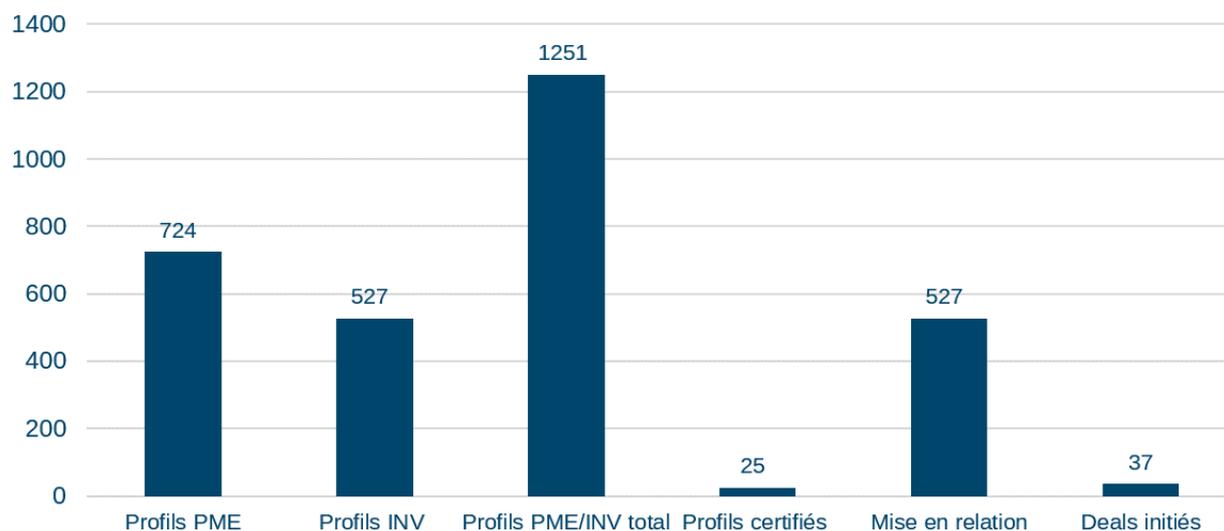


Figure 12: Indicateurs matchINVEST 2018

3.4 Coaching RIS Mittelland

Le coaching dans le canton de Berne a démarré à la mi-2017. En 2018, la branche bernoise de platinn a enregistré 85 activités pour 58 entreprises bernoises.

L'Antenne cantonale be-advanced a poursuivi son positionnement auprès des petites et des moyennes entreprises, surtout des start-up et des micro-entreprises.

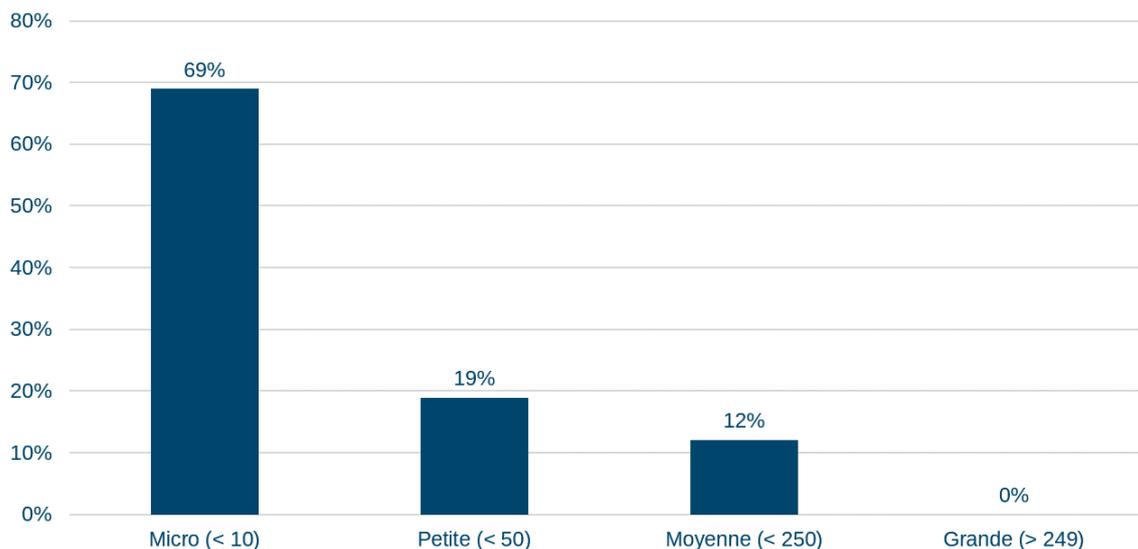


Figure 13: Taille en employés des 58 entreprises ayant initié un nouveau cas en 2018 (RIS Mittelland)

Quant aux objectifs pour le RIS Mittelland en 2018, les résultats sur le terrain se situent aux niveaux suivants:

On observe qu'ils sont supérieurs aux attentes. Pour Berne, il n'y a pas eu de ralentissement du coaching en général, puisque les activités y ont débuté autour de la mi-2017.

