

Conférence Forward

Le thème: crise et opportunités

Pandémie, inflation et, depuis quelques semaines, guerre en Ukraine. Le tout sur fond de réchauffement climatique et de cyberinsécurité. Dans ce contexte anxiogène, où aller puiser la créativité pour innover dans son entreprise? Comment mobiliser ses employés? Comment allier numérisation accrue et protection de l'environnement? Comment s'en sortir malgré les pénuries qui se multiplient? La conférence Forward se propose d'évoquer ces différents thèmes le 9 juin prochain au SwissTech Convention Center à l'EPFL.

Un programme varié et inspirant

Durant la séance plénière du matin, des personnalités fortes de l'économie suisse, comme l'homme d'affaires Etienne Jornod, président d'OM Pharma et de la NZZ, viendront partager leurs expériences et distiller leurs conseils pour maintenir le cap malgré les difficultés actuelles. De nombreux entrepreneurs actifs dans différents domaines parleront également de leurs expériences en matière de cybersécurité, de pénuries de composants et de bien d'autres thèmes. L'après-midi, plusieurs sessions thématiques permettront d'approfondir certains thèmes spécifiques.

Informations et inscription

La conférence Forward organisée conjointement par l'EPFL, *Le Temps* et PME réunit chaque année environ 1000 participant. Cette prochaine édition se tiendra le 9 juin 2022 de 9 h 30 à 16 h 30 au SwissTech Convention Center (EPFL). Vous trouverez toutes les informations sur forumforward.ch ou en utilisant le code QR ci-dessous:



Vladimir Zennaro (à g.), chez Bergeon, une PME de 230 ans, s'est allié à Roland Hirschi et sa start-up SAVinsight.

Trois, deux, un, collaborez!

Qu'est-ce que l'**open innovation**? Pourquoi ouvrir son entreprise à un partenaire? Quels sont les risques? Mode d'emploi d'une stratégie bientôt incontournable qui sera discutée durant la journée Forward. **Tiphaine Bühler**



Innosuisse

L'agence gouvernementale a recensé 887 demandes de soutien de projets d'innovation nationaux en 2021, dont 438 ont été approuvées.

«L'open innovation, c'est impliquer un partenaire externe dans un processus d'innovation. Cela peut être un client, un fournisseur, une école», résume Marc Pauchard, directeur de la division transfert de savoir et coopération internationale chez Innosuisse. A noter que ce modèle collaboratif se différencie ainsi d'un simple développement demandé par un client ou d'une enquête de marché. Il doit véritablement y avoir un partenariat et un gain pour tous les partenaires. C'est le cas notamment entre la PME Bergeon,

230 ans au compteur, qui s'est liée à la start-up SAVinsight. L'une vend des outillages pour l'horlogerie et l'autre est spécialiste du service après-vente pour les marques.

Autre exemple: la start-up Gjosa a développé avec L'Oréal une douche écologique incluant des lotions capillaires. Enfin, Nespresso et la plateforme Reversed (reversed.cc) ont lancé une collaboration où le CEO du groupe lui-même et des étudiants de l'EPFL, de l'IMD et de l'Unil co-inventent les produits de demain. Deux talents passeront ensuite une semaine à échanger avec

Guillaume Le Cunff, CEO de Nespresso. L'innovation ouverte, perspectives et conseils en six points.

1. UNE TENDANCE?

«Les collaborations entre entreprises en matière d'innovation sont clairement en augmentation», observe le directeur d'Innosuisse, qui recense 887 demandes de projets d'innovation nationaux en 2021, dont 438 approuvées. La pointe de l'iceberg, puisque tous les projets ne passent pas par l'agence étatique. «La question que doit se poser l'entrepreneur est quelle opportunité il rate s'il ne conclut pas de partenariats, ajoute Marc Pauchard. Une entreprise seule n'est plus à même de tout résoudre. Elle se doit désormais de chercher des cercles vertueux.» Même l'horlogerie, d'ordinaire conservatrice, brise les habitudes. «On observe un changement fondamental dans les métiers de l'horlogerie, avec notamment l'émergence des montres second hand, relève Vladimir Zennaro, CEO de Bergeon. Cela implique des services nouveaux avec des collaborations et un esprit ouvert d'innovation.»

2. QUELS AVANTAGES?

Le besoin de compétences qui n'existent pas en interne, accroître son marché et créer des produits pour les générations futures sont les principaux moteurs pour faire recours à de l'open innovation. «Ce type de projet permet de rompre la relation client-fournisseur pour nouer un partenariat avec plus d'échanges», explique Bérangère Boetsch, cheffe d'un projet NTN Innovation Booster (proposé par Innosuisse) sur la gravure avec CP Automation, Straumann, Swissmec et Trumpf notamment.

