

schwerpunkt

priorité

primo piano

L'innovation : un élément essentiel de la Nouvelle politique régio- nale

La notion d'innovation est le message essentiel et omniprésent de la nouvelle politique régionale (NPR). Le mot d'ordre applicable à tous les projets est de promouvoir directement les innovations ou d'accroître la capacité d'innovation régionale. Avec cette approche, la NPR et les programmes INTERREG qu'elle intègre jouent un rôle important dans le paysage varié de l'innovation en suisse et comblent des lacunes de la promotion de l'innovation dans l'espace rural. PAR PIRMIN SCHILLIGER ET URS STEIGER — LUCERNE

« La Nouvelle politique régionale (NPR) aide les régions de montagne, rurales et frontalières à maîtriser leurs changements structurels en améliorant les conditions cadres économiques pour les activités entrepreneuriales et en promouvant les innovations, la création de valeur ajoutée et la compétitivité. » Cette formulation qui définit l'objectif et la mission de la NPR est répétée, telle quelle ou sous une forme analogue, comme un leitmotiv dans les passages clés de la loi fédérale sur la politique régionale et de l'actuel – et probablement du prochain – programme pluriannuel de la Confédération pour la mise en œuvre de la NPR. Le caractère novateur est une condition indispensable chaque fois qu'il s'agit pour la NPR de soutenir financièrement des initiatives, des programmes ou des projets. Bref: les projets NPR doivent être eux-mêmes novateurs ou favoriser l'innovation.

Il est question, plus ou moins explicitement, d'innovation dans les trois volets stratégiques de la NPR. Alors que tous les programmes et projets soutenus doivent avoir un caractère novateur dans le volet 1, le volet 2 doit permettre des synergies avec les autres politiques qui promeuvent l'innovation, par exemple avec le programme de soutien au TST (transfert de savoir et de technologie) de la Commission pour la technologie et l'innovation (CTI) et des programmes comme Innotour, bois 21 ou SuisseEnergie. Le volet 3 vise enfin à soutenir les acteurs du développement régional dans leur travail par un système de gestion des connaissances et à les motiver à rester capables d'apprendre, créatifs et innovants.



« Les projets NPR doivent être novateurs ou favoriser l'innovation. »

Répartition du travail entre la NPR et la CTI

L'exemple de la NPR et de la CTI illustre la coordination entre les diverses politiques. Ces deux instruments de promotion de l'innovation s'adressent à la même cible: les PME. Mais la répartition des tâches reste claire: Dans le cadre de la NPR, les cantons essaient d'inciter les PME des régions périphériques à réaliser des projets innovants. Ils proposent en outre leur aide aux entreprises pour des innovations qui ne sont pas fondées sur la connaissance. La CTI en revanche entre en action lorsque les PME réalisent des projets innovants, fondés sur la recherche, en collaboration avec les instituts de recherche des hautes écoles et des hautes écoles spécialisées. Tout au long de son « processus d'éclosion », un projet novateur peut être soutenu par la NPR et par la CTI, mais pas simultanément. La NPR soutient la phase préliminaire, lorsqu'il faut d'abord développer la capacité d'innovation d'une région et de ses PME. La CTI soutient la mise en œuvre ultérieure de projets spécifiques par une

entreprise et les chercheurs impliqués. Depuis la réorganisation du soutien au TST de la CTI en 2013, des conseillers en innovation s'occupent de la coordination entre la NPR et la CTI.

Andreas Reuter, responsable Promotion de projets et TST de la CTI, souligne une différence importante: « Le soutien au TST de la NPR présente une réelle composante territoriale, tandis que la CTI ne tient guère compte de cette composante, en tout cas pas sous l'aspect des processus régionaux de développement et de rattrapage. »

La tâche spécifique de la NPR

La NPR est donc un des instruments nationaux de promotion dans le paysage historique de l'innovation en Suisse. Quelle tâche lui est impartie*? Personne n'ignore que la plupart des régions de l'espace rural manquent de hautes écoles et de recherche, fondamentale ou appliquée. Les grands groupes qui disposent de leurs propres services de recherche et de développement sont en outre peu répandus. La « densité moindre » de savoir et de capital a également des conséquences négatives sur le potentiel d'innovation. Il y a certes aussi des innovateurs dans l'espace rural, mais ils ne sont de loin pas aussi nombreux que dans les centres économiques den-

Blue Factory, Fribourg:
Pascal Edelmann,
de la Fondation Petite
Cause Grands Effets,
à l'exposition « L'Oracle
du Papillon »

Blue Factory, Fribourg:
Pascal Edelmann von
der Stiftung « Petite
Cause Grands Effets »
in der Ausstellung
« L'oracle du papillon »

Blue Factory, Fribourg:
Pascal Edelmann della
Fondazione « Petite
cause grands effets »
visita la mostra
« L'oracle du papillon »



L'innovation : de quoi s'agit-il ?

sément peuplés. «La NPR essaie de renverser la vapeur et de compenser les carences de l'espace rural», constate Christoph Hauser, professeur à l'Institut d'économie régionale et d'entreprise (IBR) de la Haute école de gestion et d'économie de Lucerne.

Le plus grand nombre possible d'entreprises des régions périphériques doivent améliorer leur capacité d'innovation. La NPR se focalise sur celles qui aspirent certes à innover, mais ne disposent guère des capacités et des compétences nécessaires. C'est sur ce point qu'elle prend la relève: elle les aide par exemple à identifier le potentiel d'innovation, à définir une stratégie d'innovation, à trouver les partenaires adéquats ou à mettre en évidence les possibilités de financement. Aux intersections décisives, elle stimule le système en activant les participants, en intensifiant les échanges par le biais de réseaux, de plates-formes, de centres de transfert, etc., ou en soutenant la réalisation de projets, par exemple par du coaching.