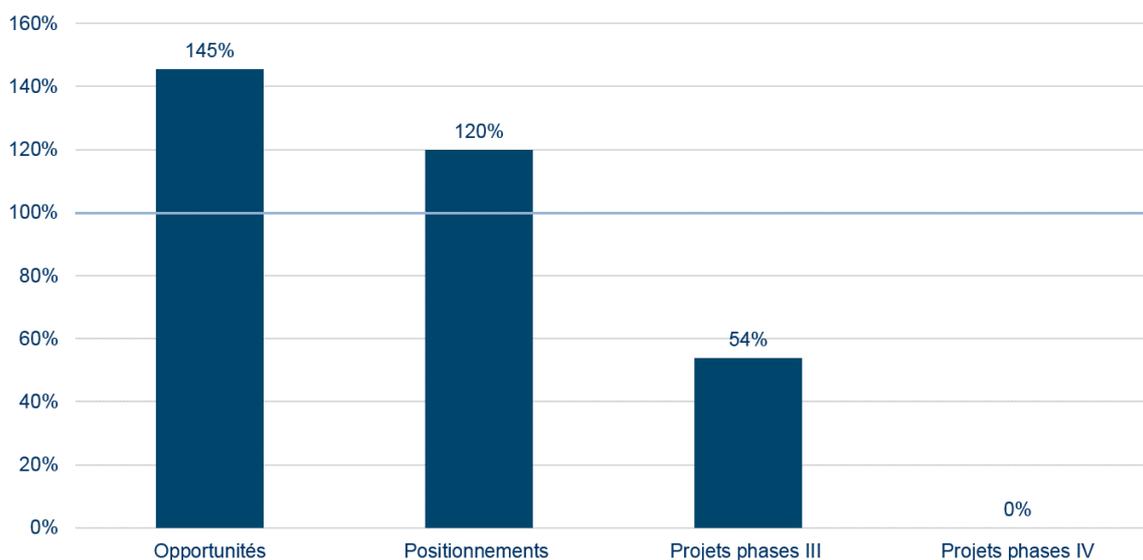


Figure 14: Niveau d'objectifs atteint 2018 - Activités d'innovation d'affaires et Finance consolidées (Indicateurs RIS Mittelland), Opportunités = phase I, Positionnements = phase II

4. L'IMPACT

Une mesure précise de l'impact économique du coaching de platinn ne peut être chiffrée avec les indicateurs à disposition. Toutefois, quelques-uns peuvent souligner la pertinence et la valeur du soutien apporté. platinn s'appuie principalement sur quatre types d'indicateurs:

1. Le retour de satisfaction des clients;
2. Les témoignages des clients;
3. La réussite des clients dans des concours d'innovation suisses et internationaux;
4. La capacité des clients à lever des fonds.

4.1 Le retour de satisfaction des clients

La principale source est l'enquête de satisfaction des clients réalisée périodiquement par platinn. Les résultats pour 2018 démontrent pour les deux indicateurs, "utilité de l'appui" et "motivation à renouveler l'expérience", un haut niveau de satisfaction. 89% se prononcent positivement, voire très positivement sur le coaching platinn.

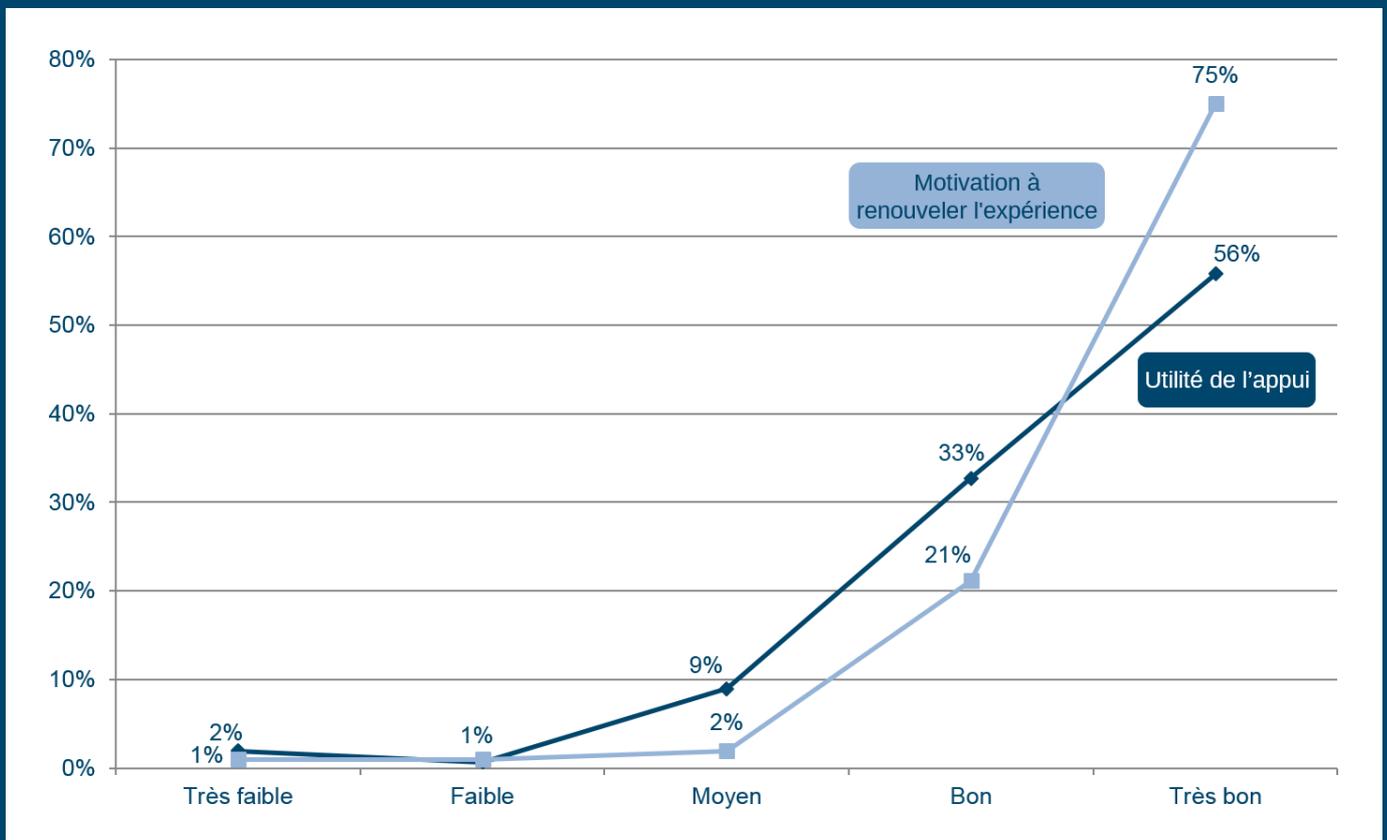


Figure 15: Niveau de satisfaction des entreprises soutenues par platinn
(Source: Enquête de satisfaction platinn 2018, 104 réponses)

Le coaching en innovation d'affaires a pour but ultime d'apporter aux entreprises coachées la croissance qu'elles ambitionnent d'atteindre. Celle-ci est la conséquence de la compétitivité accrue, liée à la réalisation de projets de croissance. La satisfaction des entreprises ainsi servies est visible dans le graphique ci-dessus.

