Avec le soutien de:

Synthèse des ateliers

Actes'Industries est initié en 2008 par l'Office de Promotion des Industries et des Technologies (OPI) et l'Union Industrielle Genevoise (UIG) afin de permettre aux industriels de se rencontrer et d'échanger autour de questions d'actualité et d'y répondre concrètement. La Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève (CCIG) les a rejoints en 2012 et depuis l'an passé la Fondation des terrains industriels (FTI) s'est unie au comité d'organisation.

Les quatre organisateurs d'Actes'Industries ont souhaité privilégier une participation renforcée de chefs d'entreprise, de représentants d'entreprise et de l'économie. La manifestation s'est donc déroulée pour la deuxième fois à la Haute école de Gestion (HEG). Cette 11e édition axée sur le thème de **l'innovation** a connu une forte interactivité au sein de chaque atelier permettant d'accroître la qualité des réflexions. En 2018, Actes'Industries a rassemblé plus de cent personnes.

La mission d'Actes'Industries est d'identifier des actions concrètes en faveur du développement de l'industrie et du dynamisme régional.

Aussi, les ateliers ont porté cette année sur :

Atelier 1 : L'innovation de rupture, pourquoi et comment ?
Atelier 2 : Le soutien à l'innovation
Atelier 3 : L'innovation de proximité ou comment favoriser les collaborations interentreprises

Ils ont été animés par des entrepreneurs, des représentants du monde économique et académique.

L'événement a bénéficié du soutien et de la participation de la **Haute école de gestion de Genève**, de **l'Ifage** et de **Sunrise**.

Nous tenons encore à adresser nos plus sincères remerciements à l'ensemble de nos intervenants et aux participants.

Comme il est d'usage au terme de chaque édition, vous trouverez ci-après la synthèse des réflexions de chaque atelier.

Atelier 1 : L'innovation de rupture, pourquoi et comment ?

Animé par Frédéric Dreyer (Directeur, OPI) Jean-Marc Hilfiker (Responsable du conseil en entreprise, OPI), Rania Al-Baroudi (Directrice, Geneva Creativity Center GCC), Monica Gille (Director, Hewlett Packard Enterprise Suisse Romande), Pierre Mirlesse (Vice-président Public Sector, Healthcare & Pharma, Hewlett Packard Enterprise EMEA).

Les enjeux

On définit souvent l'innovation comme un principe général lié aux capacités d'une société ou d'une entité individuelle distincte de celle-ci à créer ou trouver des solutions nouvelles. Elle peut donc prendre des formes diverses et se manifester sous différents aspects (en matière de produit, de service, de procédé, de modèle d'affaire…). C'est lorsqu'est visé le développement d'un nouveau produit ou d'un nouveau service qui ne soit pas seulement une amélioration de l'existant mais qui différencie complètement de la concurrence, où qui s'adresse à un tout nouveau marché que l'on parle d'innovation de rupture.
L'innovation de rupture tourne autour d'une notion importante : la perte d'identité de l'objet. Comme par exemple, la distinction entre une montre « outil » servant à donner l'heure, un accessoire de mode ou un indicateur de statut social.
Une autre notion importante est la mise en œuvre d'un processus d'innovation de rupture qui ne se gère pas comme un projet traditionnel, mais plutôt comme un projet non déterministe, avec une méthodologie d'exploration de la rupture : la conception innovante, qui mêle créativité et gestion des savoirs. « Rien n'est plus dangereux qu'une idée quand on n'en a qu'une », P. Claudel.

