

2ème séminaire formation-
regionsuisse

12 et 13 mars 2009

Hôtel du Parc, Martigny (VS)

Dossier séminaire volume 1

Organisation et coopération – Stratégie de mise en œuvre NPR

TABLE DES MATIERES

1. Invitation, programme	2
2. Liste des intervenants	5
3. Promouvoir l'innovation, la création de richesses et la compétitivité dans l'industrie des régions rurales Dr. Christian Hanser, BHP Zurich	9
4. Coopérations stratégiques dans le domaine du tourisme Prof. Dr. Peter Keller, Université Lausanne	39
5. Le management des clusters Christoph Beer, innoBE, Berne	56
6. Organisation, entre hiérarchie, réseaux et coopération Stefan Bauer-Wolf, ÖAR Regionalberatung, Vienne	73



Une initiative NPR de



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

Invitation

formation **regio**suisse

Netzwerkstelle Regionalentwicklung
Centre du réseau de développement régional
Centro della rete di sviluppo regionale
Center da la rait per il svilup regional



Organisation et coopération – stratégies de mise en œuvre de la NPR

12 et 13 mars 2009

Hotel du Parc, Martigny (VS)

Une initiative NPR de



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Secrétariat d'Etat à l'économie SECC

formation regio**suisse**

Netzwerkstelle Regionalentwicklung
Centre du réseau de développement régional
Centro della rete di sviluppo regionale
Center da la rait per il svillup regional

Mesdames, Messieurs,

L'analyse des programmes cantonaux de mise en œuvre montre que ce ne sont ni le développement de nouveaux produits ou prestations commercialisables, ni les aspects de communication ou de marketing qui sont au centre de la mise en œuvre, mais bien l'organisation et la coopération entre les institutions.

L'encouragement de l'entrepreneuriat, l'organisation du transfert des savoirs, la constitution et la gestion de clusters, l'agrégation des atouts touristiques et l'optimisation des structures touristiques sont des préoccupations récurrentes de ces programmes.

Voilà pourquoi notre séminaire vous propose:

- des interventions de spécialistes au sujet des formes de coopération particulièrement propices à l'encouragement de l'innovation, à la création de richesses et au renforcement de la compétitivité, ceci dans le domaine de l'industrie et des services mais également du tourisme; elles se poseront aussi la question de l'existence de stratégies plus adaptées en fonction des données géographiques des territoires concernés
- d'aborder quelques démarches de coopération, telles le management des clusters et l'optimisation des structures touristiques, dans leur mise en pratique et d'en analyser les avantages
- de faire connaître des approches méthodologiques différenciées de l'organisation, à l'intersection entre hiérarchie, réseaux et coopération, et de les approfondir
- de vous informer au sujet de six projets, illustrant particulièrement bien ces approches, d'en analyser un ou deux projets plus en détail et de comprendre leurs facteurs de succès.

Notre but est de vous offrir, dans le cadre de ce séminaire, une compréhension approfondie de l'importance de l'organisation et de la coopération dans les domaines de l'industrie et du tourisme, de porter à votre connaissance des bonnes pratiques en matière d'organisation et de coopération, de vous offrir l'opportunité de les mettre en perspective par rapport à votre propre champ d'actions et, finalement, d'en tirer profit dans votre travail quotidien.

Nous nous réjouissons d'ores et déjà de vous rencontrer à Martigny!

Stefan Deér
responsable formation-regiosuisse

Doris Sfar
co-responsable



Organisation et coopération – stratégies de mise en œuvre de la NPR

12 et 13 mars 2009
Hotel du Parc, Martigny (VS)

JEUDI, 12 MARS

- 10.00** Accueil
- 10.20** Salutations et introduction
Stefan Deér et Doris Sfar
- 10.30** Promouvoir l'innovation, la création de richesses et la compétitivité dans l'industrie des régions rurales
Dr. Christian Hanser, BHP, Zurich
- 11.10** Coopérations stratégiques dans le domaine du tourisme
Prof. Dr. Peter Keller, Université de Lausanne, Lausanne
- 11.40** Questions, réactions
- 12.00** Repas de midi
- 14.00** Le management des clusters
Christoph Beer, innoBE, Berne
- 14.30** Organisation, entre hiérarchie, réseaux et coopération
Stefan Bauer-Wolf, ÖAR Regionalberatung, Vienne
- 15.15** Pause café
- 15.45** Atelier de travail 1: Organisation, entre hiérarchie, réseaux et coopération
- 17.45** Rétrospective de la journée
- 19.00** Repas du soir
- 21.00** Discussion à bâtons rompus avec les intervenants présents

VENDREDI, 13 MARS

- 08.00** Introduction
Stefan Deér et Doris Sfar
- 08.10** Présentation de six exemples de projets
- 09.10** Introduction à l'atelier de travail 2
- 09.20** Pause café
- 09.50** Atelier de travail 2: Bonnes pratiques en matière d'organisation de projets
- 11.20** Présentation des résultats de l'atelier de travail 2
- 11.50** Synthèse
- 12.00** À propos: l'avenir de formation-regiosuisse
Sebastian Bellwald, directeur regiosuisse
- 12.15** Buffet de midi et clôture du séminaire

Organisation et coopération – stratégies de mise en œuvre de la NPR

12 et 13 mars 2009
Hotel du Parc, Martigny (VS)

Direction formation-regiosuisse

Stefan Deér
Deér Gugger Partner AG
Scheffelstrasse 1
9004 St.Gall
Tél. 071 243 10 83
Fax 071 243 10 81
stefan.deer@regiosuisse.ch

Animation

Stefan Deér et Doris Sfar
Le séminaire est bilingue. Aucun service de traduction n'est prévu.

Lieu du séminaire

Hotel du Parc, 1920 Martigny (VS)
Rue Marconi 19
Tél. 027 720 13 13
Fax 027 720 13 14
www.hotelduparc.ch
info@hotelduparc.ch

Dates et durée

Début: jeudi, 12 mars 2009, 10h00
Fin: vendredi, 13 mars 2009, 13h00

Coûts

La finance d'inscription se monte à CHF 530.– y compris l'hébergement, à CHF 400.– sans l'hébergement.
Les frais d'hébergement vous seront facturés par les organisateurs.

Hébergement

Les participant-e-s seront logé-e-s à l'Hotel du Parc ou à l'Hôtel Forclaz Touring à Martigny (VS).

Déplacement

Individuel
Arrivée en voiture ou en train: voir sous
<http://www.mercure.com/fr/hotel-6774-mercure-hotel-du-parc-martigny/location.shtml>
Depuis la gare de Martigny, l'Hotel du Parc peut être rejoint à pied en environ 5-10 minutes. Nous renonçons cette fois-ci à organiser un service de transport.

Inscription

Vous pouvez vous inscrire, au plus tard jusqu'à jeudi 12 février 2009 au moyen du formulaire en ligne

http://rapport.planval.ch/admin/event_registration.php?ID=7&type

Annulation

L'annulation par écrit jusqu'au 23 février 2009 n'engendre aucun frais. Passé ce délai, une taxe de CHF 200. – sera perçue pour couvrir les frais administratifs. La délégation de remplaçant-e-s est possible et souhaitée; dans ce cas, aucune taxe ne sera prélevée.

Seminar „Organisation und Kooperation – Strategien der Umsetzung der NRP“, Martigny (VS)
Séminaire „Organisation et coopération –stratégies de mise en oeuvre de la NPR“, Martigny (VS)

Liste der Referenten Liste des intervenants

Dr. Christian Hanser,
Hanser und Partner AG, Zürich



ch.hanser@hanserconsulting.ch

Christian Hanser ist Vorsitzender der Geschäftsleitung der BHP – Hanser und Partner AG mit Sitz in Zürich. Er besitzt langjährige Erfahrung in der Beratung von Entscheidungsträgern in Fragen der Wirtschafts- und Regionalpolitik und war selbst als Wirtschaftsförderer in Grenchen sowie als Regionalmanager in der Region Thal / Solothurn tätig.

Seit mehreren Jahren ist Christian Hanser nun vor allem im Bereiche der Unternehmensberatung tätig; er befasst sich in erster Linie mit Finanzierungs- und Restrukturierungsprojekten.

Prof. Dr. Peter Keller, institut du
tourisme HEC, Université de
Lausanne



info@profkeller.ch

Peter Keller est depuis 1991 professeur à l'Ecole des HEC de l'Université de Lausanne dont il dirige l'Institut du tourisme. Il est professeur invité aux universités de Lugano et de St. Gall. Il préside l'Association internationale des experts scientifiques du tourisme AI-EST. Il est membre du Groupe stratégique de l'Organisation mondiale du tourisme et conseiller auprès de l'OCDE. Il est aussi membre du Comité de Suisse Tourisme.

Prof. Keller était jusqu'au début de 2008 durant plus que trois décennies responsable pour la promotion et la politique du tourisme au sein du SECO et de l'Administration fédérale. Dans cette fonction, il était entre autre membre du Comité directeur de la Fédération Suisse du tourisme. Il a présidé la Commission de l'Europe de l'OMT de 1991 à 2005 et le Comité du tourisme de l'OCDE dans les années 80 et de 1999 à 2007.

Christoph Beer, InnoBE, Bern



christoph.beer@tcbe.ch

Seit 2002 arbeitet Christoph Beer in den Bereichen Wissens- und Technologie-Transfer, Innovations-Management und Cluster-Management als Geschäftsleitungsmitglied der innoBE AG. Er hat mehr als 20 Jahre Erfahrung im ICT Sektor unter anderem als International Management Consultant, Projektleiter, Entwickler im Bereich Business Software, hardwareorientierte Programmierung und der Elektronik-Entwicklung. Er hat einen technischen Background (Elektronik / Informatik) mit einem Nachdiplomstudium in Betriebswirtschaft. In der innoBE ist er verantwortlich für die Bereiche Cluster und Innovation / WTT. Er ist auch der Cluster-Manager des tcbe.ch – ICT Cluster Bern, Switzerland und des Wirtschaftsberatungs-Cluster Bern-Espace Mittelland. Er stellt die Koordination und Zusammenarbeit der vier Cluster (ICT, Präzision, Medizintechnologie und Beratung) in Bern sicher. Er ist der Sieger des European Cluster Manager Awards 2008.

Stefan Bauer-Wolf, ÖAR Regionalberatung GmbH, Wien (A)



bauer-wolf@oear.at

Stefan Bauer-Wolf, Dipl.Ing. MSc., ist seit 2002 Gesellschafter und Berater der ÖAR Regionalberatung GmbH. Als ausgebildeter Raumplaner (Technische Universität Wien und University of Newcastle) und Organisationsentwickler (Universität Klagenfurt) liegt ein Schwerpunkt seiner Tätigkeit in der Beratung von internationalen Kooperationen und Netzwerkprojekten.

Walter Nef, VR Feriendorf Urnäsch AG, Urnäsch



w.nef-suhner@gmx.ch

Walter Nef,

geb. 1950, wohnhaft und aufgewachsen in Urnäsch

Beruf: Liegenschaftsverwalter

VR Feriendorf Urnäsch AG, Präsident der Baukommission

Hobbys: Natur, div. nebenberufliche Tätigkeiten, u.a. VRP Raiffeisenbank Appenzeller Hinterland

Yann Barth, directeur Creapole SA, Delémont



Yann.barth@creapole.ch

Yann Barth

Après une licence ès sciences économiques et sociales et une période passée à l'Université de Neuchâtel en tant qu'assistant à la Division économique et sociale, Yann Barth a occupé différentes fonctions au sein de l'administration cantonale jurassienne dont la conduite du projet Jura Pays Ouvert et la conception de la stratégie économique au sein du Service de l'économie. Depuis le 1er avril 2008, il est administrateur délégué et directeur de Creapole SA.

Fabien Vogelsperger
Parc régional Chasseral



info@parcchasseral.ch

Fabien Vogelsperger,

Directeur de l'association du Parc régional Chasseral depuis 2002

Formation: ingénieur en géologie du génie civil

Expérience de plusieurs années de projets de développement local, dans le cadre de la coopération Nord-Sud

Yvan Aymon, Association Marque Valais, Sierre



yvan.aymon@valais.ch

Yvan Aymon est en possession des brevets fédéraux de technicien en publicité et de formateur, ainsi que des diplômes de Quality Manager et de Responsable Système Environnemental. Il a suivi une formation de Destination Manager à l'Université de St-Gall. Il est directeur de l'Association Marque Valais. Initiateur du projet « Valais Excellence Management System » il a obtenu en 2001 le 1er prix Milestone (prix pour l'innovation dans le tourisme suisse). Il est le concepteur de l'ambitieux projet « Marque Valais » qui regroupe tous les secteurs économiques du Valais sous une seule marque générique. Yvan Aymon a dirigé le travail autour du guide de marque Valais. Ce travail définit les fondations de la marque, une profession de foi qui précise l'ambition et les valeurs de la marque ainsi que le développement de codes de marque qui donnent du corps aux valeurs.

Prof. Dr. Peter Seitz, CSEM
Division Nanomedizin, Landquart



peter.seitz@csem.ch

Peter Seitz

2007-today. Vice President Nanomedicine and Member of the Executive Board, CSEM SA. Building up and running the research center for Nanomedicine in Landquart, with the aim of being an influential authority, a strong R&D partner, a center of attraction for an international high-tech work-force, a regular creator of successful startups and an innovative force for the life-science economy in the Alpine Rhine Valley.

2009-today: Adjunct Professor, Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne, EPFL. Affiliated to the Institute of Microengineering at the Neuchâtel campus of EPFL. Teaching and Ph.D. projects in biophotonics, solid-state image sensing and in entrepreneurship

2000-2008: Extraordinary Professor of Optoelectronics, University of Neuchâtel. Affiliated to the Institute for Microtechnology. Teaching and Ph.D. projects in solid-state image sensing, as well as in R&D project management and Entrepreneurship.

Prof. Dr. Thomas Hinderling,
CEO CSEM SA, Neuchâtel



thomas.hinderling@csem.ch

Thomas Hinderling

1990-1995: Landis & Gyr Energy Management AG, Zug, Switzerland. Worldwide responsibility for R&D (annual efforts ~70 mio sFr.). Member of the executive committee.

1995-1997: Landis & Gyr Energy Asia Pacific Management Inc., Hong Kong. Technology manager region Asia / Pacific. Responsible for R&D, marketing and production of all L&G divisions in Asia. Build-up of business in Asia, mainly in China, India, South Korea and Australia.