4.2 Les témoignages des clients

Les partenariats PME-platinn sont généralement discrets et se déroulent avec un minimum de communication externe. En revanche, sur la base des progrès réalisés, les entrepreneurs témoignent plus aisément de leurs projets d'innovation et de leur expérience faite avec platinn. Selon l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), le nombre de témoignages est un bon – si ce n'est le seul – indicateur pour démontrer l'impact d'une initiative sur l'industrie. platinn met en avant ces témoignages par le biais de son bulletin focus. En 2018, 21 articles ont mis en évidence des progrès réalisés dans l'industrie. Le focus paraît 8 fois par année et le tirage est de 1'000 exemplaires. Il bénéficie d'une distribution par newsletter électronique à environ 1'400 contacts. Une fois digitalisé, le bulletin est disponible en ligne sur le site de platinn et les articles y figurant sont relayés sur les réseaux sociaux de la plateforme d'innovation. La version imprimée est distribuée gratuitement aux PME de Suisse occidentale, à nos partenaires et à toute personne intéressée. Ces témoignages d'entrepreneurs sont accessibles sur www.platinn.ch/platinn/publications/focus

Depuis fin 2016, une série d'entrepreneurs apparaissent également dans une interview filmée afin de parler de leurs projets d'innovation et de leurs expériences avec platinn. Les clips vidéo, sorte de courts portraits, s'intéressent à l'histoire de l'entreprise ainsi qu'à l'entrepreneur et à son parcours. L'idée est de retracer les défis majeurs qui ont occupé le porteur de projet dans les mois qui ont précédé. Les clips sont ensuite visibles sur le site de platinn et les différents réseaux de la plateforme d'innovation (Playlist YouTube dédiée - <https://goo.gl/4sDXpR>).

Extrait d'un témoignage vidéo:



Les Défis

Fusion et Franc fort

HÉRIBERT DOUSSE
DIRECTEUR - CRC-SNG

Aujourd'hui fabriquer du matériel en Suisse est de plus en plus compliqué. Pour nous, la crise de l'euro est toujours bien présente. Et déménager, avec ce que ça comporte au niveau logistique, a été un énorme défi également.



L'Apport

Organiser pour mieux produire

La fusion a été couplée à un déménagement. Ce défi, on l'a relevé, en autres, grâce au soutien de platinn qui nous a beaucoup aidé dans cette démarche. Nous sommes des fabricants et nous avons besoin de ce support logistique pour organiser tout cela.



L'Expérience

72h pour produire à nouveau

La réussite d'un projet, c'est les relations humaines et ici la préparation en amont! Par exemple, pour le déménagement du secteur des toiles, on refabriquait 72h après avoir démonté nos machines à coudre, de 6 mètres de long, de l'ancien site. Là Chapeau!

Extrait d'un témoignage vidéo:



Les Défis

Réseau Marketing Finances

PHILIPPE LAMBINET
PDG - COGITO INSTRUMENTS

Le premier challenge c'est de choisir ses cibles, de choisir son marché, de trouver les applications et les bons clients. Ensuite il faut créer un réseau, des relations. Et le troisième challenge c'est, à un moment donné, de trouver des financements.



L'Apport

Stratégie Contacts Biz Plan

Si on reprend un à un les challenges dont je viens de parler, platinn nous a aidé à affiner notre stratégie. Il y a un certain nombre de contacts qui ont été noués grâce à platinn. Et finalement, dans la présentation de notre business plan, cela nous a permis de formater notre message.



L'Expérience

Adapté aux Besoins

On a accès, grâce à ce programme, à des ressources qu'on aurait pas autrement. Et puis on a aussi, surtout, des gens en face qui nous écoutent et qui s'adaptent à nos problèmes. C'est pas à nous de nous adapter à l'organisation de platinn, c'est platinn qui s'adapte à nous.

4.3 La réussite des clients dans des concours d'innovation

Les clients platinn figurent régulièrement parmi les finalistes, si ce n'est les vainqueurs, des concours d'innovation sur le plan régional, national et international. Quelques exemples d'entreprises ayant remporté un prix au cours de l'année 2018 sont cités ci-dessous:

- Le Prix BCN Innovation a récompensé la start-up neuchâteloise Sy&Se à hauteur de CHF 300'000.-. Cette jeune pousse a créé une technique révolutionnaire permettant de joindre des matériaux sans soudure.
- SamanTree Medical a remporté le Trophée PERL avec à la clé CHF 50'000.-. Le Prix Réalité Augmentée a été attribué à Darix, tout comme le Prix du Public, d'un montant de CHF 10'000.- chacun.
- PB&B a reçu le titre prestigieux "IMCAS Innovation of the Year" lors du plus grand événement d'esthétique médicale au monde à Paris. La start-up medtech a développé une nouvelle génération de produits cosmétiques qui élimine les rides du visage de manière durable.

- 87 entreprises suisses ont obtenu un financement dans le cadre des phases 1 ou 2 du programme européen "SME Instrument" d'Horizon 2020, qui est accessible aux PME helvétiques depuis janvier 2017. Parmi elles, 11 ont été coachées par platinn. Pour la phase 1, il s'agit de Biowatch, Cortexia, DermoSafe, Hydromea, Nanoga, Planet Horizons Technologies, ScanTrust, Touchless Automation, WAMA Diagnostics et Xsensio. Chacune a reçu un montant de 50'000.- EUR pour développer son projet et en démontrer la viabilité technique et commerciale. De son côté, SamanTree Medical a bénéficié de 2,3 millions EUR lors de la phase 2 dudit programme. Cette subvention de l'UE sera utilisée pour mettre sur le marché leur système révolutionnaire d'aide aux chirurgiens dans la distinction entre tissus sains et tumoraux pendant des interventions chirurgicales.

4.4 La capacité des clients à lever des fonds

L'accès au financement constitue un des grands défis pour les entreprises engagées dans des projets d'innovation d'affaires. Très souvent, le coaching platinn contribue à la crédibilité des entreprises auprès des investisseurs. En 2018, selon une enquête réalisée par platinn pour pouvoir quantifier la levée de fonds des entreprises coachées, le montant

global s'élève à près de CHF 90 millions, réparti entre fonds privés, fonds mixtes public-privés, et des fonds divers (subsidés, Innosuisse, Horizon 2020, etc.). Il est à noter que ces statistiques font référence aux entreprises coachées par platinn et non pas à celles enregistrées sur la plateforme matchINVEST (voir § 3.3).