Synthèse de l'atelier

Après la présentation de la stratégie de développement de l'innovation chez HP, la méthode de conception innovante a été rapidement présentée. C'est une approche qui privilégie la découverte d'innovations de rupture, notamment en obligeant à explorer des idées initialement non apparues.
C'est une approche conceptuelle qui ouvre la réflexion à de nouvelles idées et structure le processus sur la base des connaissances objectives de l'entreprise.
Afin de générer des nouvelles idées, on part d'un concept initial, une idée assez abstraite, parfois contradictoire que l'on va décliner en une arborescence de concepts plus restreints et mieux définis. On va construire cet arbre de concepts en se référant de manière systématique à nos bases de connaissances. A la fin de la démarche on obtient différentes variantes d'idées de produits innovants.
Suite à cette présentation, les participants se sont répartis en trois groupes afin de travailler séparément sur la base d'un même concept initial, « un voyage pour 4 personnes durant une semaine pour moins de 100 francs ».
Les multiples réflexions ont abouti à des résultats parfois surprenants en matière de voyage : le voyage intérieur, la destination qui vient à vous, le voyage par procuration, etc. Tous ces champs d'innovations peuvent donner naissance à des prestations nouvelles en matière de tourisme.
La difficulté de la méthode vient du fait qu'on essaie d'arriver trop vite à des solutions concrètes avant d'avoir exploré toutes les pistes conceptuelles.
Une autre difficulté dans le temps accordé est d'aller systématiquement puiser dans un réservoir de connaissances ce qui pourrait ouvrir d'autres champs d'innovation.
De manière générale un bon usage de la méthode nécessite au moins 2 jours de réflexions.
Mais l'ensemble des participants a été sensibilisé à la démarche et ont vu de nouvelles perspectives s'ouïr dans le champ de l'innovation disruptive.

Actions à concrétiser

Concrètement, cette approche, avec d'autres, sera très probablement utilisée dans le cadre de projets communautaires de soutien à l'industrie genevoise face aux défis de la numérisation.

Atelier 2 : Le soutien à l'innovation

Animé par Nicolas Aune (Secrétaire général, UIG), Dr Carmelo Bisognano (Entrepreneur, Co-fondateur d'UniverCité, Ancien directeur de MassChallenge Switzerland, membre au sein de Fondations promouvant l'innovation), Sébastien Kicka (Adjoint scientifique, Geneva Creativity Center GCC).

Les enjeux

Au fil des siècles, l'Histoire de la Suisse a été jalonnée par de nombreuses innovations allant de l'horlogerie (XVIIe) à la machine à café à capsules. Soutenus par un environnement socio-économique stable, du personnel hautement qualifié et une recherche de pointe, les entrepreneurs trouvent en Suisse un terreau fertile faisant de ce pays l'un des plus innovants selon divers classements. Alors que l'industrie aborde sa révolution 4.0, comment développer ces précieux atouts pour créer les produits et solutions de demain ? Quel est le panorama actuel des nombreuses mesures et organismes de soutien à l'innovation ? Sont-elles adaptées aux besoins des PME, faut-il en imaginer d'autres ?

Synthèse de l'atelier

Il a tout d'abord été présenté à l'ensemble des participants un panorama des dispositifs de soutien à l'innovation au niveau genevois, romand, national et européen. Il s'inspire de la brochure intitulée « Comment être soutenu pour mes projets de recherche et d'innovation » accessible sur le site du Geneva Craativity Center (GCC) : *http://www.creativitycenter.ch/fr/events/how-can-i-finance-my-research-and-innovation-projects/* .

Quatre principales catégories de dispositifs de soutien ont pu être mises en avant :

- encouragement (innovation et R&D)
- financement
- mise en relation (promotion et réseautage)
- accompagnement (coaching et incubateur).

L'objectif principal de l'atelier a été d'expliciter les principaux freins à l'innovation et les principales attentes des PME en lien avec des dispositifs de soutien. Les trois thématiques suivantes ont été identifiées :

1. Compréhension et exploitation de l'information mise à disposition

« Trop d'information tue l'information » : face à la multitude et à la disparité des canaux d'information existants dans le domaine de l'innovation, à la rapidité de circulation de l'information et à la mise à jour quasi instantanée de son contenu, il s'avère difficile pour certaines PME de maîtriser et de gérer ce « trop plein d'info ». Il a donc été émis le besoin de simplifier, de vulgariser voire de crédibiliser l'information mise à disposition.

Comment mieux canaliser et cibler davantage l'information ? Comment rendre plus accessible et plus crédible l'information ?

Deux opinions ont été exprimées :

- Certains souhaiteraient que soit créée une plateforme centrale dite de référence à laquelle pourraient s'adresser en premier lieu les entreprises.

