

L'Agefi
1002 Lausanne
021/ 331 41 41
www.agefi.com

Genre de média: Médias imprimés
Type de média: Magazines populaires
Tirage: 5'500
Parution: 5x/semaine

N° de thème: 036.001
N° d'abonnement: 3002304
Page: 4
Surface: 70'759 mm²

A quoi tiennent les réussites ou les échecs des start-up

Points de vue croisés au Brain Forum de Lausanne du fonds de capital-risque de Novartis et de la licorne Mindmaze.

Six sociétés s'affrontaient la semaine dernière pour l'obtention du Brain Forum Innovation Award. Les idées foisonnent, les entreprises se multiplient tout autant que les compétitions qui en assurent la visibilité. Mais à quoi tient la réussite d'une société de technologie médicale naissante? Quels sont les pièges à éviter? Une idée de génie ne suffit pas. Pour mener un projet à la réussite, il faut d'abord un produit ou un service commercialisable, une équipe de

qualité, une culture d'entreprise durable et une stratégie de sortie clairement énoncée. Il faut aussi prouver le produit cliniquement et savoir être soutenu par ceux qui comptent dans le secteur. Le point de vue de l'investisseur diffère-t-il fondamentalement de celui de l'entreprise qui cherche à lever des fonds? Ce n'est pas ce qui ressort de l'évaluation qu'en font Markus Goebel, gérant au Novartis Venture Fund, et Tadi, CEO de Mindmaze, tous deux membres du jury.

Les investisseurs doivent se demander si le public est prêt à payer

INTERVIEW:

NICOLETTE DE JONCAIRE

L'objectif premier du fonds de capital-risque de Novartis, le Novartis Venture Fund, est le développement de nouveaux produits et de nouvelles plateformes dans le domaine des sciences de la vie. Ouvert en 1996, il cherche à identifier les besoins non satisfaits et l'impact clinique des innovations en s'intéressant, en particulier, à la gestion des sociétés naissantes et à l'usage efficace de leur capital. Avec environ 750 millions de dollars d'investissements à l'heure actuelle, il s'agit du plus grand fond de cette nature en Suisse et de l'un des principaux fonds spécialisé dans les sciences de la vie à l'international. Son conseil d'administration est présidé depuis 2014 par Patrick Aebischer, président de l'EPFL. Entretien avec le Dr Markus Goebel, gérant au Novartis Venture Fund.

Depuis quand le Novartis Venture Fund existe-t-il et quelle est sa stratégie?

Le fonds existe depuis 1996 mais sa stratégie a été entièrement redéfinie en 2004 lorsque la nouvelle équipe a compris que de petits investissements sans rôle actif de notre part n'étaient pas propices à une bonne performance. Pour avoir un véritable impact, il nous fallait investir davantage et avoir une certaine in-



MARKUS GOEBEL.

Le point le plus critique est la qualité de l'équipe.

fluence sur les conseils d'administration des sociétés investies

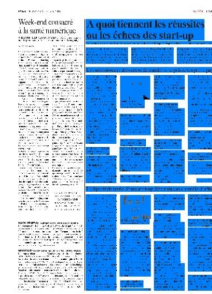
afin de limiter les risques. Ce que nous faisons depuis avec un succès certain puisque nous n'avons jamais eu besoin de solliciter Novartis pour des fonds supplémentaires.

Quel est l'ordre de grandeur de chaque investissement et sur combien de sociétés?

Sur le cycle de vie d'un investissement l'ordre de grandeur se situe entre 10 et 20 millions de dollars. Sur les investissements précoces en démarrage, il se place entre 8 et 10 millions. Nous avons environ 40 sociétés en portefeuille actuellement et dépensons 40 à 80 millions chaque année.

Quelles sont selon vous les tendances les plus prometteuses à l'heure actuelle?

La gamme est vaste. Je citerai toutefois comme exemples l'oncologie immunitaire dont la technologie CAR T-cells qui utilise les lymphocytes T du patient pour



L'Agefi
1002 Lausanne
021/ 331 41 41
www.agefi.com

Genre de média: Médias imprimés
Type de média: Magazines populaires
Tirage: 5'500
Parution: 5x/semaine

N° de thème: 036.001
N° d'abonnement: 3002304
Page: 4
Surface: 70'759 mm²

combattre le cancer, le découpage génétique (CRISPR) ou encore l'approche GLP-1 pour le traitement du diabète.

Vers quel type de sociétés vont vos préférences?

La première question qu'un investisseur doit se poser est celle de savoir si le public est prêt à payer le produit ou le service – et à quel prix – afin d'assurer la rentabilité des fonds. De plus, recherche et certification exigent des montants considérables qui ne seront pas nécessairement rentabilisés par la suite.

Quels sont les points critiques du succès d'une start-up et quelles sont les erreurs à éviter?

Qu'a-t-elle en main? Que doit-elle en faire? Qui cela intéresse-t-il?