Figure 16: Levée de fonds par les entreprises coachées par platinn en 2018 (Source: enquête platinn, janvier 2019)

Voici quelques exemples d'entreprises soutenues qui ont réussi à lever des fonds en 2018:

- Abionic a levé 20 millions via Venture Kick, un programme de soutien et de financement pour start-up, afin de démarrer les essais cliniques de son appareil de diagnostic du sepsis.
- Coat-x a annoncé la clôture de sa deuxième levée de fonds (Series B). Cela va permettre à la start-up neuchâteloise de déployer sa stratégie de croissance ainsi que stabiliser et faire grandir l'équipe.
- Imverse, une start-up active dans la réalité augmentée, a conclu un tour de financement de 1,5 million avec plusieurs business angels suisses et d'autres investisseurs américains. Ils pourront ainsi élargir leurs activités et ouvrir un bureau à Los Angeles pour être plus proche de leurs clients, partenaires et investisseurs.
- EBA Med a remporté la somme CHF 130'000.- lors de la finale Venture Kick. La medtech genevoise a développé une solution non invasive permettant de soigner l'arythmie cardiaque par protonthérapie.
- Advances Sport Instruments (ASI) a reçu CHF 355'000.- de plusieurs business angels suisses. Basé à Lausanne, ASI propose des solutions de mesure et de suivi des performances pour le sport.
- Goodwall, le principal réseau de développement professionnel pour les jeunes talents, a réussi la clôture de sa série A de 10,8 millions de dollars, notamment auprès de plusieurs partenaires stratégiques du secteur du recrutement et de l'enseignement supérieur.
- ecoRobotix, une scale-up d'Yverdon qui développe la prochaine génération de robots désherbeurs pour une agriculture durable, a clôturé un deuxième tour de financement de CHF 10,6 millions. Après avoir mené à bien des projets pilotes en Suisse et en Europe, les nouveaux fonds seront utilisés pour réaliser l'entrée sur le marché européen.
- Technis franchit une nouvelle étape dans le médical et a réussi à lever CHF 250'000.- dans le cadre d'un tour de financement auprès d'investisseurs. Grâce à ses sols intelligents, la start-up vaudoise souhaite étendre sa technologie novatrice aux EMS et hôpitaux.
- La Fondation pour l'Innovation technologique (FIT) propose des bourses et des prêts pour soutenir le développement de projets technologiques innovants à différents stades de leur évolution. Plusieurs start-up coachées par platinn ont reçu un financement de CHF 100'000.- chacune, il s'agit notamment d'Aeler Technologies, Darix, Eyeware, Ligentec et Zaphiro Technologies.

5. LES RESSOURCES DU RÉSEAU PLATINN

La structure en réseau de platinn permet de réunir l'atout de proximité, assuré par les Antennes cantonales, et l'atout régional, apporté par le bassin de coachs accrédités et de spécialistes.

Antennes cantonales

Les Antennes cantonales de platinn assurent des contacts actifs avec les entreprises locales, organisent et coordonnent les interventions des différents acteurs d'appui, tels que platinn pour le coaching.

Par rapport à une entreprise, ses prestataires de services ont une fonction de KAM (KAM: Key Account Manager ou, comme mentionné ailleurs, ils assurent le "Point of Entry"). Les Antennes cantonales sont juridiquement indépendantes de platinn et coopèrent au sein du réseau sur la base d'un partenariat stratégique. Leur financement, largement cantonal, a été complété pour la première fois en 2017 par des conventions de subventionnement (financièrement modestes) avec la CDEP-SO.