- D'autres participants ont été plus réservés quant à la création d'un nouvel outil – d'un nouveau dispositif « central » de soutien à l'innovation. L'innovation devrait être pensée au sens large et non pas uniquement dans ses aspects technologiques. La solution dépendrait davantage du facteur humain : l'innovation au sein d'une entreprise est favorisée par le biais de la **formation**

continue des collaborateurs. Ces formations doivent leur permettre une meilleure maîtrise de l'information, de partager celle-ci plus efficacement au sein de l'écosystème et de saisir les opportunités qui se présentent. C'est pourquoi des formations spécialisées en intelligence économique et veille stratégique proposées, par exemple, par la HEG deviennent incontournables. La prise en compte de ces problématiques et de ces thématiques par des organismes de formation continue tel que l'ifage est également importante pour favoriser l'innovation.

2. Renforcement de l'esprit entrepreneurial et de la culture du risque

Le constat général des participants est que la créativité, la capacité de remise en question, l'acceptation des échecs ne sont pas assez valorisés à l'interne de l'entreprise. Il a été relevé la nécessité d'instaurer davantage la culture du risque ; l'absence d'innovation est souvent à tort inculquée à des facteurs exogènes. Passer du stade de l'invention à celui de l'innovation peut faire l'objet d'échecs qu'il s'agit de considérer comme étant des manières de progresser, d'explorer de nouvelles pistes.

D'après une majorité d'intervenants, il convient d'inculquer une philosophie entrepreneuriale au sein de l'entreprise par le biais des différentes démarches suivantes :

- **Impliquer le « top management » et la hiérarchie** : celle-ci devrait pouvoir accepter plus facilement la prise de risque liée à tel ou tel projet innovant. Elle devrait également accentuer la diffusion de bonnes pratiques ayant permis d'aboutir à telle ou telle innovation (« storytelling »).

- **Constituer des équipes pluridisciplinaires au sein de l'entreprise** qui échangent et partagent des idées. Cela peut par exemple prendre la forme d'« hackathon ». La diversité des membres d'une équipe est une condition nécessaire à l'innovation.

- **Susciter l'adhésion des collaborateurs** : promouvoir auprès des collaborateurs les valeurs d'une innovation sociale et les avantages d'innover dans le domaine du développement durable permettrait de susciter l'esprit entrepreneurial au sein de l'entreprise. La rapidité avec laquelle le consommateur peut désormais « sanctionner » une entreprise ne fait que renforcer l'idée selon laquelle cette démarche est aujourd'hui incontournable au sein de l'entreprise.

- **Promouvoir les collaborations innovantes à l'extérieur de l'entreprise** : collaboration inter-entreprises, collaboration avec les clients et/ou les fournisseurs. Promouvoir la « co-création » permet d'apporter une vision complémentaire à celle développer au sein de l'entreprise. Cela permettrait ainsi de mettre en œuvre des projets de manière plus pertinente et efficiente. Les synergies et l'action en réseau peuvent être optimisées par le biais des dispositifs de soutien explicités dans la brochure citée plus haut.

3. Financement de l'innovation

L'ensemble des personnes présentent ont surtout mis l'accent sur le manque d'incitation à l'investissement en matière d'innovation notamment au niveau fiscal. Par exemple, en matière de R&D, la Suisse n'a pour le moment intégré aucune **incitation fiscale** à sa législation fédérale. Certains relèvent à ce sujet le manque de lobbying à Berne. Il a alors été émis le souhait que soit mis en place un fond global pour l'innovation notamment par le biais d'un partenariat public-privé plus important.