Since April 1997: C.E.O. of CSEM (Centre Suisse d'Electronique et de Microtechnique), CH-Neuchâtel

July 1998: Nominated "Professeur titulaire" at the EPFL Swiss Federal Institute of Technology, CH-Lausanne

Claude Streit, Generis AG,
Schaffhausen



claude.streit@generis.ch

Claude Streit

- geboren und aufgewachsen in Schaffhausen, Jahrgang 1979
- Studium der Betriebswirtschaftlehre (mit Schwerpunkt Finance, Rechnungslegung & Controlling) an der Uni St. Gallen
- diverse Konzeptentwicklungen und Projektleitungen bei Regionalentwicklungsprojekten
- Leiter Geschäftsstelle Regional- und Standortentwicklung Kanton Schaffhausen

Résumé de l'exposé «Promouvoir l'innovation et la création de richesses dans l'industrie des régions rurales»

Dr. Christian Hanser, BHP Zurich

Pour que l'industrie puisse se maintenir dans les régions rurales de Suisse, celle-ci est obligée de se mesurer, en matière d'innovation, aux entreprises les mieux placées sur le plan international. Elle ne peut rester compétitive et s'affirmer ainsi face à la très forte concurrence sur le marché mondial qu'à la condition d'innover constamment dans les domaines des produits, des processus mais également des marchés. En revanche, toute tentative de générer des innovations de façon bottom-up, en ignorant le niveau actuel des connaissances globales, semble condamnée à l'échec.

Un soutien efficace à l'innovation par les pouvoirs publics en faveur de l'industrie peut être résumé en trois approches possibles et complémentaires: (1) incitations R&D pour des entreprises particulières; (2) création de conditions-cadres favorables; ou (3) création de points de liaison vers des institutions actives dans le domaine du transfert de technologie et de savoir (TT). Cette dernière approche constitue le cœur des développements ci-après.

Le transfert de savoir, en particulier des universités, respectivement des hautes écoles spécialisées vers l'industrie et donc le marché représente un réel défi, aussi bien pour les milieux scientifiques que pour les entreprises concernées. Les scientifiques peinent à transformer leurs résultats de recherche en produits commercialisables alors que l'industrie craint d'entrer en contact avec les chercheurs, perçus comme enfermés dans leur tour d'ivoire. Afin d'assurer malgré tout le transfert de technologie, des institutions TT peuvent jouer une fonction de passerelle.

Les institutions TT œuvrant avec succès se distinguent par leur collaboration avec les meilleurs porteurs de savoir (internationaux) disponibles ainsi qu'avec les entreprises les plus compétitives de la branche. Au vu des besoins potentiels en R&D des entreprises industrielles des régions rurales, les institutions TT ci-après peuvent être présentées:

- Agence de promotion de l'innovation (CTI) comme «guichet» public pour des projets R&D innovants ainsi que pour le soutien de start-up ayant un fort potentiel.
- Centre Suisse d'Électronique et de Microtechnique (CSEM) comme exemple d'un centre de recherche appliquée qui se mesure aux leaders scientifiques et techniques mondiaux.
- La fondation Steinbeis comme exemple d'un centre de transfert décentralisé et disposant d'un large réseau.
- INNOZET à Grüşch comme exemple d'un incubateur régional pour de jeunes entreprises appuyées par une entreprise très compétitive.

Le manager régional a la possibilité de rapprocher les industries locales des institutions TT à travers la constitution d'une plate-forme. Le canton peut lui aussi contribuer au renforcement de la capacité d'innovation, en créant des conditions-cadres favorables, voire en fondant lui-même une antenne régionale d'une institution TT.

Promouvoir l'innovation et la création de richesses dans l'industrie des régions rurales

Intervention dans le cadre de *formation regionsuisse* «Organisation et coopération – stratégies de mise en œuvre de la NPR»

Dr. Christian Hanser

Martigny, 12 mars 2009

info@hanserconsulting.ch
www.hanserconsulting.ch

Lagerstrasse 33
Postfach 3167
CH-8021 Zürich

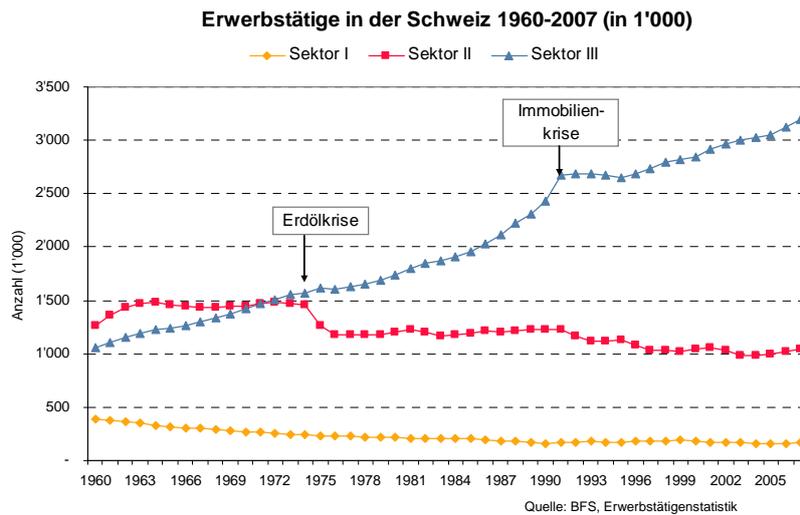
Telefon +4144 299 95 11
Telefax +4144 299 95 10

Contenu

1. Portrait de la place industrielle suisse
2. Innovation dans l'industrie
3. Instruments pour la promotion de l'innovation
4. Institutions pour la promotion des activités d'innovation dans l'industrie
5. Impulsions pour la promotion d'activités d'innovation par le manager régional

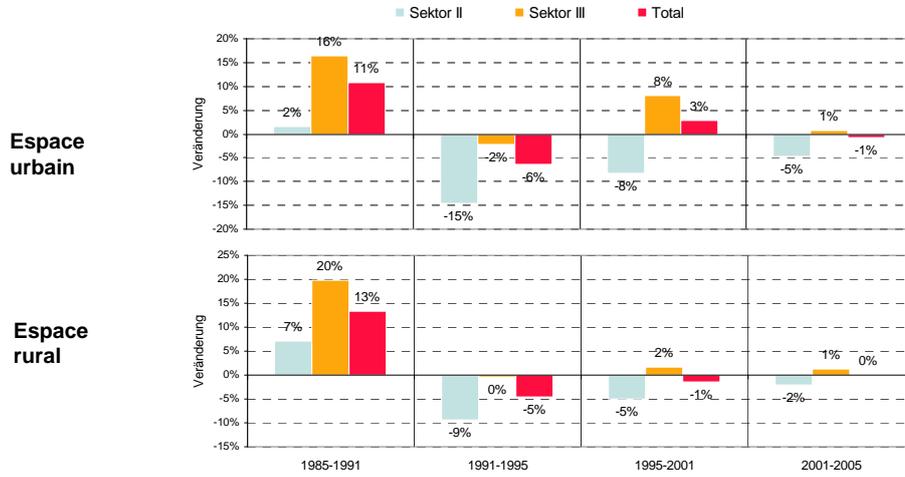
1. Portrait de la place industrielle suisse

Évolution des emplois dans l'industrie (1960 – 2007)



- A l'avenir, il faut compter avec la poursuite de la tendance au recul du nombre d'employés dans l'industrie.

Évolution des emplois dans les secteurs II et III (1985 – 2005)

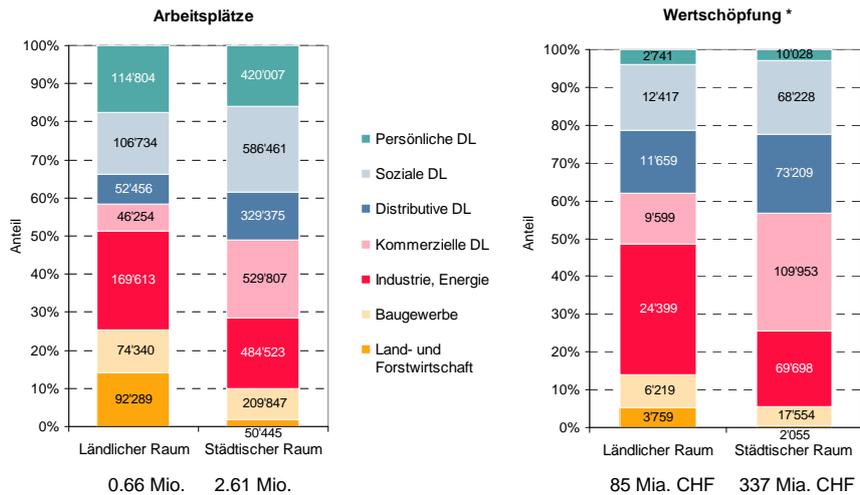


Source BHP - Hanser und Partner AG, sur la base OFS recensement fédéral des entreprises.

5

BHP
HANSER UND PARTNER AG

Importance des secteurs économiques (2005)



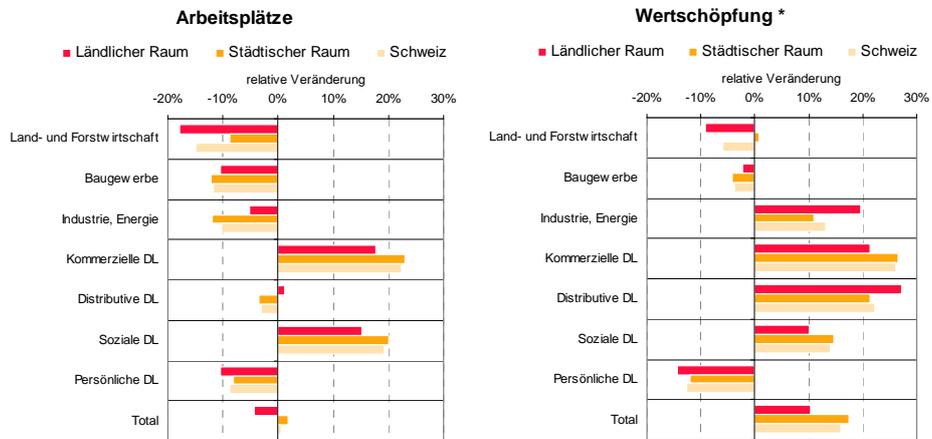
*) Valeur ajoutée estimée sur la base de la structure des branches

Source: BHP - Hanser und Partner AG, sur la base OFS recensement fédéral des entreprises et BAK Basel Economics

6

BHP
HANSER UND PARTNER AG

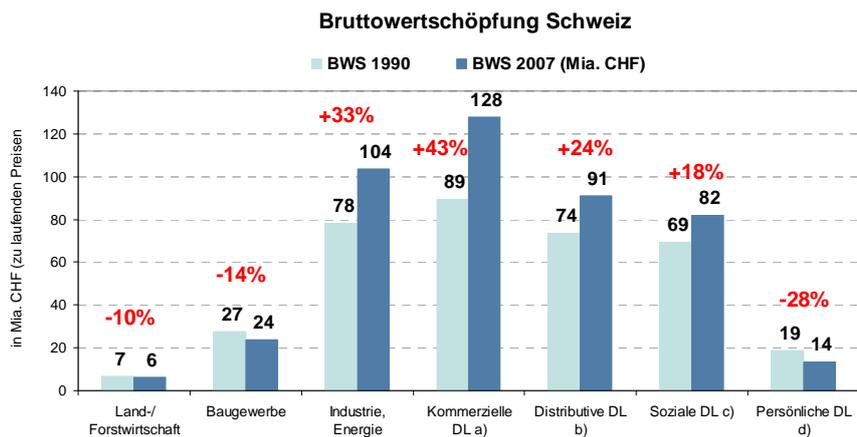
Évolution selon les secteurs économiques (1995 – 2005)



*) Evolution de la valeur ajoutée sur la base des effets liés à la structure des branches
 Source: BHP - Hanser und Partner AG, sur la base OFS recensement fédéral des entreprises et BAK Basel Economics

7

Évolution de la valeur ajoutée brute selon les secteurs économiques



- Malgré la diminution du nombre d'actifs dans l'industrie, la valeur ajoutée brute s'accroît grâce à des gains de productivité.

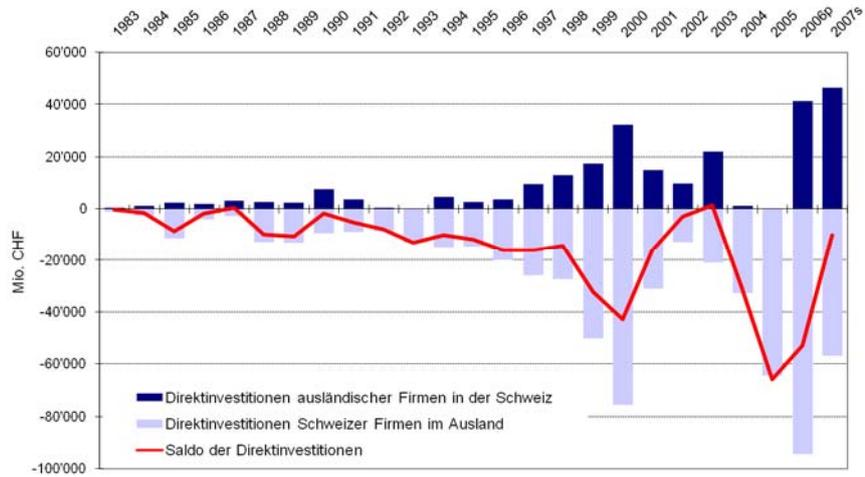
Source: BHP – Hanser und Partner sur la base de BAK Basel Economics

a) Banques, assurances, conseil, planification, informatique, etc.
 b) Commerce, transports, télécommunications

c) Administration publique, formation, santé
 d) Gastronomie, services à la personne

8

Investissements directs



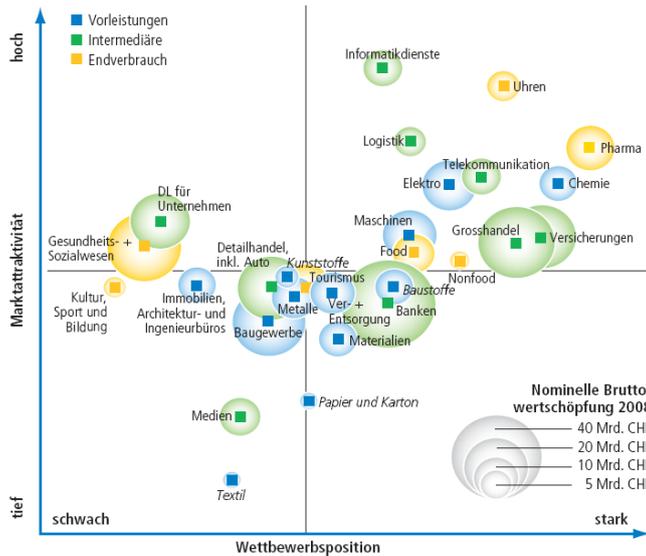
Source: Banque nationale suisse, graphique: BHP - Hanser und Partner AG
2006p = pronostic, 2007s = estimation