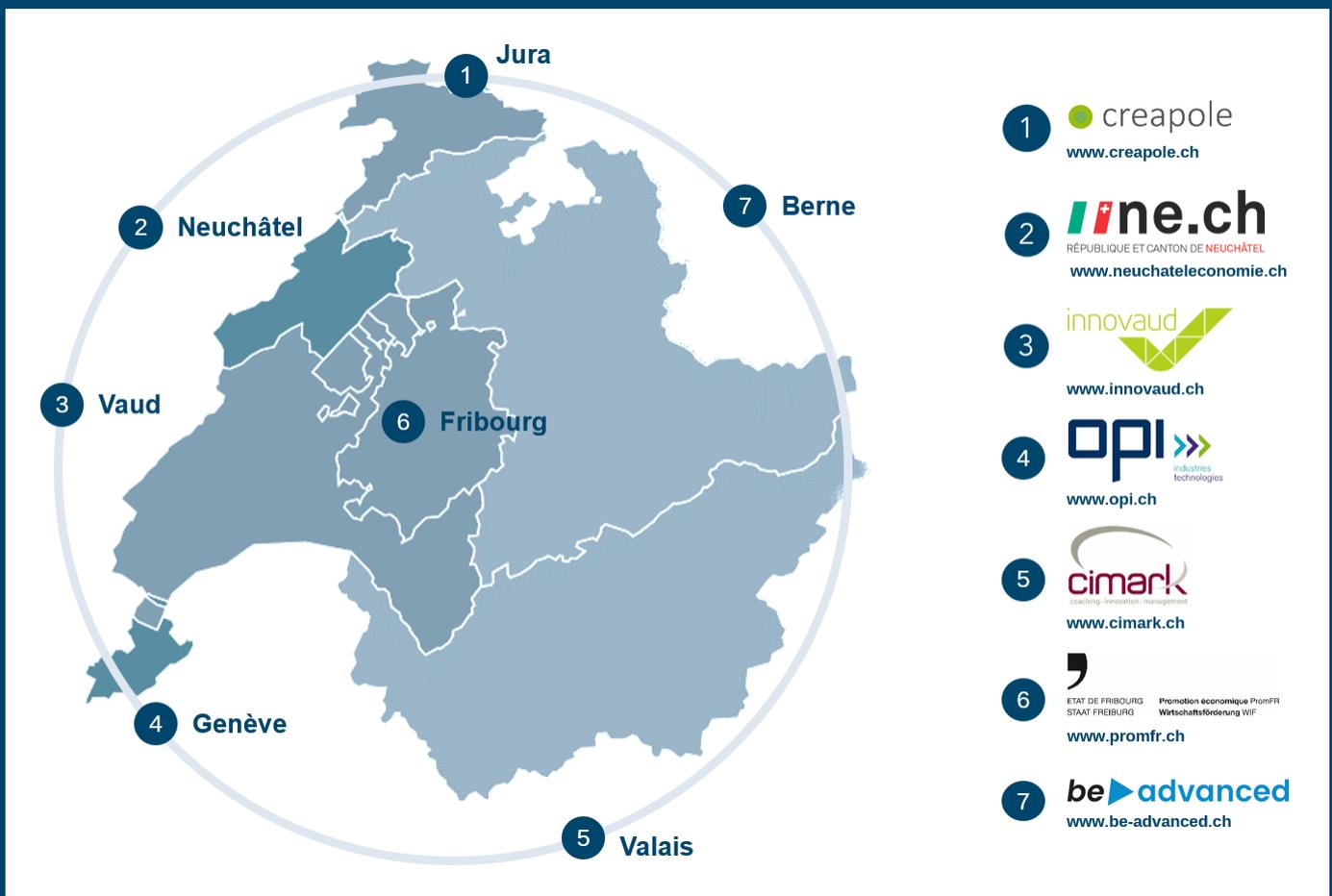


Figure 17: Les six Antennes cantonales 2018 de platinn, ainsi que be-advanced comme partenaire associé par contrat séparé

Développement de l'Antenne cantonale de Berne (RIS Mittelland)

Depuis la création d'une structure de coaching dans le canton de Berne en 2017, platinn a continué à soutenir activement ce processus sous forme d'infrastructure, d'accréditation, de formations et de conseils. Fin 2018, l'équipe opérationnelle de be-advanced comprenait 16 coachs accrédités.



Figure 18: L'équipe de coaches accrédités de be-advanced

Coachs accrédités

Les prestations du programme platinn sont fournies par des coaches accrédités. Ils proviennent des 7 cantons membres du réseau et agissent sur l'ensemble du territoire de la Suisse occidentale. En 2018, 14 accréditations ont été approuvées, principalement pour le Service Affaires. L'évaluation périodique des coaches a permis de réaligner l'équipe aux besoins du marché. À la fin de l'année, platinn comptait 67 coaches accrédités. L'échange d'expériences entre eux et le partage de méthodes et d'outils ont été activement soutenus par des communautés de pratiques, organisées par chacun des quatre services platinn, des ateliers "formation – action" ainsi que par les Forums platinn, auxquels les coaches ainsi que les directeurs des Antennes cantonales participent.

Organes et comités

platinn compte plusieurs organes et comités. En 2018 ont eu lieu les séances suivantes:

- 1 Assemblée générale ordinaire;
- 5 Comité de l'Association;
- 3 séances de la Direction du programme (directeur platinn et directeurs des Antennes cantonales);
- 11 séances du Comité consultatif (directeur platinn, responsables des quatre services et directeur alliance);
- En septembre 2018 a eu lieu le changement de direction de platinn.

Alliance

La collaboration avec Alliance, plateforme qui met en place des projets d'innovation technologique entre les entreprises et les Hautes écoles, a été intensifiée: d'une part, par le biais d'une meilleure interaction avec le Service Coopération, d'autre part, son directeur a été invité à participer au comité qui réunit chaque mois les responsables des quatre services de coaching.



Figure 19: Les 67 coaches accrédités fin 2018

6. LE RETOUR FINANCIER AUX CANTONS DU RIS-SO

Les retours

Pour rappel, le système de pricing a été revu en 2017 en diminuant le nombre d'heures d'interventions pour les phases I et II, et en augmentant la part payée par les entreprises en phases III et IV. De plus, une politique de prudence de trésorerie a été appliquée lors de l'approbation des demandes de coaching, afin de

freiner la forte demande des années précédentes. De ce fait, le nombre d'activités a baissé et des réserves sur le solde des projets non-engagés ont pu être constituées pour des prestations futures. Les montants retournés sous forme de prestations aux cantons du RIS-SO sont calculés comme suit:

Montant de subvention alloué par platinn au coaching d'entreprises	916'958.00
Montant de subvention alloué par platinn aux interventions des spécialistes au sein des entreprises	32'675.00
Montant alloué par platinn aux coachs (accréditation, outil de travail, formation, communautés)	278'609.25.00
Création de réserve pour des prestations futures	564'771.00
Retour I: Total montant de subsides alloués aux activités dans les cantons	1'793'013.25
Contribution cash industriel au coaching	275'332.00
Retour II: Total montant de financement alloué aux activités dans les cantons	2'068'345.25

Les subsides

Le contrat de subventionnement pour le programme platinn avec la Conférence des Chefs de Département de l'Economie publique de Suisse occidentale (CDEP-SO) comprend une contribution de la part des six cantons FR, VD, VS, NE, GE et JU de CHF 1'101'434.– et une contribution de la Confédération de 1'420'666.–. L'ensemble des subsides en 2018 s'élève à un montant global de CHF 2'522'100.–.

Les indicateurs d'efficacité

Pour les cantons membres de platinn, l'indicateur principal de l'efficacité est le taux de retour financier du programme sous forme de prestations par canton. Celui-ci peut être calculé par deux ratios. Le ratio I met en relation les subsides alloués aux activités dans les cantons (retour I) avec leur contribution respective. Ce ratio atteint une valeur de 1.63 pour le RIS-SO. Il a reculé par rapport aux deux années précédentes. La dissolution des réserves, appliquée en 2015/16, avait alors boosté ce ratio. Le ratio II, qui inclut le cash industriel, atteint une valeur de 1.88 pour 2018.