Aller plus loin et être plus agile. C'est ce qu'apprécie Luc Amgwerd, cofondateur de Gjosa. «L'Oréal a certaines compétences en matière de chimie et un marché large. En travaillant avec Gjosa, la marque peut compter sur notre savoir-faire technique tout en profitant d'un petit bateau agile. Nous cherchons et avançons ainsi de manière flexible et rapide.» Même enthousiasme chez Bergeon, qui décrit ces collaborations comme un «excellent levier de progression pour les entreprises». La PME en a d'ailleurs fait son ADN en créant les Industriels des Sentiers, une dizaine de sociétés matures hébergées sous un même toit à La Chaux-de-Fonds.

3. QUID DU TIMING?

L'open innovation, c'est combiner plusieurs temporalités. Cette méthode permet d'avancer vite pour avoir une première vue d'ensemble avant de s'engager véritablement dans un projet. C'est l'occasion de faire sortir des questions auxquelles on n'avait jamais pensé: une sorte de brainstorming entre experts et partenaires. Pour accélérer encore la dynamique, certaines entreprises recourent à des hackathons ou à des tournois d'innovation, à l'image de Decathlon.

Passé cette phase initiale, la collaboration exige cependant parfois de la patience. «Les habitudes administratives et les étapes de validation sont plus longues lorsqu'on travaille avec une grosse structure», note Luc Amgwerd. Pour maîtriser ce temps après lequel court chaque entrepreneur, Reversed a conçu une méthodologie très stricte, comme l'explique le fondateur, Maxime Dumont: «Le découpage temporel est très précis: cinq fois trois heures, incluant des

séances d'optimisation pour avoir un contenu de qualité lors des moments clés avec le top management.» Une piste à suivre.

4. QUELS RISQUES?

Ouvrir ses portes à un partenaire, c'est aussi s'exposer à une culture d'entreprise différente, des critiques, voire des imbroglios juridiques. La taille des partenaires joue aussi un rôle.

Le conseil

«Des déséquilibres existent, cela fait partie du jeu, mais il faut trouver des accords clairs dès le début et ceux-ci ne doivent pas passer en force», prévient Marc Pauchard.

«Il faut bien répartir les droits de propriété intellectuelle, définir les attentes respectives à court et à long terme, ne pas dire qu'on peut tout faire au risque que derrière rien ne fonctionne», confirme le CEO de Gjosa.

«Concernant la différence de taille, chacun a des réalités différentes. Je suis à l'aise dans mon rôle de David qui collabore avec Goliath. Et parfois, il faut savoir mettre les choses à plat.» Dans le cas de la start-

up biennoise, celle-ci a signé un contrat d'exclusivité de sa technologie dans le secteur cosmétique. Elle est libre de continuer à développer sa douche écologique pour les autres secteurs.

Travailler avec des start-up peut donner envie à certains collaborateurs de créer leur propre structure et de démissionner, comme le relève Vladimir Zennaro: «Bien sûr, c'est quelque part une perte, mais d'un autre côté, cela valorise Bergeon, qui se positionne comme un bourgeon qui fait naître d'autres start-up.»

5. QUELLES LIMITES?

On l'a dit, poser le cadre est essentiel. Concrètement, il faut «définir le rôle de chacun, ce qui sera précisément développé et comment le succès sera partagé», insiste Marc Pauchard. Par ailleurs, avoir une culture du management similaire est clairement un atout. «Avec L'Oréal, on partage les mêmes ambitions quant à la nécessité de réduire notre empreinte hydrique. De plus, le groupe a cette culture de l'innovation ouverte. Mais cela ne signifie pas tout mettre en libre accès. On reste très attentifs à la confidentialité», précise Luc Amgwerd.

La start-up Gjosa a développé avec L'Oréal une douche écologique incluant les lotions capillaires, distinguée par la Fondation Solar Impulse.



Le conseil

Attention lors des collaborations en open source, le partage libre de données est très fréquent en innovation ouverte. Il y a toujours le risque de s'appuyer sur des documentations ou interfaces contenant des vulnérabilités en termes de sécurité ou de malfaçon.

6. QUELS OUTILS?

La viabilité, la faisabilité technique et la désirabilité («Cela répond-il à une demande et quel problème résout-on?») sont trois paramètres essentiels à l'innovation. Innosuisse propose plusieurs outils, dont le NTN Innovation Booster. L'agence a soutenu en 2021 des projets interdisciplinaires qui ont généré 170 idées, dont 57 sont poursuivies. Plus de 5000 participants y ont contribué.

Chaque canton a également ses propres aides à l'innovation ouverte, que ce soit grâce à des parcs technologiques ou à des financements. Citons par exemple le Knova, programme d'accélération des partenariats (EPFL), ou le Smart Living Lab à Fribourg pour les projets d'efficacité énergétique.

Parmi les outils d'open innovation à connaître, GitHub est une plateforme d'échange d'informations et de documents en open source, pour la programmation notamment. Pour la collecte d'idées et évaluer un concept, le crowdsourcing et le crowdfunding sont de bonnes options. Laurent Balmelli, spécialiste en innovation enseignant en Suisse et au Japon, suggère Innocentive pour résoudre les défis de l'humanité, CrowdSpring pour son image de marque ou Kaggle dans les data sciences et le machine learning, ainsi que les très populaires Kickstarter et Indiegogo.