9

BHP HANSE UND PARTNER AG

Compétitivité relative de différentes branches

Längerfristige Branchenpositionierung



Quellen: BAK Basel, BFS, UBS WMR

10

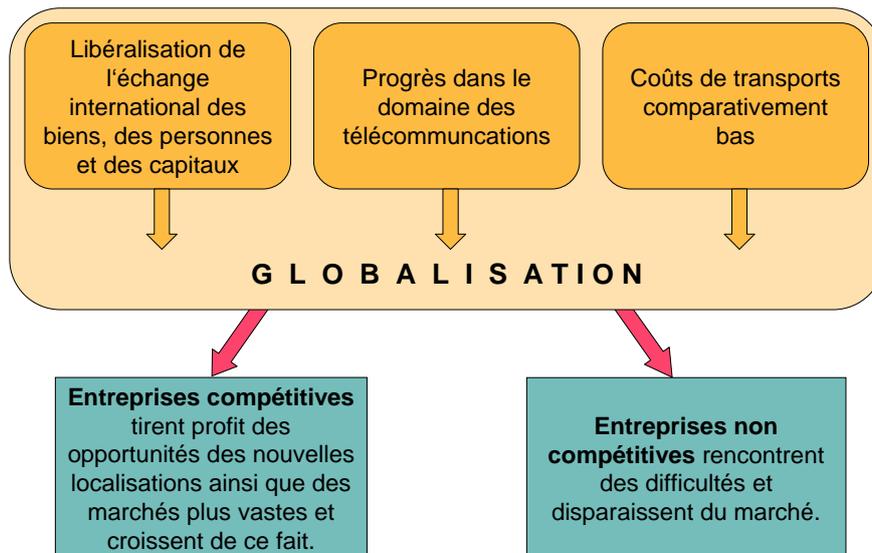
BHP HANSE UND PARTNER AG

Forces et faiblesses de la place industrielle suisse

- Forces de la Suisse en tant que place industrielle:
 - Obtention aisée de capitaux
 - Structures de sous-traitance de qualité (savoir-faire)
 - Marché du travail flexible et personnel qualifié (grâce à des hautes écoles de qualité et système de formation duale)
 - Bonnes conditions-cadres fiscales
 - Infrastructures de haut niveau
- Faiblesses de la Suisse en tant que place industrielle:
 - Coûts salariaux élevés
 - Coûts environnementaux élevés

11

Moteurs du changement structurel



Darstellung: BHP – Hanser und Partner AG

12

Bilan de la place industrielle suisse

- La Suisse se trouve dans une concurrence globale entre places économiques (p. ex. Chine, Inde, mais aussi Europe de l'Est).

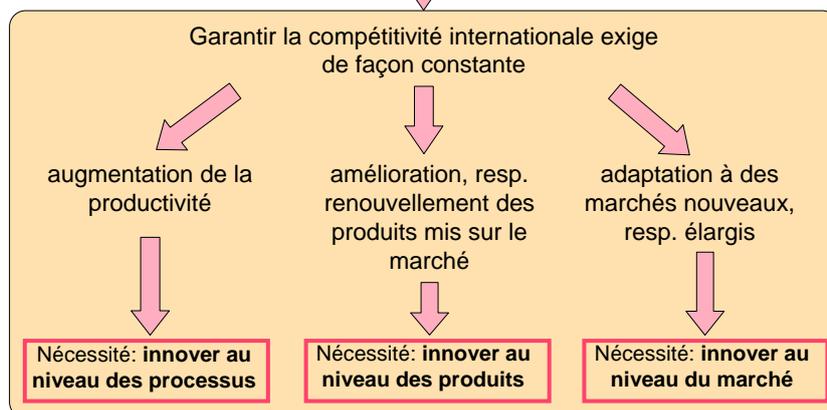
- Le changement structurel en Suisse n'est pas terminé
 - Bonnes chances pour des entreprises et branches innovantes qui savent tirer un profit maximal des avantages de localisation (capital intellectuel, main d'œuvre qualifiée)
 - Prévisions plutôt défavorables pour des entreprises et branches à faible productivité et capacité d'innovation.

- En termes de capacité d'innovation, la Suisse se situe au niveau international dans le peloton de tête.

2. Innovation dans l'industrie

L'innovation est une obligation

Chaque entreprise industrielle suisse est impliquée directement – ou év. indirectement en tant que sous-traitant – dans la concurrence globale.



Graphique: BHP – Hanser und Partner AG

15

BHP HANSEER UND PARTNER AG

Marché mondial donne la mesure pour l'industrie dans l'espace rural suisse



Graphique: BHP – Hanser und Partner AG

16

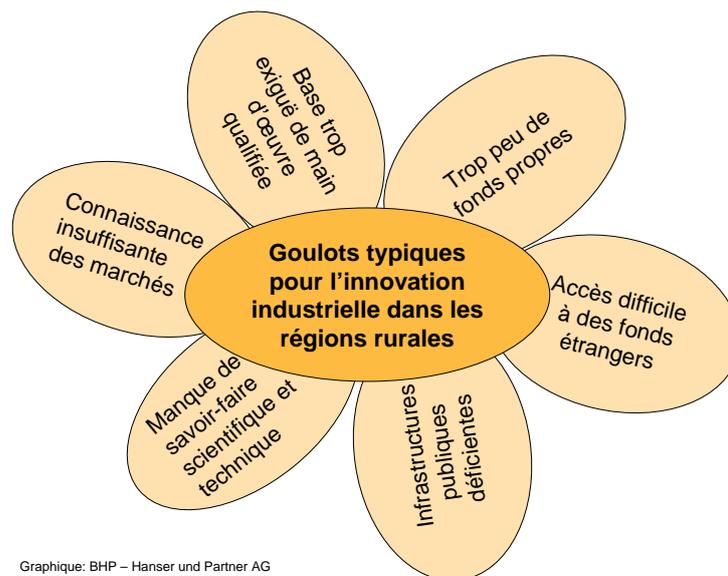


BHP HANSEER UND PARTNER AG

3. Instruments pour la promotion de l'innovation

17

Une politique d'innovation couronnée de succès vise l'élimination des goulots d'étranglement

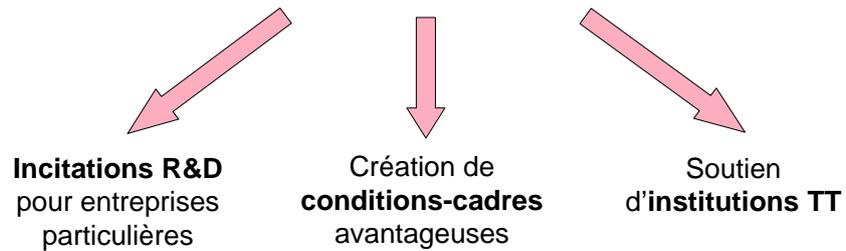


Graphique: BHP – Hansen und Partner AG

18

Comment l'Etat peut-il promouvoir l'innovation industrielle?

Leviers pour la promotion de l'innovation dans l'industrie



TT = transfert de savoir et de technologie

Mesures d'incitation des activités d'innovation dans l'industrie conçues par les pouvoirs publics à l'intention des entreprises

- Allégements fiscaux, p. ex. amortissements d'investissements R&D
- Aide à l'accès au capital-risque
- Contributions R&D, p. ex. pour l'acquisition de savoir-faire techniques ou encore d'appareils exigeants d'un point de vue technique

Conditions-cadres pertinentes par rapport aux activités d'innovation dans l'industrie

- Offre d'une **main d'œuvre pourvue des qualifications requises**
 - Universités, hautes écoles spécialisées
 - Formation professionnelle (entre autres places d'apprentissage bien équipées)
 - Possibilité de recrutements à l'étranger (libre circulation des personnes)
- **Mise à disposition de capitaux à conditions attractives**
 - Fonds propres disponibles; accès au capital-risque (Venture Capital Market)
 - Accès à des fonds étrangers; taux d'intérêts avantageux
 - Financements «mezzanine»
- Disponibilité de **terrains, resp. de bâtiments** pour création, implantation et l'élargissement d'entreprises

To Do:

Canton

Conféd.

Conféd/Ct.

Com./rég.

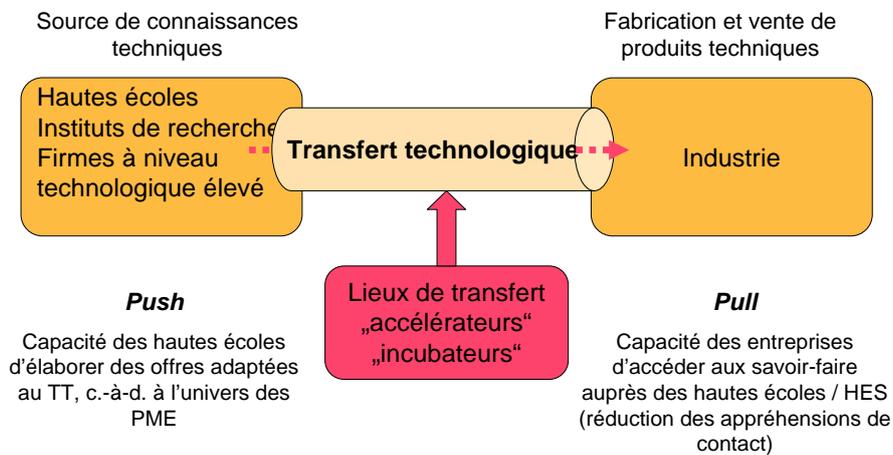
21

Leviers pour le TT

- **Formes classiques du TT:**
 - Acquisition de brevets / licences etc.
 - Achat de savoir-faire supplémentaires à travers des mandats R&D, p.ex. auprès Helbling Technik AG
 - Achat d'entreprises appropriées
- **En outre:**
 - Recours à des offres issues d'institutions spécialisées dans le TT

22

Soutien au TT



Graphique: BHP – Hanser und Partner AG

23

BHP
HANSEN UND PARTNER AG

Arrimage aux meilleurs

- Le but doit être:

prendre appui sur des institutions qui collaborent avec les meilleurs porteurs (internationaux) de savoir disponibles ainsi qu'avec les entreprises les plus compétitives.

Institutions TT
(= principaux leviers)

- CTI
- CSEM
- Fondation Steinbeis

Mise en œuvre régionale

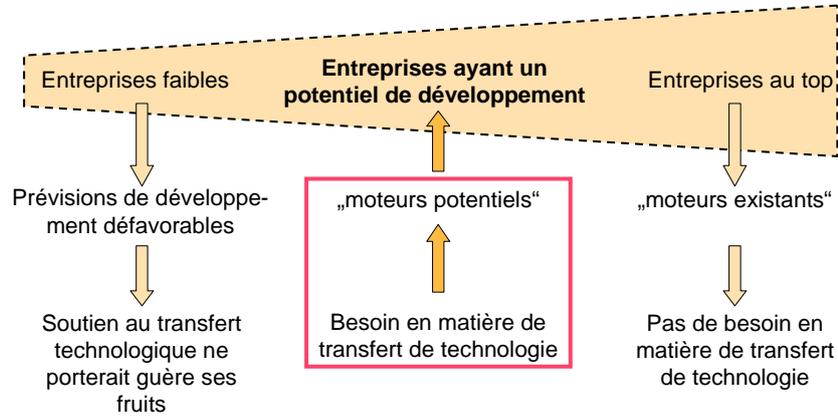
- CSEM Alpnach
- Steinbeis Transfer AG
- INNOZET Grüşch

24

BHP
HANSEN UND PARTNER AG

Leviers de la promotion de l'innovation

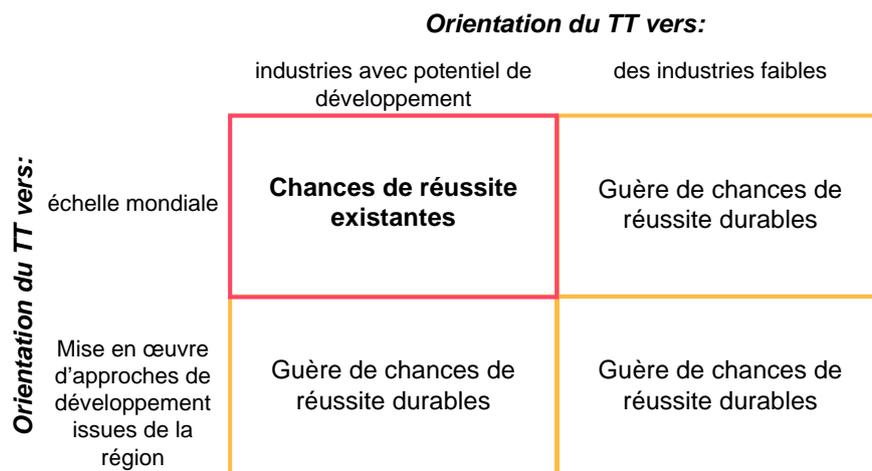
- Pick up the winners



Graphique: BHP – Hanser und Partner AG

25

Orientation du TT

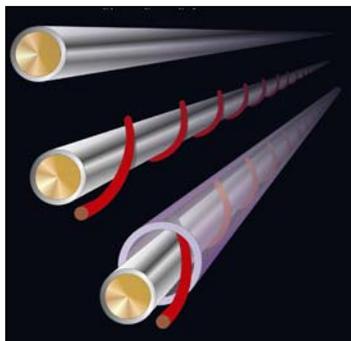


26

4. Institutions pour la promotion des activités d'innovation dans l'industrie

27

CTI – Commission pour la Technologie et l'Innovation



28

CTI – Agence de promotion de l'innovation

▪ Emplois et valeur ajoutée par...

- la rencontre de porteurs de savoir avec des entreprises qui ont des besoins en matière de TT
- le soutien financier et technique aux entreprises et la mise en place de start-up

TT n'est qu'un moyen pour parvenir à ses fins!