Calcul du ratio I par canton

Il se base sur le tableau ci-dessus, dont on examine la partie haute, jusqu'à la ligne du calcul du Retour I. Le retour financier par canton est calculé comme suit:

La somme de:

- Montant de subvention alloué par platinn au coaching d'entreprises, dans le canton;
- Montant de subvention alloué par platinn aux interventions des spécialistes au sein des entreprises, dans le canton;
- Montant alloué par platinn aux coaches (accréditation, outil de travail, formation, communautés), et réparti à chaque canton sur la base du nombre de coaches en Innovation d'Affaires dans le canton, comptage au 31 décembre 2018;

- Montant de la création de réserve pour des prestations futures, établi sur base des réserves pour prestations futures de coaching, réparti à chaque canton sur base de la clé de répartition.

Divisée par:

Le montant total de subsides alloués aux activités platinn dans les cantons, par canton.

Retour financier aux cantons membres

Les cantons membres de platinn sont bénéficiaires net de l'instrument platinn. La NPR a démontré le double effet positif, aussi bien pour les PME que pour les cantons. Les ratios (ratio I) pour les six cantons membres sont présentés dans le graphique ci-dessous.

Un ratio similaire n'a pas été calculé pour le RIS Mittelland, étant donné que les modalités de financement de cette partie du programme platinn sont particulières.

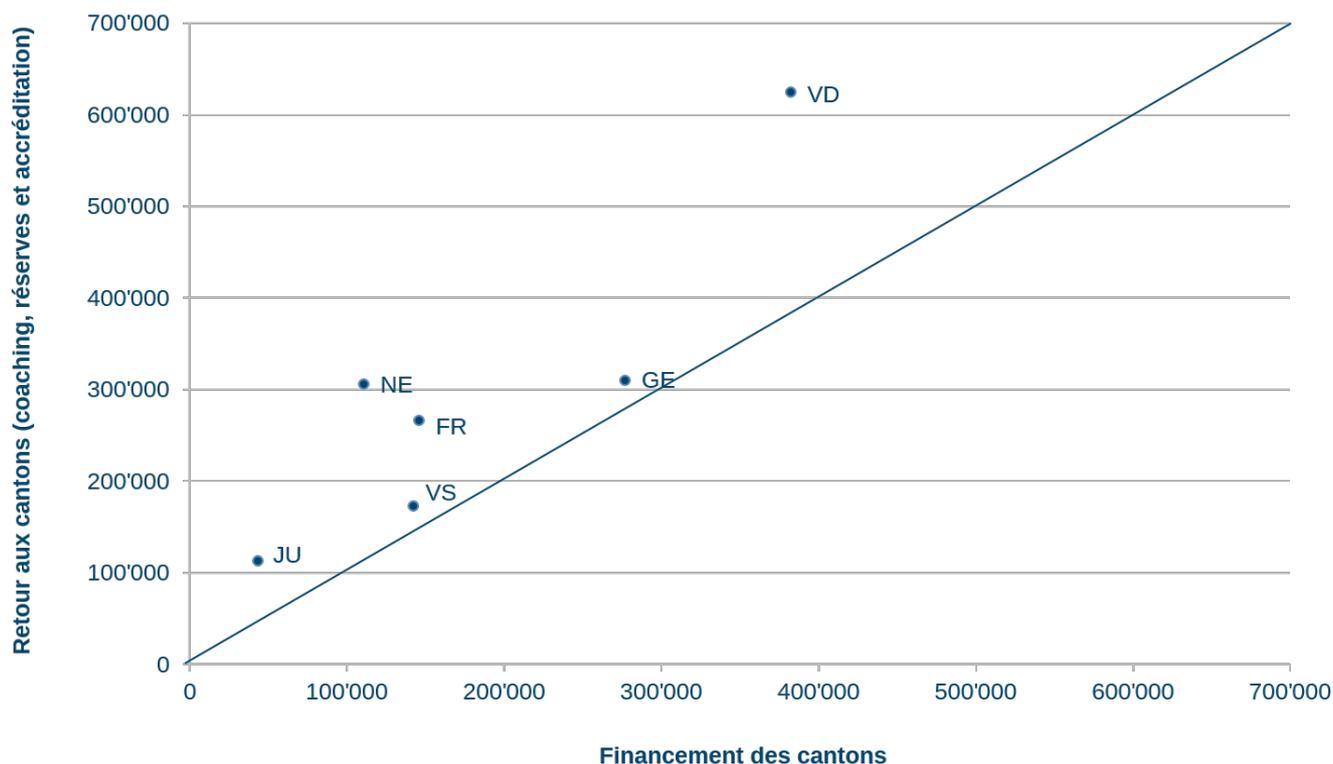


Figure 20: Retour financier aux cantons membres de platinn 2018 (base I)

7. L'ARCHITECTURE DE PLATINN

platinn a dû gérer sa courbe d'apprentissage pour arriver à ses niveaux de qualité et d'efficacité actuels, en procédant dans le passé à plusieurs investissements. Le résultat de ces efforts est un ensemble d'éléments-clés ("building blocks"). Ils constituent l'organisation d'un réseau qui se veut adaptatif, agile, orienté-client et reconnaissant envers ses acteurs. Il s'agit de la "maison platinn".

L'élément institutionnel inclut principalement les statuts, le règlement d'organisation et les contrats avec les coachs. 2018 a été l'année de la mise en service des investissements consentis les années précédentes.

Toute cette infrastructure forme le terrain pour les **acteurs** au service des entreprises: les Antennes cantonales avec leurs KAM, les coachs, l'équipe de support platinn, et de plus en plus de partenaires externes (Alliance, les plateformes thématiques, Innosuisse, SME Instrument, etc.). La **gestion des subsides** et la mise en place d'un **système d'indicateurs** pertinent complètent ces "building blocks" de la maison platinn.