Comment réduire les risques? Voici les premières questions qu'une start-up a le devoir de se poser. Le point le plus critique est la qualité de l'équipe. Une technologie de première classe dans les mains d'une équipe médiocre a peu de chances de réussite. Bien moins qu'une technologie inférieure dans celle d'une équipe de grande qualité. Une bonne équipe fonctionne en harmonie, de manière ouverte et honnête. Ses membres doivent être capables de réfléchir en termes opérationnels et se poser les bonnes questions en termes de coûts et de remboursements des assurances maladie. Il faut savoir être réaliste, honnête avec soi-même et avoir le sens des affaires. Toutes les innovations – même les plus intéressantes – n'ont pas la capacité de

devenir des produits. Prenez par exemple le cas d'une méthode de diagnostic de l'Alzheimer: elle a peu de chance de succès dans la mesure où il n'existe pas de traitement.

Le networking et la visibilité sont-ils importants pour une start-up?

Très importants. Il lui faut bien connaître la compétition et recueillir l'avis des meilleurs spécialistes de son domaine.

Une start-up doit-elle être claire sur son objectif de sortie (IPO ou cession)?

Sans aucun doute car ses investisseurs ont besoin d'une perception claire de ses objectifs, la meilleure solution restant toujours la reprise par un autre groupe.

L'objectif de sortie d'une start-up détermine son modèle d'affaires

Pionnière de l'utilisation de la réalité virtuelle à fin thérapeutique, la spin-off de l'EPFL MindMaze, lancée en 2012, est valorisée à hauteur d'un milliard de dollars. Elle cédait au début du mois de février un tiers de ses actions et rejoignait la liste des licornes, les 150 entreprises novatrices les plus recherchées, établie par Fortune.

Son produit, MindPlayPRO, est un appareil utilisant la neuroplasticité pour la rééducation des personnes victimes d'un accident vasculaire cérébral. Il permet aux patients de procéder à une série d'exercices ludiques et stimulants en vue d'un réapprentissage rapide tout en permettant de suivre les mouvements du patient grâce à l'intégration d'une caméra 3D intégrée. La technologie a été testée par le CHUV et par le Stanford Stroke Center.

MindMaze annonçait il y a une année le lancement de MindLeap, un casque de visualisation 3D, qui permettra de prédire l'activité cérébrale et musculaire et d'utiliser cette information pour interagir dans l'expérience virtuelle. Entretien avec le Tej Tadi, fondateur et directeur général de MindMaze.



TEJ TADI. Il faut voir grand et agir de manière très ciblée.

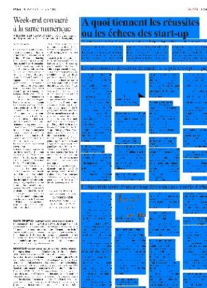
Quels sont les points critiques du succès d'une start-up et quelles sont les erreurs à éviter?

Les facteurs de réussite sont à la fois externes et internes. A l'interne, bien choisir les membres de l'équipe est essentiel car il faut créer une culture d'entreprise durable. S'il est bien un conseil à suivre, c'est de ne jamais engager d'amis. S'ils ne font pas l'affaire, il est difficile de s'en séparer. Une équipe gagnante doit être ambitieuse, très ambitieuse même. Elle doit viser le monde entier. Il lui faut voir grand et agir de manière très ciblée.

La complémentarité entre les membres de l'équipe est-elle essentielle?

La direction doit offrir des compétences diversifiées mais, au niveau technique, il faut s'assurer que les connaissances sont maîtrisées par plusieurs membres de l'équipe pour réduire les risques en cas de défaillance.

Le networking et la visibilité sont-ils importants pour une start-up?



L'Agefi
1002 Lausanne
021/ 331 41 41
www.agefi.com

Genre de média: Médias imprimés
Type de média: Magazines populaires
Tirage: 5'500
Parution: 5x/semaine

N° de thème: 036.001
N° d'abonnement: 3002304
Page: 4
Surface: 70'759 mm²

Les deux sont très importants à condition d'être ciblés. Il faut toujours s'assurer lors d'un événement que les gens que vous voulez contacter sont bien là et prêts à vous parler.

Parmi les questions que vous avez posées aux sociétés candidates du Brain Forum Innovation Award, l'une était récurrente: celle qui touchait leur stratégie de sortie. Est-il essentiel d'avoir les idées claires sur ce point?

L'objectif de sortie d'une start-up détermine la structure de son modèle d'affaires. Le comportement d'une équipe n'est pas le même si la direction veut sortir dans

deux ans – en cédant ses activités par exemple – ou dans vingt. C'est cet objectif qui définit la manière dont l'entreprise mène son action et réduit ses risques.

Les incubateurs et accélérateurs jouent-ils un rôle important?

Les deux le sont et sont susceptibles d'ajouter une grande valeur. Plus encore lorsque l'entreprise est tournée vers les marchés de consommation, peut-être moins dans le cas du secteur de la santé.

Quel est selon vous l'exigence la plus importante des start-up du secteur de la santé?

Dans le domaine médical, la première obligation d'une start-up est de prouver son produit clini-

quement, d'obtenir une vraie crédibilité. Les certifications cliniques sont longues mais elles contraignent l'entreprise à une discipline indispensable, ce qui est un facteur de réussite à terme. Il est indispensable de maîtriser la connaissance des réglementations et de comprendre les différentes stratégies qui en dérivent. Si l'équipe n'en a pas les moyens, mieux vaut qu'elle cède son produit à une entité qui les a.

Que pensez-vous de la recherche translationnelle, du laboratoire au chevet des patients?

Elle n'est pas suffisamment appliquée. Il en faudrait bien davantage. – (NJN)