▪ Financement:

- budget global pour la période 2008 – 2011 est de 532 mio CHF
= **ca. 130 mio CHF par année**, financé par des fonds de la Confédération
- **n'est pas orienté sur la réalisation de bénéfices**

CTI – Agence de promotion de l'innovation

▪ Organisation de la CTI en 3 sous-domaines:

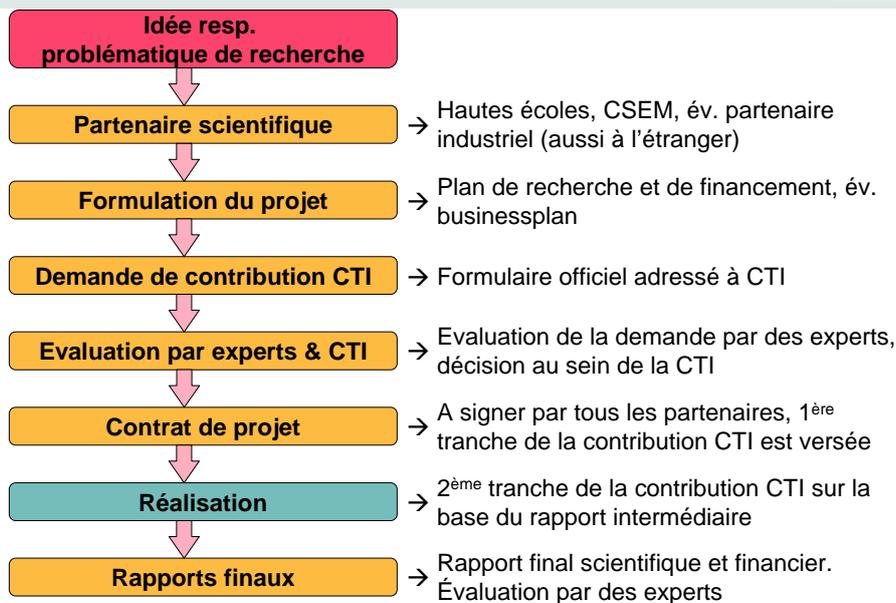
1. **Promotion R&D:** financement partiel de projets R&D orientés marché, communs à des entreprises et des Hautes écoles
2. **Centres de transfert:** rencontre entre des entreprises et des porteurs de savoir au sein d'universités / HES par le biais de consortiums (R&D, TT), plates-formes et réseaux internationaux
3. **Promotion de start-up:** Coaching relatif à la gestion de l'entreprise, transfert de savoirs et formation continue pour PME et pour start-up

CTI – Promotion de R&D

- **La CTI soutient des projets R&D appliqués** menés par des entreprises, conjointement avec des Hautes écoles (coopération en amont du marché)
 - La CTI verse les salaires des chercheurs et, si cela paraît judicieux, les coûts indirects (p.ex. études de faisabilité, publication des résultats des projets).
 - L'entreprise contribue pour 50% au moins aux coûts du projet R&D (prestations propres ou apports cash à des centres de recherche, p.ex. pour du matériel de consommation).
- **Prestation centrale: triage et orientation vers des porteurs de savoirs, lors de l'inscription**
- **Avantages pour les entreprises:**
 - **tirent profit des résultats des projets**, notamment lors de la réalisation d'une innovation en dépit de ressources de recherche insuffisantes
 - **nouent contact** avec des protagonistes de la recherche et du développement

31

CTI – Organisation d'un projet R&D



Graphique: BHP – Hanser und Partner AG

32

CTI – Quels projets entrent en ligne de compte?

▪ Exigences de base:

- Idée innovante respectivement question de recherche ayant un potentiel
- Importance pour la compétitivité de l'économie suisse

▪ Autres critères pour un projet R&D:

- Potentiel en termes de réalisation sur le marché
- Environnement professionnel, y c. programme de travail et plan financier
- Réalisation du projet doit viser un horizon temporel de court à moyen terme
- Apport en cash comme preuve de l'engagement de l'entreprise

33

Centres de transfert CTI

▪ Des centres de transfert existent dans les universités et Hautes écoles spécialisées

- par exemple ETH transfer, EPFL-SRI, WTT Uni Basel & FHNW
- ont été créés par les Universités, ETH, HES elles-mêmes (*bottom-up*)

▪ **But:** accès des PME aux savoirs des hautes écoles et à la recherche



depuis 2005

▪ Réunion de différents centres de transfert au sein dans des consortium TT

- **But:** orientation optimale des demandeurs en R&D vers des spécialistes adéquats

▪ La PME peut adresser sa demande aussi bien à un centre de transfert particulier qu'à un consortium TT.

CTI – Start-up

▪ Label de start-up CTI

- Évaluation gratuite et coaching (6-24 mois) amenant les jeunes entreprises vers le label de start-up CTI et ouvrant de ce fait la voie pour accéder au capital-risque.
- Sont concernées plus particulièrement les jeunes entreprises du secteur des biotechnologies, des sciences de la vie, des micro- et nanotechnologies ainsi que des technologies d'information et de communication.

▪ CTI Invest

- Réseau composé de sociétés de *venture capital*, entreprises participantes et *business angels* pour projets d'entreprises et jeunes entreprises ayant un potentiel élevé.
- CTI Invest prépare les firmes à se présenter à de potentiels bailleurs de fonds (p.ex. lors de manifestations *venture* en Suisse et à l'étranger).

35

Pourquoi la CTI constitue un partenaire attrayant?

▪ Large base de connaissances:

- équipe d'experts composée d'environ 50 personnalités renommées, issues de domaines scientifiques divers.
- environ 50 coaches pour aider et promouvoir des start-up

▪ Orientation ciblée vers des porteurs de savoirs

▪ Modèle de financement de projets R&D:

- la CTI couvre une grande partie des coûts de la recherche des Hautes écoles au profit des entreprises impliquées
- mais les entreprises sont «contraintes», par leur participation au projet (au moins 50%), de commercialiser les résultats dans des délais raisonnables

▪ Structures professionnelles:

- procédure de sélection standardisée pour les projets et les start-up
- évaluation professionnelle des projets

▪ Depuis son début en 1986, environ 4'700 projets R&D acceptés (>200 par an)

36

CSEM – Centre Suisse d'Électronique et de Microtechnique

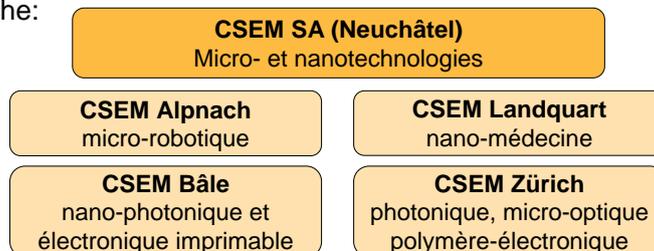


Quelle: csem.ch

37

CSEM – Organisation

- **Centre de recherche et de développement privé** (forme juridique: SA)
- Point fort: **recherche sur mandat** (pas de recherche fondamentale!) et **industrialisation** dans le domaine des micro- et nanotechnologies.
- **Actionnariat** constitué à 65% par des entreprises privées (Swatch Group, Rolex, Siemens, Ascom et autres firmes) et à 35% par des participations du secteur public (Canton de Neuchâtel, EPFL).
- **5 lieux CSEM** en Suisse, spécialisés en différents domaines de recherche:

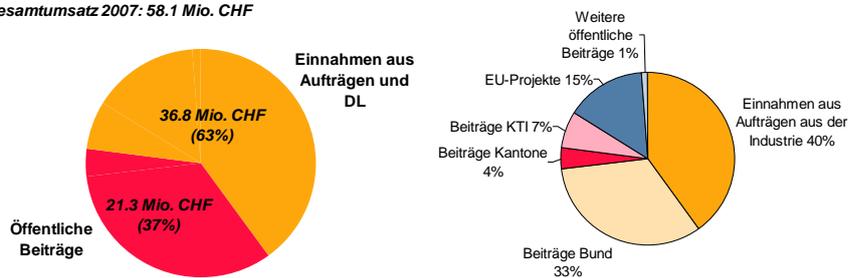


Autres plans d'expansion, entre autres à Muttenz, Sion et au Tessin

38

Financement CSEM

Gesamtumsatz 2007: 58.1 Mio. CHF



Source: csem.ch, Graphique: BHP – Hanser und Partner AG

- **Couverture des coûts à 63%** (projets et services publics et privés → mandats de recherche)
- En plus, mandats de recherche en collaboration avec CTI (CSEM comme partenaire R&D)
- **Volume des mandats:** entre env. CHF 10'000 et env. CHF 2 mio, en moyenne CHF 300'000
- Pas de concurrence avec des prestataires commerciaux, car **pas d'orientation de réalisation de bénéfices**

39

CSEM – fonctionnement des projets R&D

Demande industrielle de la part de...

PME

Raison: pas de ressources propres pour la recherche (infrastructure, personnel)

Groupes

Raison: outsourcing pour gain en efficience

CSEM offre:

Transfert de savoir-faire par du personnel qualifié, recherche interdisciplinaire et excellente mise en réseau (en plus, selon besoins, firmes partenaires compétentes, p.ex. pour la production)

Résultat:

Développement de produits jusqu'au stade de „prototype“ (pas de production en série par CSEM, mais possible par des entreprises partenaires)

40

Pourquoi CSEM constitue un partenaire attrayant?

▪ Approche orientée application

- Savoir-faire dans **la réalisation et la commercialisation** de développements de produits (=industrialisation)
- **Retour sur investissement** recherché: 3-5 ans

▪ Mise en réseau

- Hautes écoles, instituts européens de TT
- Entreprises telles que Swatch, Rolex, etc. à travers des relations industrielles traditionnelles, relations d'affaires basées sur la confiance
- Constitution de **plates-formes / clusters dans les régions** (interaction entre firmes au top et fournisseurs / PME)

▪ Bases en matière de connaissances

- Personnel hautement qualifié (→ transfert de savoir en matière de développement de produits et de start-up)
- Au sein de CSEM **équipe de recherche interdisciplinaire**

▪ Coûts d'acquisition avantageux en raison du **sponsoring de technologies** par les pouvoirs publics et des privés.

41

Pourquoi CSEM constitue un partenaire attrayant?

▪ Reach for the Best

- Grâce à ses chercheurs hautement qualifiés et sa spécialisation technique, CSEM vise une **place de leader mondial** dans les domaines des **sciences naturelles et techniques**.

▪ Impact régional

- Depuis 1994, fondation de 25 start-up & spin-off, souvent par d'anciens chercheurs CSEM → TT dans la région
- Création de plus de 500 places de travail à haute valeur ajoutée

42

Fondation Steinbeis



43

BHP
BANKER UND PARTNER AG

Fondation Steinbeis – un pont entre science et économie

- **TT entre Hautes écoles et économie** – toujours en se focalisant sur le bénéficiaire du client final (des PME aux grands groupes)
- **Organisation:**
 - Principe de groupement Steinbeis: groupement d'environ 750 centres de transfert, instituts de transfert, centres de conseil, centres de recherche
 - Environ 5'700 collaborateurs (3'400 collaborateurs libres, 1'300 salariés, 1'000 professeurs)
→ entreprises Pro Steinbeis en moyenne < 8 collaborateurs
 - Conception décentralisée avec conditions-cadres centralisées
- **Financement:**
 - Fondation Steinbeis fonctionne selon les règles du marché
 - TT est „payant“, puisque le transfert génère une plus-value pour les clients
 - Entreprises de transfert sont dirigées comme des centres de profit
 - Pour cette raison, des aides et subventions sont l'exception → chiffre d'affaires est généré à partir des prestations propres
 - Chiffre d'affaires global 2007: 109 mio EUR (dont 95% avec des clients privés)

44

BHP
BANKER UND PARTNER AG

Fondation Steinbeis – un pont entre science et économie

- **Offre:**
 - **Mandats de recherche et développement**, p.ex. développement de produits et optimisation des processus
 - **Conseil**, p.ex. prestations de conseil étendues en gestion d'entreprise et de projet
 - **Formation et formation continue**, p.ex. ateliers de travail, séminaires
 - **Analyses et expertises**, p.ex. évaluation du potentiel d'une idée commerciale

- **Prise de contact:** accès possible pour une entreprise suisse aussi bien en Suisse qu'en Allemagne
 - Le client est dirigé à l'interne vers le centre de transfert adapté du point de vue des thématiques concernées
 - Fondation Steinbeis est un **fournisseur de réseau**

45

Pourquoi la fondation Steinbeis constitue un partenaire attrayant?

- **Approche orientée application**
 - Disponibilité et pertinence des résultats de recherche ainsi que solutions proposées dans le domaine de la gestion d'entreprise (= solutions globales)
 - offre englobe, outre R&D, des **compétences de gestion d'entreprise**

- **Principe du „centre de transfert décentralisé“**
 - Comparée au CSEM, **plus grande portée** (accent mis sur la spécialisation)
 - Proximité avec le client dans les entreprises Steinbeis décentralisées → amène entre autres du savoir-faire dans les régions rurales
 - Entrepreneurat au sein du groupement → le responsable du centre de transfert est entrepreneur dans l'entreprise Steinbeis

- **Réseau étendu**
 - Mise en réseau interne étendue rend les compétences des experts facilement disponibles
 - Solutions aux problèmes sont souvent élaborées de façon interdisciplinaire

46

Exemples de réalisations régionales



CSEM Alpnach

INNOZET Grüşch

Steinbeis Transfer AG

47

CSEM Alpnach – moteur pour l'innovation en Suisse centrale

- **Centre de recherche et de développement dans le domaine de la micro-robotique** avec environ 40 salariés (inauguré en 2000)
- **Porteur:** Micro Center Central-Switzerland SA → actionnariat composé de 13 firmes régionales + banque cantonale d'Obwald + CSEM
- **Mandat de prestations** entre MCCA et CSEM
- Cantons d'accueil OW, NW, LU, ZG, SZ, UR contribuent au MCCA pour un montant d'environ 1.6 mio CHF par année.

▪ Atouts CSEM

- **60% de couverture des coûts**, 40% de contributions des pouvoirs publics (Confédération, CTI, EU)
- **Impact régional:** depuis l'ouverture, plus de 220 nouveaux emplois à haute valeur ajoutée dans les entreprises participantes et les start-up.

48

Steinbeis Transfer SA – fournisseur de réseau pour les entreprises

- Steinbeis Transfer SA à Zurich agit comme «**toit**» **des centres de transfert suisses** (à Brigue, Meilen, Winterthur, Zurich)
- Offre **toutes les prestations** du groupement Steinbeis
- Les prestations sont au bénéfice des entreprises suisses de toutes les branches, des organisations régionales et des particuliers
- **Déroulement d'une prestation en faveur d'une entreprise:**
 - Prise de contact et **identification des besoins individuels du client** (dans quel domaine a-t-il besoin de soutien?)
 - **Orientation vers un centre de transfert adapté à la demande**
 - **R&D:** p.ex. vers centre de transfert FFH à Brigue
 - **Conseil:** p.ex. par un coach au sein de Steinbeis Transfer SA, aussi conseil technique ou en matière de gestion d'entreprise
 - Financement à 100% par le client

49

Steinbeis Transfer SA – fournisseur de réseau pour les entreprises

- **Atouts de Steinbeis Transfer SA**
 - **Steinbeis Transfer AG est fournisseur de réseau** (groupement Steinbeis + autres porteurs de savoir internationaux)
 - **Destinataires** sont très diversifiés (des PME à de grands groupes)
 - Une fois les besoins identifiés, le demandeur est **orienté de façon ciblée au sein du groupement Steinbeis.**

INNOZET Grüşch – Innovation et start-up

- **Incubateur pour de jeunes pousses**
- **Planter des entreprises** et les «choyer et gâter» (p.ex. par des prestations de coaching et mise à disposition d'infrastructures)
- Financé par le biais de fondations et la banque cantonale des Grisons («sponsoring»). Pas de contributions des pouvoirs publics.
- Contenu principal: **construction de machines** (lien avec Trumpf SA)

- **Facteurs de succès de INNOZET:**

- Sélectivité dans le choix des jeunes pousses
- Réseau ancré dans l'économie et la science (entre autres à travers l'ancien conseiller d'Etat U. Gadiant)

- **Atouts de INNOZET:**

- TT entre Trumpf SA et jeunes pousses (et non pas infrastructure...)
- Trumpf SA est le porteur de savoir + client le plus important des jeunes pousses

51

5. Impulsions pour la promotion d'activités d'innovation par le manager régional

52

Le manager régional comme «catalyseur» pour le TT

Comment mener les industries des régions rurales vers des institutions telles que CTI, CSEM, la Fondation Steinbeis?