Figure 21: Les building blocks de la "maison platinn"

ANNEXES

LISTE DES RESSOURCES PLATINN À FIN DÉCEMBRE 2018

Assemblée générale

Président	Paul-Albert Nobs
Vice-président	En cours de nomination
Membres	Raphaël Conz, Sebastian Friess, Jean-Luc Mossier, Nicholas Niggli, Pierre-Marie Rappaz, Jean-Kley Tullii
Secrétaire	Stéphanie Derron

Comité de l'Association

Président	Paul-Albert Nobs
Vice-président	En cours de nomination
Membres	Caroline Choulat, Virve Resta, Olivier Allaman, Raphaël Conz, Yvan Dénéreaz, Kustrim Reka, Lionel Socchi
Secrétaire	Stéphanie Derron

Antennes cantonales

Berne	be-advanced AG, Lars Diener-Kimmich
Fribourg	Promotion économique, Olivier Allaman
Genève	OPI, Jean-Marc Hilfiker
Jura	Creapole SA, Daniel Rüegg
Neuchâtel	Service de l'économie, Jean-Luc Bochatay
Valais	CimArk SA, Paul-André Vogel
Vaud	Innovaud, Jean-Michel Stauffer

Responsables des services

Affaires	Sébastien Mabillard
Coopération	Jean-Luc Bochatay
Organisation	Pierre-Alain Gapany
Finance	Patrice Bendjouya

platinn - Centre directeur

Pico Lantini	Directeur
Christine Awilé	Workflow, statistiques et indicateurs
Irene Cotting	Administration
Stéphanie Derron	Assistante de direction
Stéphane Matteo	Responsable communication
Esther Merino	Responsable accréditations coaches

platinn - matchINVEST

Gérard Maza	Responsable plateforme
-------------	------------------------

Organe de révision

Progressia SA, Fribourg

LE MODÈLE DE CYCLE DE VIE DES ENTREPRISES

Une entreprise prospère doit croître et donc évoluer au fil du temps. Le cycle de vie d'une entreprise qui commence par sa création pour ensuite aller vers la croissance et la maturité, devra intégrer de nouveaux processus d'affaires, de nouvelles technologies ainsi que de nouvelles capacités. Ces étapes ont typiquement des besoins financiers et des exigences de partenariat différents. Comprendre les besoins typiques à différentes étapes de cycle de vie peut aider de façon critique la collaboration avec des partenaires commerciaux, tels que les investisseurs et les grandes sociétés internationales, car ils ont tendance à concentrer leurs intérêts sur les entreprises à des étapes spécifiques du cycle de vie.

Selon ce modèle de cycle de vie, une distinction est faite entre les "entreprises préindustrielles", telles que les start-up, les post-start-up, les entreprises artisanales ayant un potentiel d'innovation et de croissance, et les "entreprises industrielles" qui opèrent à des niveaux (relativement) élevés de production et de ventes, y compris la production de masse et la personnalisation de masse.

Entreprises préindustrielles: Les start-up, les jeunes sociétés qui essaient de se positionner sur le marché en offrant des solutions basées service et projet, et finalement les entreprises qui cherchent une première industrialisation de leurs offres, constituent les trois contextes de vie des entreprises préindustrielles. Ce sont généralement des sociétés jeunes (<5 ans) et de taille micro (< 10 employés) et qui ne profitent pas vraiment d'économie d'échelles dans la production / commercialisation.

Entreprises industrielles: Ces entreprises ont les caractéristiques d'une organisation industrielle. Leurs coûts liés à la production/commercialisation d'un produit ou d'un service baissent grâce à une meilleure productivité. Il peut s'agir de l'amortissement des coûts fixes sur un plus grand nombre de produits, par exemple par une meilleure division et spécialisation du travail (interne, externe) ou par l'automatisation. Les trois étapes de cycle de vie de ce groupe d'entreprises concernent l'expansion, la consolidation et le renouvellement.

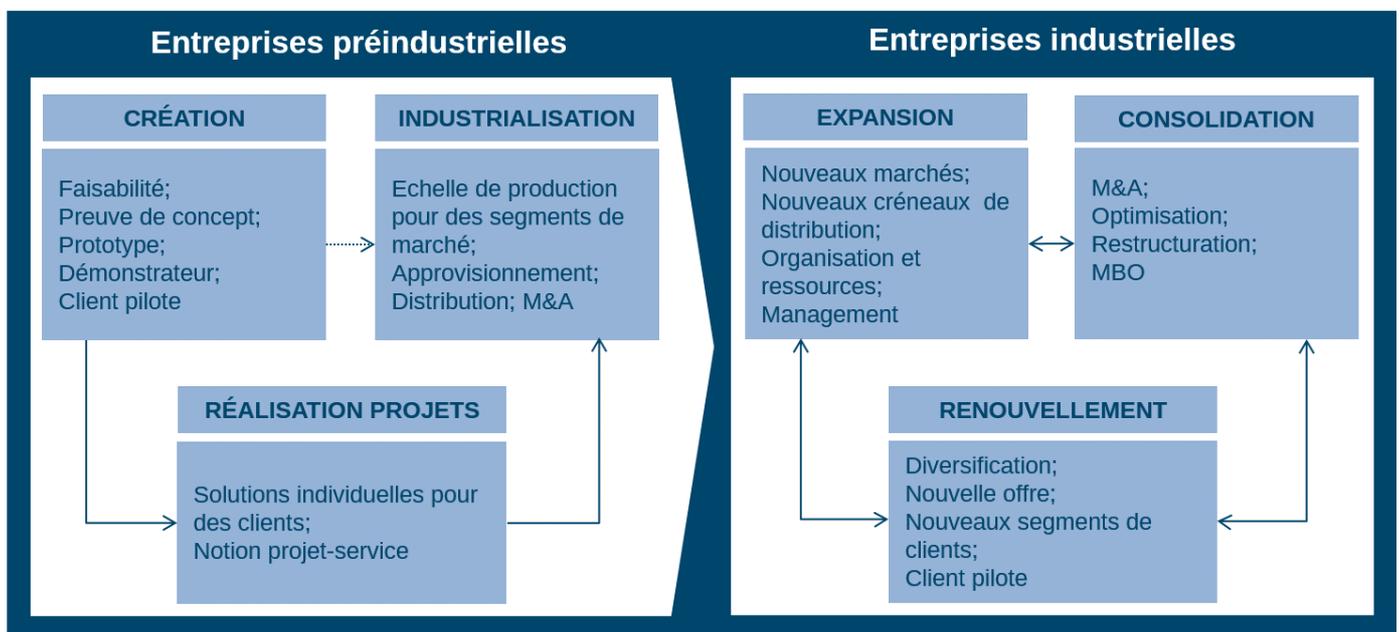


Figure :1 Etapes de cycle de vie des entreprises

1. Etape de création: Dans la phase d'amorçage, de nouvelles idées sont générées, évaluées et testées. Les exemples typiques incluent les entreprises dérivées, issues des laboratoires de recherche et universitaires. Dans leur rôle de pionnier, elles essaient de tester le marché pour de nouveaux concepts de produits, de nouvelles applications ou de nouvelles approches commerciales. Une stratégie fréquente pour ces entreprises est d'articuler des technologies émergentes avec des besoins émergents.

