

LE TEMPS

L'invité Mercredi 20 juin 2012

Pour donner un coup de fouet à l'emploi

Par Raphaël Cohen*

Pour donner un coup de fouet à l'emploi Quand l'arbre cache la forêt, on passe à côté de certaines opportunités. L'entrepreneuriat joue malheureusement le rôle de l'arbre alors qu'une magnifique forêt reste sous-exploitée: la création d'emplois dans les entreprises existantes, par Raphaël Cohen, chef d'entreprise

*Chef

d'entreprise, HEC Genève, rc@ManagementBoosters.com

Quand l'arbre cache la forêt, on passe à côté de certaines opportunités. L'entrepreneuriat joue malheureusement le rôle de l'arbre alors qu'une magnifique forêt reste sous-exploitée: la création d'emplois dans les entreprises existantes. S'il ne faut pas brûler l'arbre, il ne faut pas non plus négliger la forêt.

Une start-up est une jeune pousse qui a la volonté d'exploiter une opportunité. Pour y parvenir, il lui manque généralement les réseaux nécessaires, l'argent, l'accès au marché, l'expérience, le savoir-faire, un personnel qualifié, les équipements, la capacité de se déployer rapidement, etc.

Une entreprise déjà établie dispose, par contre, de réseaux établis, d'une trésorerie, de l'accès au marché, de l'expérience, d'un savoir-faire, d'installations, de la capacité de se déployer à une plus grande échelle, etc. La seule chose qui lui manque souvent pour passer à la vitesse supérieure, c'est... l'idée et les outils pour l'exploiter.

Dans les entreprises établies, il y a beaucoup de bonnes idées mais dont peu sont mises en œuvre. Ce n'est donc pas la génération d'idées qui pose problème, mais plutôt le passage de l'idée à son exploitation. Ainsi, la plupart des entreprises existantes font preuve d'une capacité d'innovation inférieure à leur potentiel réel. Heureusement, l'expérience a montré que de nouvelles méthodes pour exploiter les opportunités permettent de contourner cet obstacle.

Si les statistiques montrent que la dynamique de création d'emplois est plus alimentée par les start-up que par les entreprises établies, j'ai le sentiment que ces statistiques reflètent plus la faible capacité des entreprises existantes à activer leur capacité d'innovation que l'aptitude des start-up à réellement créer des emplois. C'est le déficit des premières qui met en valeur les secondes.

Il est en réalité beaucoup plus facile et considérablement moins coûteux d'aider des entreprises existantes à mieux exploiter leur capacité d'innovation que d'aider les start-up à combler leurs propres lacunes. Je vois systématiquement, depuis que j'accompagne des entreprises établies, que leur capacité à exploiter des opportunités est incomparablement supérieure à celle des start-up. Dans certaines entreprises, la valeur des quelques projets initiés chaque année par quelques collaborateurs formés aux outils de l'innovation interne, dépasse une centaine de millions de francs de chiffre

d'affaires additionnel.

Les entreprises établies pouvant capitaliser sur leurs fondations exploitent des opportunités qui atteignent beaucoup plus rapidement la taille critique. Comme le nombre d'emplois créés est directement proportionnel à la taille des opportunités, il suffit, pour maximiser la création d'emplois, de maximiser la taille des opportunités. Il y a malheureusement très peu de start-up qui arrivent à créer plus de quelques dizaines d'emplois.

Une fois leur capacité d'innovation activée, les entreprises établies représentent ainsi un levier beaucoup plus puissant pour créer des emplois. Ceux-ci conduisent évidemment à stimuler l'économie et la reprise, si essentielles au maintien de notre bien-être. Si la politique de promotion économique a comme premier objectif la création d'emplois, elle devrait non seulement continuer à soutenir les start-up mais aussi s'engager à aider les entreprises établies à développer leur capacité d'innovation.

L'argument le plus souvent évoqué pour justifier la focalisation sur les start-up est que les entreprises existantes ont les moyens de se débrouiller toutes seules alors que les jeunes pousses sont plus démunies. Sans remettre en cause le bien-fondé du soutien aux start-up, il ne faut pas croire que, parce que les entreprises existantes ont des moyens, elles font tout juste. Ce n'est pas qu'une question de moyens. C'est aussi une question de savoir-faire. Les autorités peuvent jouer le rôle de facilitateur pour notamment mieux faire connaître les pratiques d'excellence («best practices») en matière d'innovation dans les entreprises existantes.

Un premier pas timide a été fait dans ce sens avec le programme de la CTI qui finance en partie des travaux de R&D confiés à des hautes écoles. Il faut les compléter par d'autres mesures encourageant les autres formes d'innovation en matière de business modèles, marketing, processus, techniques de management, etc. (c'est une autre très belle forêt!).

Il manque de manière évidente un champion national de l'innovation qui soutient l'innovation technologique et la création d'entreprises mais qui active aussi les autres leviers de l'innovation dans les entreprises existantes. Malheureusement les milieux politiques et les administrations ne maîtrisent pas les outils permettant de promouvoir efficacement l'innovation au-delà de la R&D. Des experts existent et ce n'est pas parce qu'ils sont dans le secteur privé qu'il faut s'en... priver!

Cette ignorance coûte cher à la population qui ne peut profiter de ce réel levier de création d'emplois. On pourrait même être plus ambitieux et, dans le cadre d'une politique nationale, apprendre à tout le monde à saisir des opportunités. Cela reviendrait à promouvoir l'agilité, premier facteur clé de succès dans un monde qui change de plus en plus vite. C'est d'ailleurs l'objectif du diplôme en Entrepreneurship et Business Development de la HEC Genève.

Continuer à se concentrer sur l'innovation technologique et les start-up revient à marcher comme un unijambiste. En greffant une deuxième jambe, celle qui active l'innovation dans les entreprises existantes et promeut l'art de saisir des opportunités, il ne fait aucun doute que l'économie en serait revitalisée. Comme avec deux jambes on court quand même plus vite qu'avec une jambe, nos dirigeants devraient se dépêcher de greffer la deuxième jambe.

LE TEMPS © 2012 Le Temps SA