53

Axes de travail possibles pour le manager régional

Soutien de plates-formes fonctionnelles de TT

- Organiser une plate-forme régionale, où des institutions TT de l'industrie régionale peuvent se présenter et offrir leurs services
- Présenter des exemples de collaborations couronnées de succès entre des entreprises industrielles de la région et des institutions TT
- Jouer l'intermédiaire pour établir des contacts bilatéraux entre des entreprises industrielles particulières et
 - institutions TT
 - fournisseurs de *Venture Capital*

54

Axes de travail possibles pour le manager régional ET le canton

Amélioration des conditions-cadres «supérieures»

- Engagement en faveur de l'amélioration des conditions-cadres cantonales et régionales pour l'innovation dans l'industrie
 - p.ex. Hautes écoles / Hautes écoles spécialisées
 - p.ex. formation professionnelle
 - p.ex. planification locale

Mise en place d'institutions TT propres ayant un potentiel de devenir un cluster

- Donner des impulsions visant la mise en place d'une «antenne régionale» de TT

55

Conditions préalables pour le manager régional à l'exercice réussi de la fonction de catalyseur dans le domaine de l'innovation

- Le manager régional doit...
 - connaître les points forts de l'industrie de sa région et suivre les évolutions technologiques
 - connaître les institutions pertinentes de TT ainsi que les fournisseurs en matière de *capital venture*
 - Entretenir des contacts personnels et familiers avec les partenaires de l'industrie régionale

Échange soutenu, savoir-faire en matière de TT et mesures propices à créer un climat de confiance avec l'industrie...

... ne sont certes pas un TT, mais en sont de bonnes préalables.

56

Autres activités du manager régional dans le domaine de l'industrie

- p.ex. foires régionales pour l'industrie et le commerce
- p.ex. concours pour apprentis
- p.ex. *Stammtisch* pour entrepreneurs
- p.ex. prix d'entreprises

revêtent une importance capitale parmi les mesures propices à créer un climat de confiance

Merci de votre attention!

Management stratégique de coopérations touristiques dans l'espace rural

Prof. Dr. Peter Keller , Institut du tourisme, HEC, Université de Lausanne

Comprendre le contexte stratégique du tourisme

Le management de coopération et d'alliance stratégique est un facteur essentiel de succès pour les entreprises, les destinations et les régions touristiques. Si l'on veut réussir dans cette tâche difficile, il est nécessaire de comprendre le phénomène touristique. Le tourisme n'est pas une industrie. Le moteur touristique est le visiteur. Il a le libre choix de sa destination qui porte sur le monde entier sans limites géographiques et politiques. L'ensemble de grandes et de petites entreprises qui exploitent le potentiel touristique dans un marché très contesté doit coopérer pour rendre l'expérience touristique holistique du visiteur unique. Les destinations touristiques sont des usines de rêve. Il faut aussi coopérer pour rendre plus efficaces et plus compétitives les structures fragmentées et de petites tailles des régions touristiques.

Connaître les possibilités et les limites de la coopération touristique au niveau de l'entreprise

Or, certaines règles d'économie industrielle sont à respecter si l'on veut que les coopérations réussissent. Au niveau de l'entreprise, il faut toujours se poser la question si l'on veut produire soi-même ou acheter sur le marché vu que les coûts de transaction de la coopération sont élevés. Coopérer vaut la peine si l'on peut réaliser des économies d'échelle et d'envergure ou si l'on peut baisser les coûts. On est en outre obligé de coopérer pour accéder au savoir, conquérir de nouveaux marchés ou obtenir des financements moins chers.

Utiliser les plateformes sectorielles de coopération

Toute initiative de coopération doit tenir compte du fait qu'il y a des plateformes touristiques de coopération à tous les niveaux de l'organisation territoriale. La compétition touristique se passe entre destinations. La coopération verticale au niveau de la destination par les organisations de tourisme est donc primordiale pour les entreprises qui sont les seules à créer de la valeur ajoutée. Elles peuvent aussi profiter de grands projets fédérateurs des organisations professionnelles et de projets porteurs interentreprises dans le domaine du développement de produit, de l'assurance de la qualité et de la création de nouvelles structures soutenues par le programme fédéral innotour.

Coopérer pour exploiter le potentiel de croissance touristique endogène des régions

Les régions suisses sont de véritables parcs de marketing touristique qui attirent des visiteurs. A cet effet, une communication ciblée, les investissements dans des produits phares uniques, l'exploitation des ressources endogènes en utilisant les compétences d'autres secteurs mais aussi l'assainissement des structures sont nécessaires. Le tourisme se concentre de plus en plus sur les meilleurs sites ce qui contraint les régions de concentrer leurs investissements touristiques dans les domaines porteurs. Les nouveaux investissements directs provenant de l'étranger montrent que le potentiel touristique de la Suisse reste intact. Son utilisation exige une coopération intersectorielle étroite dans le cadre des clusters économiques existants. La crise économique actuelle montre que le tourisme interne résiste mieux à la conjoncture.

Management stratégique de la coopération dans le domaine du tourisme

Prof. Peter Keller
Institut du tourisme, HEC, Université de Lausanne

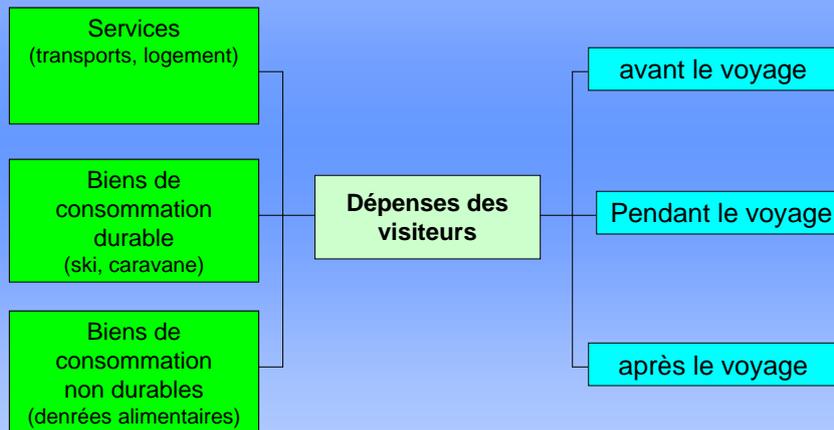
Comprendre le contexte stratégique de la coopération touristique

- **Les particularités du tourisme**
- **La nécessité de coopérer**
- **La coopération dans le processus d'innovation**

Les particularités du tourisme

**Comprendre le tourisme:
le tourisme est défini par la demande**

Le tourisme est l'ensemble de la demande pour le voyage et le séjour.

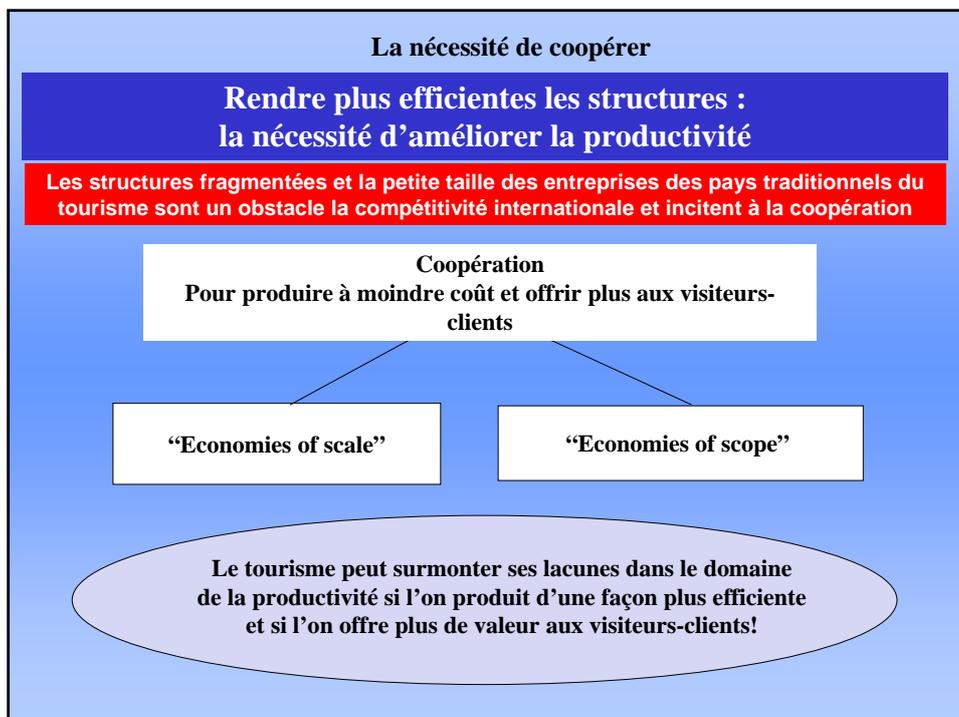
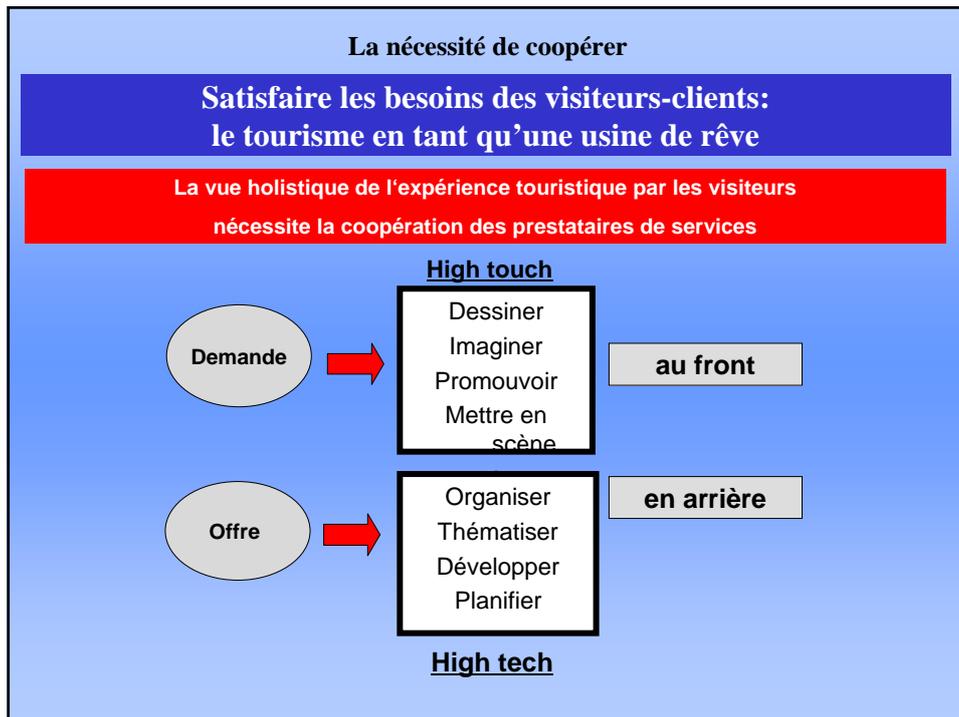


Les particularités du tourisme

**Analyser l'offre:
le tourisme n'est pas une industrie**

Un ensemble hétérogène de grands et de petites entreprises produit pour le visiteur.

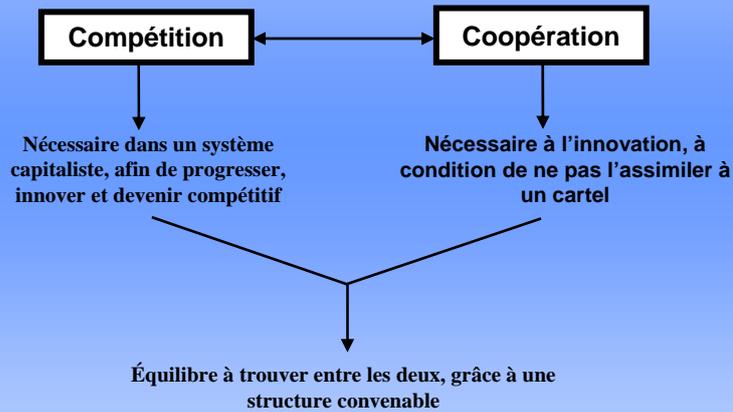
Caractéristiques	Industries du voyage et du tourisme (outgoing)	PME situées à la destination (incoming)
Fonctions touristiques	Organisation Information Transport	Accueil Hospitalité Loisirs
Industries liées au tourisme	Agence de voyages Compagnie aériennes Autres	Hébergement Restauration Remontées mécaniques Autres
Corporate Organisation	Concentration de grandes entreprises	PME Coopération



La coopération dans le processus d'innovation

**Laisser la place aux forces du marché:
le lien étroit entre l'innovation et la coopération**

Il n'est pas possible d'innover sans coopérer.

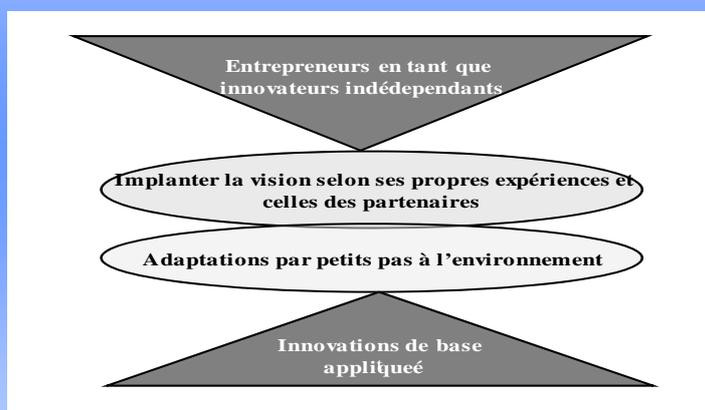


GIS

La coopération dans le processus d'innovation

**Promouvoir l'entrepreneuriat:
l'interactivité du processus d'innovation touristique**

La vision et le modèle d'affaire de l'innovateur interdépendant est inspiré par ses expériences à l'intérieur de l'entreprise et par celles avec ses partenaires.



Connaître les possibilités et les limites de la coopération touristique

- La décision stratégique de la coopération
- Les économies d'échelle et d'envergure
- La courbe d'apprentissage

La décision stratégique de la coopération

Faire soi-même, acheter sur le marché ou coopérer:
les mécanismes de coordination du marché

Il est souvent plus efficient et moins cher de faire soi-même ou d'acheter sur le marché.