Les principaux défis des entreprises pendant leur démarrage sont d'attirer les premiers clients et d'obtenir des résultats convaincants. Les entreprises, à ce stade, doivent investir massivement dans le développement (par exemple, prouver la faisabilité, développer des prototypes et des démonstrateurs ou conduire des essais pilotes tels que des tests cliniques).

2. Etape de réalisation de projets: Le succès de la première étape peut conduire à une première commercialisation et l'entreprise s'oriente alors vers une activité de type projet. Bien que le passage direct de l'étape de création à l'industrialisation soit possible, il est aussi risqué et exceptionnel. C'est pourquoi la plupart des entreprises suivent une courbe d'apprentissage naturel en multipliant le nombre de projets d'applications personnalisées. Dans cette étape, en général, les flux de trésorerie sont insuffisants. La performance de l'entreprise reste fragile en raison de ressources nécessaires limitées à la fois pour les acquisitions de clients que pour l'exécution du projet. Néanmoins, leur gain d'expérience acquis avec un nombre croissant de clients leur permet d'identifier des niches et segments de marchés potentiels pour des solutions évolutives.

3. Etape d'industrialisation: La prochaine étape vers l'industrialisation est la phase de mise à l'échelle, où la segmentation du marché et de l'architecture produit-service sont des tâches stratégiques nécessitant une mise à jour sérieuse de la capacité de gestion. Les entreprises à ce stade lancent le développement de produits et de services sur la base de l'engagement de clients majeurs. Parallèlement à ce produit/développement de services, d'autres systèmes et processus au sein de l'entreprise doivent être considérablement améliorés, tels que les systèmes de production et de distribution. Les défis typiques concernent la décision de fabriquer ou d'acheter, la conception organisationnelle et le développement des ressources, la définition de (nouveaux) modèles d'affaires, le choix des partenaires d'approvisionnement et de distribution, et la planification financière.

4. Etape d'expansion: L'effort de mise à l'échelle réussie est très susceptible de générer de bonnes perspectives d'affaires dans de nouveaux marchés.

L'expansion vers de nouveaux marchés est une option prometteuse impliquant une série de défis. L'entreprise a besoin d'aller au-delà de la capacité de mise à l'échelle récemment acquise (des économies d'échelle) et développer la capacité de répondre aux différents segments du marché/client avec le même produit (économies d'envergure). La pénétration de nouveaux marchés, le développement de nouveaux canaux de distribution, l'intensification et la modernisation du processus de production sont les conditions caractéristiques pour la phase d'expansion. Elle requiert également un développement organisationnel radical et des structures de gestion adaptées telles que la capacité à déléguer le pouvoir décisionnel aux gestionnaires professionnels au sein de l'entreprise.

5. Etape de consolidation: les entreprises en phase de maturité dans leur cycle de vie peuvent faire face à une baisse des marges et/ou des bénéfices et se retrouver ainsi avec des difficultés de trésorerie. Les entreprises peuvent disparaître ou être acquises en raison de la concentration des marchés. Au cœur d'une stratégie dirigée par les coûts, il y a les mesures visant à accroître la part de marché grâce à des économies d'échelle et aux rachats de concurrents; des programmes de réduction des coûts par le biais de l'augmentation drastique de la productivité; et l'option de délocaliser les activités à des fournisseurs dans des pays à faibles coûts de main-d'œuvre. Seule une minorité d'entreprises aura la force de prendre une position gagnante dans le processus de consolidation. Si celui-ci est initié suffisamment tôt, les petits acteurs du marché peuvent passer à l'étape de renouvellement et prendre des mesures d'inter-financement avec le cash-flow courant. Si aucune de ces deux stratégies ne réussit, le déclin est inévitable.

6. Etape de renouvellement: La phase d'expansion atteint ses limites et les entreprises concernées peuvent commencer à se rétracter. De nouvelles offres bien pensées et bien exécutées sont nécessaires pour remplacer les anciennes et renouveler les affaires. Toutefois, la diversification et le remplacement des offres établies peuvent être gênantes pour les entreprises bien établies et de longue date et ce en raison des groupes de pouvoirs ayant souvent des intérêts divergents.

Des renouvellements de rupture peuvent être favorisés en s'alliant avec une tierce partie (paradigme de l'innovation ouverte) ou en fournissant un espace pour les idées nouvelles radicales dans des unités d'innovation dédiées. Des renouvellements de caractère plus progressif (ou incrémental) sont généralement mis en œuvre en interne, tandis que les renouvellements radicaux appellent à la considération de clients majeurs et de partenaires technologiques.

Impressum

Réalisation: platinn
Rue de Romont 33
Case postale 1205
1701 Fribourg
Tél 026 347 48 48

info@platinn.ch
www.platinn.ch

Rédaction: Pico Lantini,
Stéphanie Derron, Stéphane Matteo

Maquette: Stéphanie Derron / Lucidpress

Photos: Contrinex SA, Kugler Bimetal SA, Mecatis SA,
NextDay.Vision, swiss aeropole, Xsensio

CONTACTS ET INFORMATIONS

platinn - plateforme innovation

Rue de Romont 33

Case postale 1205

CH - 1701 Fribourg, Suisse

+41 (0)26 347 48 48

info@platinn.ch

www.platinn.ch

ANTENNES CANTONALES

BE: be-advanced, www.be-advanced.ch

FR: PromFR, www.promfr.ch

VD: Innovaud, www.innovaud.ch

VS: CimArk, www.cimark.ch

NE: Microcity, www.microcity.ch

GE: OPI, www.opi.ch

JU: Creapole, www.creapole.ch



platinn est une initiative des cantons de Berne, Fribourg, Vaud, Valais, Neuchâtel, Genève et Jura et soutenue par le SECO au titre de la NPR



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie DFE
Secrétariat d'Etat à l'économie SECO