Actions à concrétiser

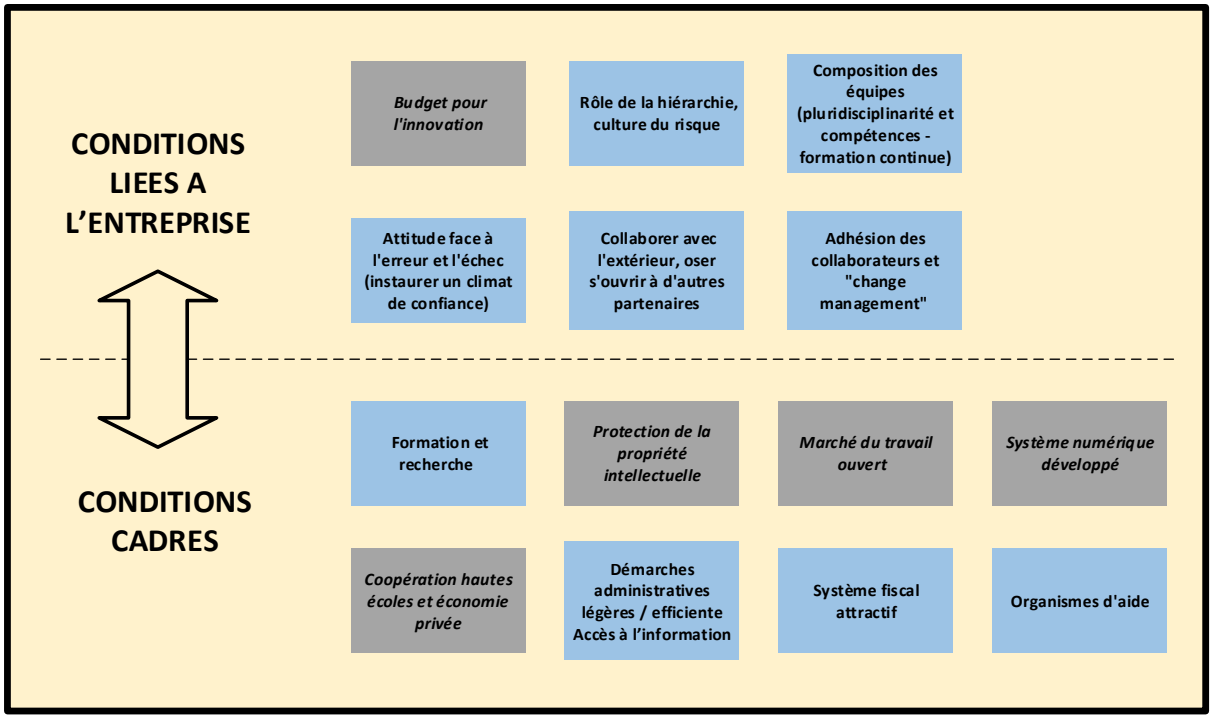
Le schéma exposé ci-après illustre les principales conditions nécessaires à l'innovation explicitées dans l'étude datant de novembre 2016 et intitulée *« Quel avenir pour l'innovation à Genève ? »*. Il est intéressant de relever les points suivants :

- Un certain nombre des conditions exposées dans l'étude correspondent étroitement à ce qui a été relevé lors de l'atelier et sont donc toujours d'actualité (Cf. encadrés bleu dans le schéma).
- Les besoins exprimés lors de l'atelier en matière de soutien à l'innovation dépassent le champ d'action des dispositifs de soutien et ont concerné tant des conditions cadres extérieures que des conditions internes liées à l'entreprise.
- Ces besoins ont le plus souvent portés sur l'importance du facteur humain (formation des collaborateurs, constitution d'équipes pluridisciplinaires, « co-création » etc.). L'accent a été mis sur la prise en compte de l'humain comme principale condition nécessaire à la mise en œuvre et à la réussite de projets dans le domaine de l'innovation.

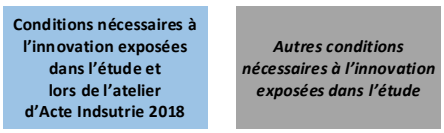
Sur la base de ces constats, il serait alors pertinent d'organiser des ateliers plus approfondis en lien avec l'une des thématiques abordées lors du présent atelier.

Conditions nécessaires à l'innovation

Inspiré de l'étude « Quel avenir pour l'innovation à Genève ? » (novembre 2016)



Légende :



Atelier 3 : L'innovation de proximité ou comment favoriser les collaborations interentreprises

Animé par Yves Cretegny (Directeur général de la Fondation pour les terrains industriels de Genève FTI), Matias Echanove (Fondateur d'Urbz, experts en programmation urbaine et planification participative), Benoît Charrière (Directeur général adjoint de Sofies International), Marie Debombourg (Directrice des opérations de WeCan.Fund SA), Scott Deely (Program Manager chez B Lab Suisse), Fanny Bernard, (Responsable du pôle développement économique à la Chambre de l'économie sociale et solidaire - APRÈS-GE).