Marché
achat

Cooperation
formes of cooperation

Integration
propre production

Les économies d'échelle et d'envergure

Coopérer s'il vaut la peine: production plus efficace et organisation plus efficiente

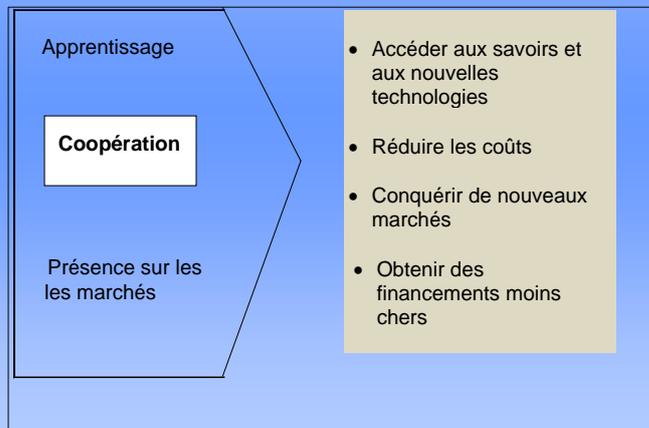
Il est souvent plus efficient et moins cher de faire soi-même ou d'acheter sur le marché.

Potentiels de coopération	Manières de coopération
a) Production plus efficace	exemples:
- économies d'échelle	<i>entreprises du même secteur et ayant des produits similaires</i> - pools de personnel - achats en commun
- économies de synergie	<i>entreprises de différents secteurs ou échelons de production, acheteurs et fournisseurs</i> - offices du tourisme - système de distribution
b) Organisation efficiente	exemples
- coûts de transaction	<i>coopération en vue de réduire les coûts de l'organisation</i> - participation aux foires - assurance qualité

Le potentiel de coopération

Profiter des avantages de la coopération: Reduction des coûts et meilleure présence sur les marchés

L'accès au savoir et aux ressources, l'apprentissage et la présence sur les marchés obligent les PME de coopérer.



Les formes sectorielles de coopération

- La plateformes de coopération sectorielles
- La coopération au niveau de la destination
- La coopération verticale entre les organisations professionnelles
- La coopération horizontale interentreprises

Les plateformes de coopération sectorielles

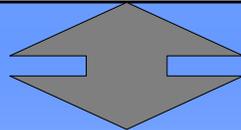
Tenir compte des plateformes de coopération existantes: Interaction « bottom up » et « top down »

L'entreprise dépend de la destination.

Coopérations au niveau de la destination

L'entreprise dépend de la destination.

La compétition touristique se fait en premier lieu entre destination.



Coopérations interentreprises

La valeur ajoutée se crée au niveau de l'entreprise.

L'entreprise décide s'il veut coopérer.

La coopération au niveau de la destination

**Coopérer au niveau de la destination:
Création d'un avantage compétitif pour la destination**

Les coopérations ciblées améliorent la position d'une destination sur les marchés.

Produits Industries	Suisse-Valais-Martigny		
Transports			
Hôtels			
Restaurants			
Casinos			
Sports			
etc.			

**Coopération
horizontale**
Industries
dépendantes du
tourisme

Coopération verticale
Office de tourisme

La coopération au niveau de la destination

**Créer des marques de destination reconnues et réputées:
la promotion de la destination**

Profiter des services mises à disposition par les organisations de tourisme.

Switzerland.
get natural.



La coopération au niveau de la destination

Participer aux efforts de la promotion de destination

Modèle de coopération marketing de Suisse Tourisme

Il faut profiter de Profiter des services mises à disposition par les organisations de tourisme.

Destination
Régions
Transport
Hébergement

Programmes marketing de base
(mission de base)

- Accès au marché international
- Etudes de marchés
- Présence média internationale
- Canaux de distribution
- Présence sur Internet
- Information clients
- Marque Suisse
- Label Suisse

La coopération verticale entre organisations professionnelles

Profiter des grands projets fédérateurs de coopération verticales: les efforts pour le renouveau du tourisme suisse

Un nombre de remarquables projets au niveau suisse est réalisé grâce au soutien de la Confédération avec son programme "innotour".

Plateformes de coopération

Suisse Tourisme
Associations professionnelles

➔

Produits
Pistes cyclables suisses

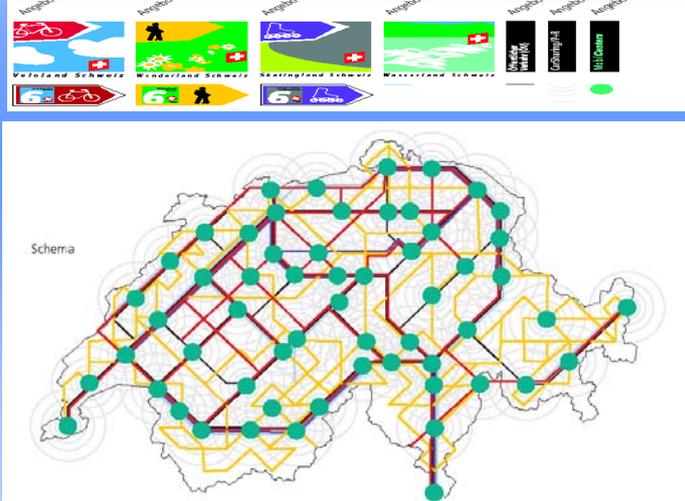
Qualité
Label de qualité suisse

Distribution
Switzerland Travel Center

La coopération verticale entre organisations professionnelles

Faire partie de grands projets de coopération verticale: SuisseMobile en tant que partenariat public-privé

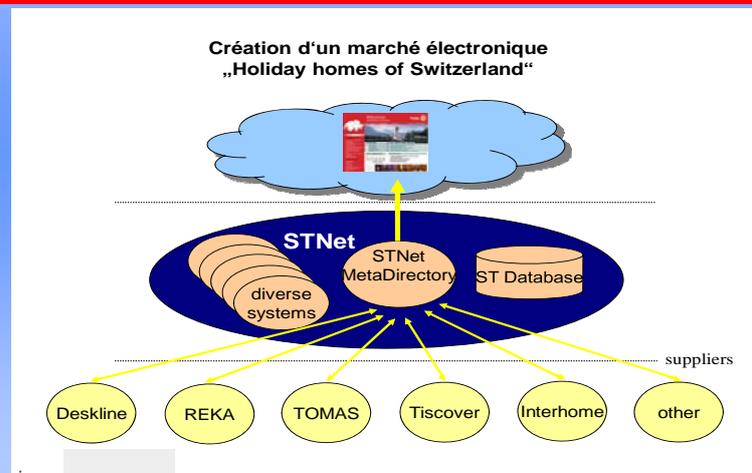
Un nombre de remarquables projets au niveau suisse grâce au soutien de la Confédération e avec son programme "innotour".



Les coopérations horizontale interentreprises

Mener un projet interentreprises de coopération horizontale avec une main forte: le « leadership »

L'offensive pour les appartements de vacances et son nouveau portail public remporte un grand succès sur un marché dont les réservations se font pour 60% sur internet.



La coopération horizontale interentreprises

Fasciner les partenaires d'un produit interentreprises de coopération horizontale: « situation de win-win »

Le "Swiss Travel System" est un produit phare du tourisme suisse sur les marchés internationaux qui fonctionne grâce à système généreux de répartition des recettes.



Coopérer pour exploiter le potentiel de croissance endogène

- Les avantages 'attraction de visiteurs
- L'investissement dans de nouveaux créneaux phares
- L'efficience des structures
- La contribution touristique au développement régional

**Attirer des visiteurs:
les régions suisses en tant que parc de marketing »**

Le grand nombre et l'importance des attractions est une source de création de nouveaux produits touristiques dans la plupart des régions de montagnes et de villes.



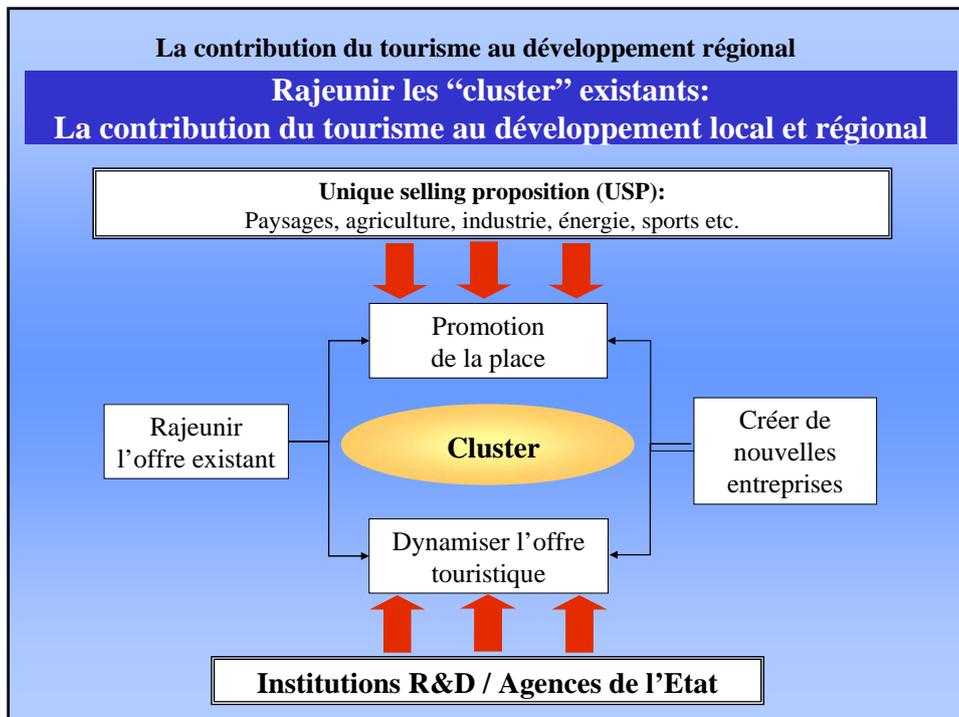
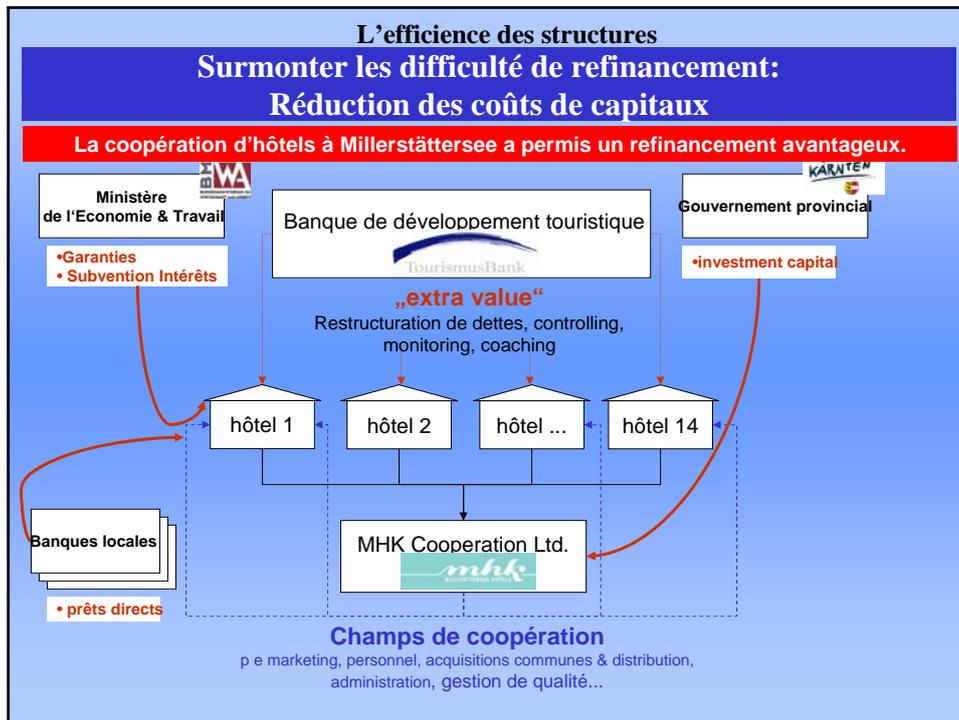
« **Switzerland, Home of Mountains©** »

L'attraction des visiteurs

**Communiquer les atouts de la région:
route thématique pour éveiller l'intérêt touristique**

Il est possible d'élaborer un nouveau positionnement pour une région.

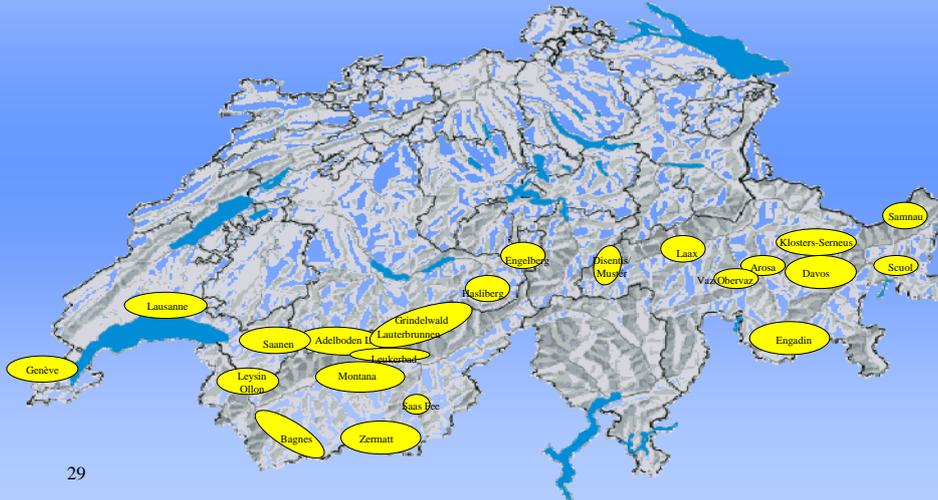




La contribution du tourisme au développement régional

**Etre conscient de l'environnement concurrentiel:
tendance lourde à la concentration sur les meilleures sites**

Il y a une forte contrainte d'innover et de se limiter à développer des attractions uniques.



La contribution du tourisme au développement régional

**Mieux utiliser l'offre existant:
Potentiel de croissance non encore exploité**

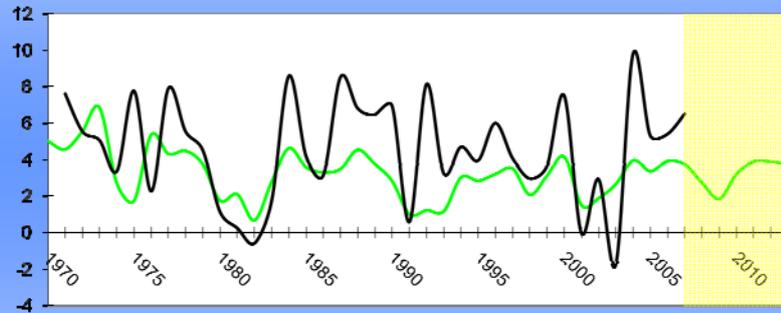
La forte demande étrangère d'investir dans le tourisme suisse est un signe de santé.

Année 2006	Etoile	Taux d'occupation chambres	Taux d'occupation lits
	*	50.1%	35.3%
	**	45.6%	38.0%
	***	49.2%	42.0%
	****	55.5%	46.6%
	*****	53.8%	45.8%
	Catégories spécifiques	35.1%	29.4%
	Pas de données	28.3%	22.8%
Valeurs moyennes		45.4%	37.1%

La contribution au développement régional

Tenir compte de la volatilité de la demande internationale: promouvoir le tourisme domestique

La crise économique actuelle montre l'importance conjoncturelle du tourisme interne.



— GDP Annual percent change (market exchange rates), before 1980 raw percent change (IMF)

— World arrival annual percentage change (last observation 2007) (WTO)

Le management de clusters

Christoph Beer, manager du tcbe.ch – ICT Cluster Bern

Clusters à Berne

Dans la région de Berne, quatre organisations de cluster sont actuellement actives. Il s'agit du *Medical Cluster* (175 membres), du cluster de l'industrie de précision (*Präzisionscluster*, 85 membres), du cluster *Wirtschaftsberatung Bern-Espace Mittelland* (conseil économique; 580 membres) et de *tcbe.ch-ICT Cluster Bern, Switzerland* (200 membres). Le management de ces clusters est assumé par *innoBE AG*. *innoBE* regroupe les secteurs d'activités suivants: soutien aux créateurs d'entreprises, soutien des activités d'innovation dans les entreprises existantes, management de clusters. De sorte, les synergies issues des contacts avec les entreprises peuvent être utilisées de façon optimale et la collaboration entre les clusters peut être promue activement.

Le management de clusters, à l'exemple du tcbe.ch

tcbe.ch – ICT Cluster Bern, Switzerland (cluster en matière de TIC) se base d'une part sur un «cluster naturel» (géographie économique), d'autre part sur la politique de clusters du canton de Berne (depuis 1997). L'organisation cluster tcbe.ch a été fondée le 13 décembre 1996 et a le statut juridique d'une association. Le tcbe.ch est un groupement de firmes, d'institutions formatrices et de collectivités locales qui s'est donné pour but de renforcer dans notre région le secteur des TIC.

tcbe.ch compte environ 200 membres en provenance de cinq cantons. Il s'agit de représentants de l'économie (utilisateurs et fournisseurs de prestations TIC), de la recherche / formation (Hautes écoles, écoles professionnelles, etc.) et d'autorités publiques.

L'organisation de cluster est pilotée par le comité et administrée par son bureau, sous la direction de Christoph Beer. La composition du comité ainsi que le financement sont déterminés par le *Public Private Partnership*.

tcbe.ch est actif dans les domaines suivants:

- réseautage
- internationalisation
- transfert de savoir et de technologie
- formation de base et formation continue
- organisation du monde de travail
- échanges d'expériences
- inter- / cross-clustering
- promotion économique
- centre de compétence RFID

Bilan

Les facteurs de succès pour le management de cluster sont: les organisations de clusters sont basées sur des clusters naturels; modèles actifs de PPP; bon ancrage au sein de l'économie, de la recherche et des autorités; partage de ressources et utilisation des synergies lors de la collaboration entre plusieurs clusters.

Le management de cluster est une tâche à assumer en équipe qui, elle, est dirigée par un leader fort. Les dix règles d'or du management de clusters indiquent clairement les conditions qui devraient être remplies. La devise suivante accompagne un management réussi de clusters:

Cluster-Management is a passion and not a profession!



Agenda



Situation à Berne

tcbe.ch – ICT Cluster Bern, Switzerland

Facteurs potentiels de succès

Clusters à Bern



Cluster dans le domaine médical / *Medical Cluster* (175)
Cluster de l'industrie de précision / *Präzisionscluster* (85)
Cluster en matière de conseil économique /
Wirtschaftsberatung Bern-Espace Mittelland (580)
tcbe.ch-ICT Cluster Bern, Switzerland (200)

Politique active en matière de clusters depuis 1997,
première organisation de cluster depuis 1996,
base: loi sur la promotion économique

Page 3

Compréhension partagée «Cluster Vision Bern»

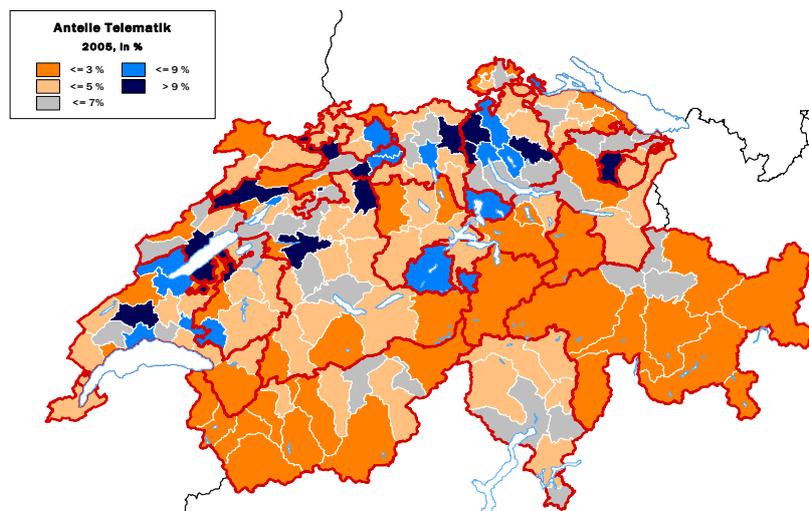


Les clusters promeuvent activement l'**interclustering** /
cross-clustering, la collaboration intersectorielle.

Cet effort intègre aussi bien les **réseaux partenaires** dans
notre région et dans toute la Suisse ...

... que les **clusters et réseaux** dont les savoir-faire sont
complémentaires ou qui ont d'autres configurations
géographiques *all over the world*.

Page 4



Un cluster naturel de TIC est soutenu par une organisation de cluster

Facts tcbe.ch - ICT Cluster Bern, Switzerland

Fondation: 13.12.1996

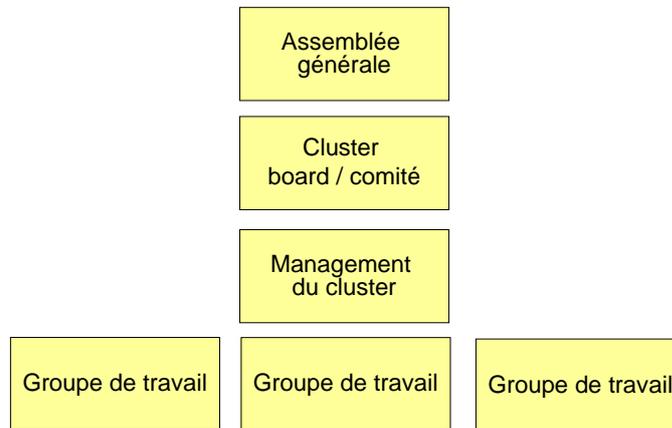
tcbe.ch est une association à but non lucratif (article 60 (CCS)).

But:

Le cluster TIC Berne est un groupement composé de firmes, d'instituts de formation et d'autorités locales dont le but est de renforcer le secteur des TIC dans notre région

200 **membres:** firmes (prestataires et utilisateurs), autorités, formation de base et formation continue, organisations TIC

Organisation



Public Private Partnership

Le tcbe.ch adopte la forme d'un **PPP**
(Public Private Partnership)

Cette forme détermine la composition du **comité / board**

ainsi que le **financement**

Domaines thématiques



OdA (=organisation du monde du travail) / association des maîtres d'apprentissage

Formation de base et formation continue

Info Society Days / journées consacrées aux télématiques

Échange d'expériences

Réseau

Inter- / cross-clustering

Internationalisation

Promotion économique

Internationalisation



Le tcbe.ch a réalisé, à l'intention de ses membres, un support d'internationalisation. Il contient trois éléments-clés:

- excursions économiques
- constitution d'un réseau international en matière de TIC
- lancement de projets communs sur un plan international

Excursions économiques

2005 en Rhénanie du Nord / Westphalie. L'excursion englobe aussi bien la visite de la conférence de cluster à Recklinghausen que des visites d'entreprises.

2006 15 membres visitent l'Est de l'Angleterre et Londres

2007 le cluster organise une visite à Tampere (NOKIA-Cluster) et Helsinki, Finlande

2008 33 personnes visitent Ludwigsburg et Stuttgart, en se focalisant sur les médias et la *virtual dimension*

2009 tcbe.ch visitera la «forge de software» Hagenberg (PPP) et la région Linz (capitale culturelle)

Ludwigsburg et Tampere



Réseaux et projets communs internationaux



Le tcbe.ch apporte son soutien à ses membres dans des réseaux aussi bien locaux que nationaux et internationaux.

Le tcbe.ch était membre au du projet UE NICE (Networking ICT Clusters in Europe) qui lui fait partie de l'initiative Europe INNOVA.

Winner of European Cluster Manager Award 2008.

Project Goals NICE



NICE aims at

... boosting innovations in the ICT sector by bringing together actors from prosperous clusters to collaborate, exchange experience and expertise

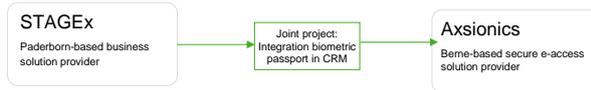
... obtaining new knowledge on innovations in the ICT sector and the clusters, success factors and barriers

... establishing joint projects on entrepreneurial level and supporting knowledge transfer

... initiating a long-standing network of ICT clusters in Europe

Resultat NICE

Case : STAGEx - Axsionics



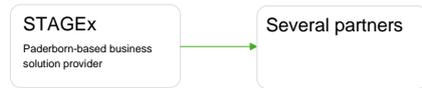
Object of Cooperation	STAGEx delivers web-based databases to support and realize several business cases with it. To get a secure access, the application needs a fast, practicable and for the customers payable access scenario with a maximum of secure. On the other side, Axsionics needed a business application with this functionality, to present their customers the advantages of such a biometric passport system .
Type of cooperation	Development
Cooperation Intensity	Joint project and own efforts: „high“
State of cooperation	Fully working
Position in the value network	Business applications, customized software
Cooperation's value preposition	Highly interesting for the customers, to get a secure access to our web-based solution
Bottlenecks & Pitfalls	None
Outcomes	Yes. In terms of the INQUIRE- projects of STAGEx with the axsionics internetpassports
Future perspectives	We will continue and transmit the cooperation in further business fields and business applications.

Case : STAGEx - InnoBE



Object of Cooperation	Delivery and implementation of a CRM solution
Type of cooperation	Implementing a web-based system, to support the special business cases of innoBE.
Cooperation Intensity	Joint corporation and own efforts: „high“
State of cooperation	Fully working
Position in the value network	Business applications, customized software
Cooperation's value preposition	Highly interesting for innoBE, to get a secure access to their business data via a web-based solution.
Bottlenecks & Pitfalls	None
Outcomes	- -
Future perspectives	The system should be connect with a web-based project management system, realized also with the axsionics internetpassport.

Case : STAGEx – Several partners



Schweizer Jugend Forscht	Starting a business project, based on the Axionics and STAGEx applications
Stadt Thun	Still discussing a business project.
Bosshart Consulting	Signing a cooperation contract on 03.09.2008, to support the partner, getting a better access to the German / Swiss business market.
Enlight-it GmbH	We tried to realize a business scenario, but it doesn't works.
Schlechten und Partner AG	We are just discussing about a business partnership
Blue Line Consulting	We are just discussing about a business partnership
Beyond Dessert	We tried to realize a business scenario, but it doesn't works.
Keller Informatik	First contacts
Sibox	First contacts
Early bird media AG	First contacts
Netrics hosting / Comvation	Discussing about hosting partnership

RFIDnet Bern GmbH

Centre de compétences neutre, consacré au RFID (Radio-Frequency-Identification), fondé le 5 mai 2008

Organisé et constitué en tant que PPP

Propriétaire: 50% HES Berne; 50% tcbe.ch

CEO: David Gürlet

Responsable de la direction: Christoph Beer

www.RFIDnet.ch

Prestations de la RFIDnet Bern GmbH



Point d'entrée en Suisse pour toutes les questions RFID

Tél. 111 pour toutes les questions RFID

Conseil neutre pour tous les marchés et applications RFID

RFID-Potential & Readiness Workshop (1 jour)

RFID LateAfternoon Events

Competence Day

Education and Training par des filières master et comme formation continue

Second opinions neutres par rapport aux fabricants

Études de faisabilité / projets-pilotes / Proof-of-Concepts

Interface face aux HES et universités

Page 21

Réseau



Regional Economic
Development
Agency's

Innovation
Support

Clusters

Berne Economic
Development
Network

Founder Center

Knowledge &
Technology
Transfer

Endorsement
cooperative

Page 22



innoBE AG est le partenaire pour des personnes qui ont l'intention de fonder leur propre entreprise.

Deux domaines:

- Infrastructure (incubateur)
- Services / conseil aux jeunes entrepreneurs

innoBE AG est votre partenaire en matière d'innovation

Management de l'innovation:

- Stratégies d'innovation
- Sondage de clients et de «lead user»
- Ateliers de travail de créativité, génération d'idées

Transfert de savoir et de technologie:

- Recherche de partenaires aussi bien dans les milieux de la recherche que de l'économie
- Identification de technologies
- Soutien pendant la phase de réalisation d'un projet
- Accès aux réseaux, de l'échelle locale à l'échelle internationale

innoBE AG est votre partenaire pour le management de cluster

Management des clusters suivants:

- tcbe.ch - ICT Cluster TIC, Berne
- Medical Cluster, MC
- Wirtschaftsberatungs-Cluster WBCB (cluster de conseil économique)
- Zentrum für Umwelttechnologie ZUT (centre pour technologies de l'environnement)

Prestations:

- Management de clusters et de projets
- Organisation de manifestations
- Cross-clustering •
- Internationalisation
- NPR – Nouvelle Politique Régionale
- Projets communs/ projets UE

Facteurs de succès potentiels



«Cluster naturels» sont la base des organisations de cluster

Modèle PPP et leadership

Ancrage dans l'économie,
bon partenariat avec les milieux scientifiques et les autorités

One voice to stakeholders and government

Internationalisation

Accès directs et donc communication rapide

Page 27

Facteurs de succès potentiels



Plate-forme commune pour le management de clusters

- Partage des ressources, échange d'expériences
- Réutilisation d'outils
- Investigations

Maintenir le management individualisé de clusters

Management de clusters est une tâche à assumer en équipe

Page 28

10 golden Rules for Cluster-Management (by Judith Terstriep)



People not concepts make the difference!