Les enjeux

Les processus de production et d'organisation sont en pleine mutation. Tout le monde s'accorde pour dire que la transformation digitale va s'imposer à tous les secteurs d'activités. Automatisation, robotisation, numérisation, représentent les enjeux techniques de l'industrie 4.0. Mais cette révolution concerne également les comportements des acteurs industriels, tant publics que privés, face à leur responsabilité sociétale. La proximité physique des entreprises installées dans les parcs d'activités et les zones industrielles, constitue un gisement d'opportunités important, mais il est souvent inexploité. De la mutualisation de services et des ressources, en passant par les échanges de matières comment faut-il faire pour développer et financer les collaborations interentreprises en stimulant les talents et les compétences qui tous les jours sont actifs juste à côté de chez vous ?

Synthèse de l'atelier

Les participants se sont répartis en trois groupes afin d'aborder les thématiques suivantes :

1. Quels types d'infrastructure de mutualisation, de rencontres faut-il mettre en place pour favoriser la création de synergies et la détection d'opportunités ?

Donner une identité aux quartiers. Pour favoriser la mutation des espaces industriels, il faut commencer par en changer le nom. Le terme "zone industrielle" est souvent considéré comme peu attractif et faiblement porteur d'innovation. Il ne favorise pas la création d'une dynamique. Le concept d'"écoParc industriel" permet de revaloriser ces secteurs, ces quartiers, ces lieux de travail longtemps considérés comme austères afin d'aller vers une approche territoriale positive et de proximité.

Développer le sentiment d'urbanité. Pour donner vie à ces quartiers, il est indispensable d'y créer le sentiment d'appartenance à un espace cohérent et construit alors qu'ils sont souvent encore considérés aujourd'hui comme des lieux sans âme. Pour améliorer la vie des zones industrielles, il faut encourager la création d'espaces d'interaction pour favoriser le lien social. Café-restaurant, crèches, guichets de banque et espaces coworking, sont des structures qui permettront d'améliorer interactivités des habitants de ces espaces. Quant à la requalification d'espaces publiques existants elle favorisera le développement du sentiment d'urbanités et d'appartenance émotionnelle lieux.

Le nécessaire opérateur urbain. Quel est l'endroit idéal pour installer mon entreprise ? Qui sont mes futurs voisins ? Pour répondre à ces questions, la présence d'un opérateur urbain et d'une gouvernance de proximité sont indispensables. Respectivement, la FTI et les commissions écoParcs composées de représentants de l'Etat, des communes, des entreprises et de la FTI, sont les animateurs de ces quartiers d'activités. Ils demeurent à l'écoute des usagers et favorisent la mise en oeuvre de solutions concrètes pour la fabrication de quartiers innovants. Par sa vision macro sur l'ensemble du territoire et sa présence de proximité sur le terrain, la FTI joue ce rôle, à même de créer le lien social entre les acteurs du tissu urbain intangible.

Construire l'écosystème. De nombreuses entreprises sont implantées de longue date dans les zones industrielles. Le réaménagement ou la création de nouveaux espaces, permettront la venue de

nouveaux acteurs tels que startups ou indépendants en lien avec l'écosystème industriel, représentant des sources d'innovation, de mixité et d'échange, indispensable au développement des entreprises. A titre d'exemple, l'installation de la HEAD dans le bâtiment industriel et artisanal "Quartet" dans le quartier des Charmilles, permet de redynamiser l'ensemble de ce secteur industriel.

Echanger, partager. Enfin, la mutualisation des infrastructures concerne tous types d'équipements pouvant être partagés : Réseau de chaleur à distance, parkings, espaces coworking, sont des exemples de structures représentant un intérêt pour chaque entreprise et peuvent servir à la revalorisation d'une zone industrielle. Ces structures doivent bénéficier d'une gouvernance participative efficace.

2. Quels types de gouvernances et modes de financements alternatifs pour les projets interentreprises ?

Partant du principe que les entrepreneurs ont entamés une démarche de durabilité et ont intégré cela dans leurs processus interne, cette condition est-elle suffisante pour collaborer avec ces voisins proches et plus éloignés ? Pour cela, il faut un processus de gouvernance permettant une collaboration active entre les entreprises, favorisant l'innovation de proximité.

Et bien la solution existe ! Pour partager et réunir les gens, il faut un acteur ayant une fonction, une légitimité. A Genève, il existe de nombreux dispositifs, mais cela n'est pas suffisant pour passer à l'action et mettre en place des projets interentreprises. Aucun problème n'est insurmontable, mais ils sont cependant très nombreux et diversifiés.

La création d'une plateforme facilitant la mise en oeuvre de projets interentreprises fait l'unanimité. Elle viendrait compléter les dispositifs existants et sa structure pourrait être celle d'une coopérative ou de forme juridique mixte (PPP).

Les échanges d'idées favorisent l'émergence de projets et de solutions de financement. Genève représente un terreau d'acteurs d'une richesse incomparable : Les PME/PMI côtoient un nombre important de multinationales. Les organisations internationales et les ONG sont foison et cette pluralité économique et sociale favorise la mise en commun de ressources, le partage des connaissances et l'émergence de projets innovants. Le dialogue avec des partenaires proches est indispensable.
Connaissez-vous votre voisin ? Quel est votre intérêt à travailler avec lui ? Apprendre à mieux se connaître favorisera cette cristallisation d'alliances en travaillant ensemble. L'objectif est d'arriver à une vision commune et créer cette plateforme utile à chaque acteur de l'écosystème.

Pour lancer les projets, des technologies innovantes permettent des financements alternatifs : Crowdfunding, blockchain, sont autant de possibilités permettant d'accompagner la prise de risques dans le cadre de ces investissements.

3. Quelle implication sociétale l'entreprise peut-elle activer et mesurer pour faire la différence dans sa sphère d'influence ?

Le terme "Innovation" n'est pas uniquement en lien avec l'évolution technologique et les changements induits de la manière de produire. On oublie souvent la notion de durabilité est innovante en soi.

Cette notion est connue de tous, mais au sein de l'entreprise, nombreux sont ceux qui ne savent pas comment l'aborder, comment la mettre en oeuvre.

Par durabilité on entend un ensemble de pratiques dans la manière de gérer ses ressources (ou relations) humaines, son impact environnemental, son mode de gouvernance, son modèle d'affaires et le lien que l'on entretien avec la collectivité.

Au quotidien, au sein de bon nombre d'entreprises, des actions sont mises en oeuvre telles que la formation des collaborateurs à de nouveaux métiers, le recyclage des déchets ou des modèles de gouvernance participative. Ces mesures sont exécutées par les entreprises pour elles-mêmes et le constat est que les interactions avec les entreprises voisines ou non, sont plus rares.

La mutualisation d'un réseau de chaleur à distance, de toitures équipées de panneaux photovoltaïques, d'un espace de travail (coworking), d'un apprenti (et oui cela existe !), d'un parking en silo, sont autant de pistes représentatives de pratiques durables et socialement responsables.

Le mot d'ordre est que l'état d'esprit de chacun est essentiel. Il faut prendre le temps de réfléchir sur les modes de fonctionnements de son entreprise, en ayant conscience des bénéfices potentiels à dégager par l'organisation.

La durabilité n'est donc pas un concept fumeux mais bien une opportunité pour chaque entrepreneur de résoudre des problèmes opérationnels concrets, d'apprendre d'autres entrepreneurs par le partage d'expériences, et ainsi aborder le changement et donc l'innovation.

Pour pouvoir échanger et faire émerger de nouvelles idées, il faut créer des espaces de dialogue (physique et temporel) et utiliser les programmes de soutien, tel que Best for Geneva. BfG propose d'aborder les questions de durabilité sous l'angle de la résilience économique des sociétés, en proposant notamment des formations gratuites et des témoignages d'entreprises durables et prospères.

Il convient donc de prendre de la hauteur, du recul et oser une vision à long terme sur l'engagement sociétal de chaque collaborateur/patron/entreprise, mais aussi des pouvoirs publics.