Cluster-Management is a passion
and not a profession

Contact



tcbe.ch – ICT Cluster Bern, Switzerland
Wirtschaftsberatungs-Cluster Bern
innobe AG

Christoph Beer

Cluster-Manager, Manager
Phone: +41 31 335 62 54
Mobile: +41 79 608 18 13
Christoph.Beer@innobe.ch

Organisation, entre «hiérarchie, coopération et réseaux»

Stefan Bauer-Wolf (ÖAR Regionalberatung GmbH, bauer-wolf@oear.at, www.oear.at)

Des projets de développement régional doivent être clairement structurés et gérés de façon professionnelle; ils sont mis en œuvre de manière coopérative et en associant un cercle le plus large possible de porteurs. Il n'y a rien à opposer à de telles allégations, si ce n'est que ces exigences peuvent être source de confusion. De quelle «dose» d'organisation formalisée un projet de coopération a-t-il besoin? Le trop d'organisation existe-t-il? Et si l'on a toujours veillé à associer tout le monde, alors pourquoi la création d'un nouveau réseau s'impose-t-elle? Et en fait, quand est-ce qu'une coopération est un réseau? ...

Nous affirmons: il y a une différence entre l'instauration d'une organisation, d'une coopération ou d'un réseau!

Et: l'organisation, la coopération et le réseau peuvent se compléter, si l'on les conçoit de façon pertinente. Cela ne peut se faire qu'à la condition d'une bonne compréhension de ces trois notions:

- Les organisations sont des systèmes sociaux orientés par des objectifs, pourvus de limites claires (qui en fait partie, qui non?) et de procédures et de processus de décision formalisés. La hiérarchie – aussi plate soit-elle – facilite et rend possible les décisions.
- Les coopérations sont également des systèmes sociaux orientés par des objectifs, mais se distinguent par un aspect important, celui du «couplage partiel» qui signifie que les individus, respectivement les organisations qui coopèrent sont à la fois engagés dans la coopération et dans la poursuite de leurs propres intérêts. Contrairement aux organisations, les décisions importantes ne peuvent être prises autrement qu'à travers des processus de négociation qui peuvent parfois malmener la volonté de coopération des participants. Dans certains cas, paradoxalement, c'est justement la non-formalisation des processus de décision qui se mue en facteur de réussite déterminant.
- Les réseaux sociaux sont faits de «possibilités de relations». Comme des mycéliums, ils forment des tissus de relations très ramifiés et largement invisibles. En tant qu'«infrastructure sociale», ils permettent l'établissement rapide de contacts entre des individus, respectivement des organisations et rendent possibles des coopérations (pour rester dans la même image, des champignons – espérons-le – comestibles).

Si l'on prend à cœur la définition de ces notions, les différences d'agencement entre un réseau ouvert, conçu comme «champ des possibles», une coopération concrète devant produire des résultats tangibles pour les participants et une organisation formalisée par des règles de décision deviennent limpides. Confondre ces différentes formes est source de frustration et d'échecs. Dans le cadre de coopérations, les intérêts et l'engagement des membres sont rapidement compromis par une trop forte formalisation ou par un «réseautage» inconsistant.

Abordons, pour finir, un paradoxe apparent: dans la pratique, la distinction entre ces notions est d'autant plus importante que l'organisation, la coopération et les réseaux sont concomitants dans les projets de développement régional aboutis. Un management de cluster efficacement organisé renforce le potentiel de relations d'un secteur et appuie les coopérations concrètes et visibles. Ce constat valable en matière de coopération s'applique aussi ici: ce n'est que la différenciation de ces notions qui donne sens à leur interaction!

Organisation, entre hiérarchie – coopération – réseaux

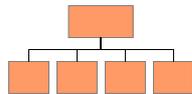
formation regiosuisse – 12 mars 2009

Stefan Bauer-Wolf
Dipl.Ing. MSc.
bauer-wolf@oear.at
www.oear.at

**Impulse für
dynamische Entwicklung**

Organisation?

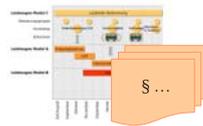
Organisation



- Les organisations sont des systèmes sociaux
 - ✓ limites/appartenance définies
 - ✓ relations définies vers l'intérieur et l'extérieur
 - ✓ schémas de comportement observables
- Les organisations se caractérisent par des règles, la coordination, la division du travail
- Les organisations sont orientées par des objectifs
- Les organisations sont durables

Coopération?

- Les coopérations sont des systèmes sociaux
 - ✓ limites/appartenance définies
 - ✓ relations définies vers l'intérieur et l'extérieur
 - ✓ schémas de comportement observables
- avec des membres/organisations-membres définis
- orientée par les objectifs, la recherche d'avantages et de forces
- lors d'un «couplage partiel»,
c.-à-d. l'autonomie des membres reste préservée



Coopération



Exigences élevées

Capacité à coopérer

- confiance
- transparence
- caractère obligatoire
- aptitude au conflit
- recherche de solutions
- disposition à la communication

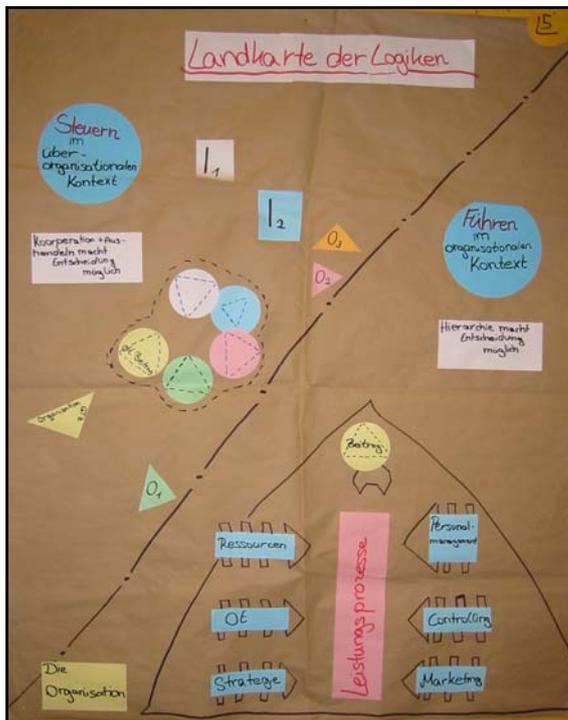
Management de la coopération – 4 tâches

- choix des partenaires et définition des objectifs
- répartition des tâches et des ressources
- règles du jeu
- introspection



Coopération





«Carte des logiques» (© gtz)



Coopération de différents «systèmes sociaux partiels»



- différentes «logiques de système»
- différentes «différences de pilotage»
- différentes perceptions
- différents intérêts
- différentes positions
-



Logiques de système dans le développement régional

© Wolf Huber, 2007

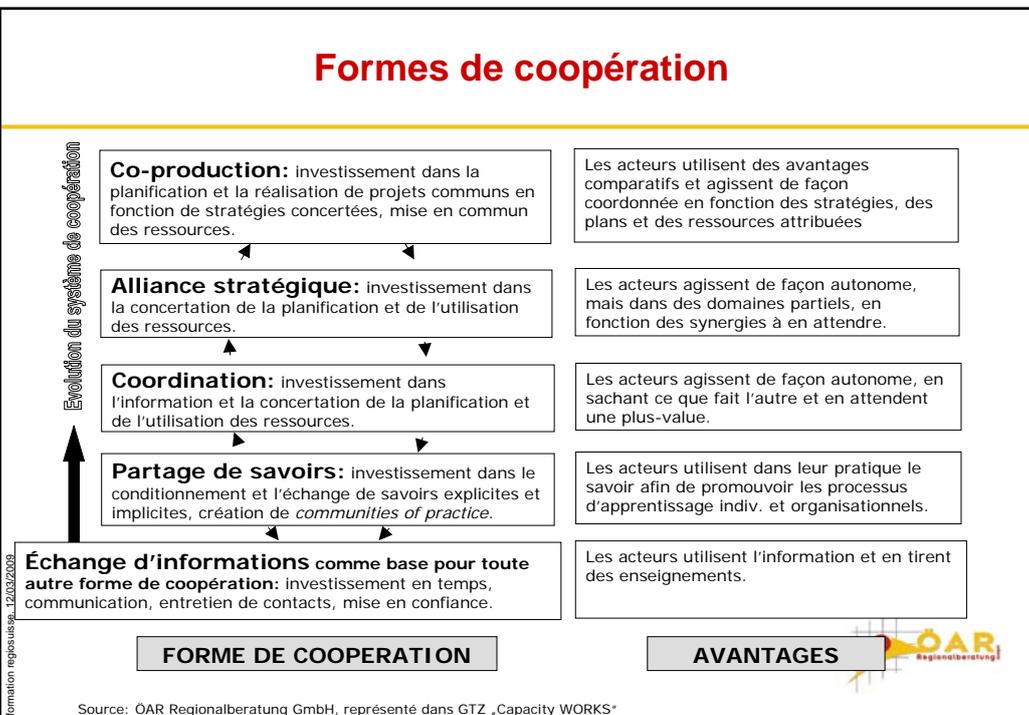
	veulent...	ne veulent pas	ignorent souvent ...
Politique: Commission UE États-membres Régions	présence dans les médias à court terme; objectifs comme vision; engagement financier comme succès (aussi comme prix pour compromis); projets visibles, flexibilité	assumer des décisions impopulaires (p.ex. payer à la place d'autres); règles restreignant l'emploi des fonds	Faisabilité des mesures, des effets, temps nécessaire aux mesures et effets. Règles de fonctionnement
Bureaucraties (stratèges, administrateurs, controller) CE et national	moyens financiers et pouvoir de décision quant à leur utilisation; règles stables; indicateurs pour mesurer la réalisation des objectifs	prescriptions par d'autres; changement des règles; souhaits particuliers des clients; travail supplémentaire pour rapports et monitoring	visibilité politique; sens des mesures; effets à plus long terme; intelligibilité des règles pour les clients
Porteur de projet	rentées d'argent rapides pour usage propre	temps investi pour l'administration; contraintes de contenu	justification publique du recours à des fonds publics
Experts	mandats publics, réputation professionnelle	voir plus loin que le bout de leur nez, resp. leur domaine de spécialisation	Complexité de la politique et de la mise en œuvre admin. de recommandations; restrictions temporelles

Source: Wolf Huber, Österreichisches Bundeskanzleramt, Abt. IV/4, Vortrag „Top-down und/oder bottom-up?“, Admont 2007

formation regionalesse, 12/03/2009



Formes de coopération



Source: ÖAR Regionalberatung GmbH, représenté dans GTZ „Capacity WORKS“

formation regionalesse, 12/03/2009

Die leicht lassen sich die Partner koordinieren? (17)

- Vereinbarkeit v. Werten u. Kulturen
- Bereitschaft, ein „eigenes Koopsystem“ zu gestalten
- Gefühl der Gemeinsamkeit
- Symmetrie der Beziehung

Wie stark ist der Wunsch nach Partnerschaft?
(gibt es überzeugende Gründe:

- Effizienz
- Passgenauigkeit der Leistungen
- Bessere Integration
- Mehr Stabilität

3 Stufen von Kooperation

Formes de coopération

0

... Pas de coopération mais des relations (d'affaires) «normales»

I

... Coopération dans un cadre limité
ad hoc, information réciproque, communication limitée et ciblée, faible tolérance envers des résultats négatifs

II

... Coopération englobant plusieurs activités
planification commune régulière, indicateurs communs, communication partiellement planifiée, disposition à s'engager par rapport aux résultats du partenaire

III

... Partenariat étendu
systématique (planifié + ad hoc), axé sur les relations, communication systématique, information régulière réciproque, tolérance élevée envers des résultats négatifs à court terme

Réseaux?

Réseau

- Les réseaux relient des personnes/organisations aux intérêts de base identiques par le biais de possibilités de contact qui sont activées et utilisées dans le cadre de manifestations concrètes
- Les réseaux sont des infrastructures sociales
- au contour flou entre le dedans et le dehors
- Les réseaux rendent possibles des coopérations
- Les réseaux sont ouverts et informels

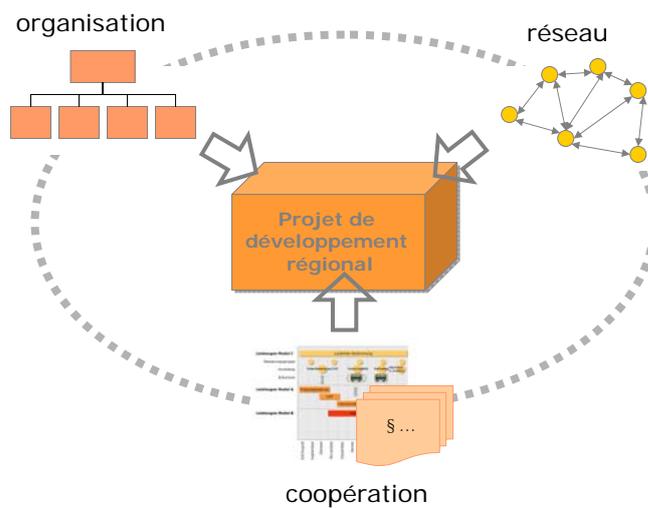
Dans la pratique: clairement défini ...

Organisation	... systèmes sociaux durables, orientées sur les objectifs
Coopération	... groupements opérationnels et orientés par la recherche d'avantages de systèmes sociaux
Réseaux	... infrastructure sociale, champ de possibles

formation regionoise - 12/03/2009



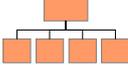
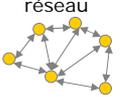
... et une question de perspective



formation regionoise - 12/03/2009



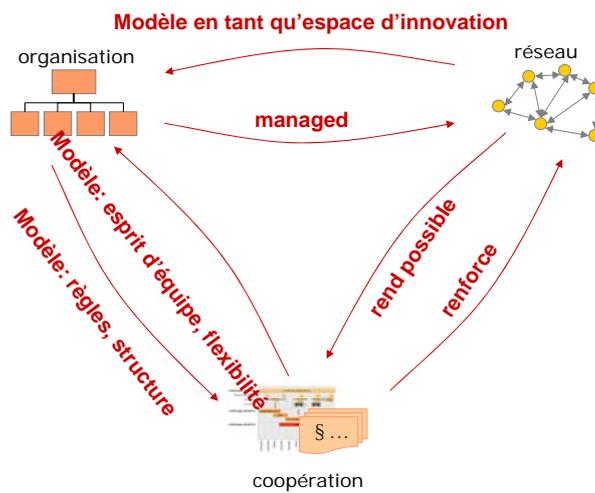
Exemple: cluster comme ...

<p>organisation</p> 	<p>Point fort: management de clusters et de leurs structures et processus de prestation de services</p>
<p>coopération</p> 	<p>Point fort: résultats positifs de la coopération des entreprises membres du cluster</p>
<p>réseau</p> 	<p>Point fort: renforcement du capital relationnel et de la capacité à coopérer</p>

formation regionuisse, 12/03/2009



Organisation, coopération et réseau se servent mutuellement:



formation regionuisse, 12/03/2009





Bauer-Wolf, Payer, Scheer (Hg. 2008): Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz. Springer: Wien, New York.

ISBN 978-3-211-73126-0