Le rapport de monitoring 2013 de regiosuisse, qui comprend pour la première fois l'indicateur «capacité d'innovation des entreprises», révèle que des actions sont encore nécessaires dans ce domaine. Il montre que l'espace rural a encore perdu du terrain par rapport aux espaces urbains au cours des dernières années. Le nombre d'entreprises innovantes est certes en léger recul depuis

Le Centre de recherche conjoncturelle de l'EPF Zurich (KOF) définit l'innovation comme l'adoption de biens (produits et services), de processus ou de méthodes de commercialisation nouveaux ou sensiblement améliorés, ou de nouvelles méthodes de gestion, d'organisation du poste de travail ou de relations avec l'extérieur.

Innovation directe signifie transformation concrète d'idées novatrices en procédés innovants ou en modèles commerciaux, services ou produits nouveaux.

La promotion indirecte de l'innovation crée le terreau pour tout ce qui rend l'innovation possible: elle inclut de nouvelles formes d'organisation, institutions de transfert du savoir, plates-formes d'échanges de connaissances et de circulation des informations entre les universités, les hautes écoles spécialisées, les organismes politiques de développement et l'économie.

La NPR se réfère à cette conceptualisation large de l'innovation. Dans une perspective purement économique, il existe aussi des définitions plus spécifiques: une véritable innovation n'est pas simplement une optimisation, mais un procédé ou un produit nouveau qui permet une application entièrement nouvelle qui n'existait pas encore auparavant sous cette forme.

2000 en Suisse, mais la diminution est nettement plus marquée dans l'espace rural que dans les centres urbains.

succès grâce à un système régional d'innovation

La NPR n'intervient pas en solo; elle complète au contraire l'ensemble du Système régional d'innovation (RIS). Ce système se compose des institutions et des acteurs les plus divers qui contribuent au développement et à la diffusion de nouvelles technologies, de nouveaux services et de nouvelles méthodes d'organisation. Traditionnellement, il inclut des représentants de la formation, de la science, de l'économie et de la politique. Un coup d'œil sur la région de la Suisse centrale montre la complexité d'un tel Système régional d'innovation. On y trouve les départements de recherche de l'Université de Lucerne, les instituts de recherche et de développement de la Haute école de Lucerne, les promotions économiques des cantons de Lucerne, d'Uri, de Schwyz, d'Obwald, de Nidwald et de Zoug, des chambres de commerce et d'industrie, différents parcs technologiques et commerciaux ainsi qu'environ une douzaine d'organismes de développement régional. A cela s'ajoutent les clusters d'innovation de certaines branches: micro-technique, medtech, cleantech, biotech, technologies de l'information et de la communication (TIC). Les participants potentiels au Système régional d'innovation sont en outre l'ensemble des entreprises, des investisseurs et des bailleurs de fonds soucieux d'innovation. L'association InnovationsTransfer Zentralschweiz (ITZ) joue le rôle de plaque tournante pour les échanges de connais-





d KURZFASSUNG

innovation – kern- element der neuen regionalpolitik

Der Begriff «Innovation» ist die alles durchdringende Kernbotschaft der Neuen Regionalpolitik (NRP). Wann immer es bei der NRP um die finanzielle Unterstützung von Initiativen, Programmen und Projekten geht – der Innovationscharakter ist eine unabdingbare Voraussetzung. Die NRP-Projekte können dabei selber innovativ sein oder Innovationen fördern.

Die NRP ist aber nur eines von verschiedenen nationalen Förderinstrumenten in der historisch gewachsenen Innovationslandschaft Schweiz (vgl. Kasten, S. 12). Ihr fällt insbesondere die Aufgabe zu, Defizite und Mängel des ländlichen Raums zu kompensieren. Sie unterstützt die Regionen dabei, das Terrain für Innovationen zu bereiten. Im Fokus stehen jene Firmen, die zwar Innovationen anstreben, aber kaum über die dazu notwendigen Kapazitäten und Kompetenzen verfügen. Hier hilft die NRP zum Beispiel, das Innovationspotenzial zu identifizieren, eine Innovationsstrategie zu definieren, die geeigneten Partner zu vermitteln oder Möglichkeiten für die Finanzierung aufzuzeigen. An entscheidenden Schnittstellen kurbelt sie das System an, indem sie die Beteiligten aktiviert, den Austausch über Netzwerke, Plattformen, Transferstellen usw. intensiviert oder die Realisierung von Vorhaben beispielsweise durch Coaching unterstützt.

Die NRP tritt dabei nicht als Solistin auf; vielmehr fügt sie sich ergänzend ein ins Ensemble des Regionalen Innovationssystems (RIS).

Dieses setzt sich aus verschiedensten Institutionen und Akteuren zusammen, die zur Entwicklung und Verbreitung neuer Technologien, Dienstleistungen und Methoden der Organisation beitragen. Traditionell gehören dazu Exponentinnen und Exponenten aus Bildung, Wissenschaft, Wirtschaft und Politik.

Die Unterstützung von Innovation in den Regionen wird im NRP-Mehrjahresprogramm 2016–2023 ein zentrales Thema bleiben. Es zeichnet sich dabei ein forcierter Ausbau der RIS ab, wobei für die gesamte Schweiz fünf NRP-RIS geschaffen werden sollen, und zwar in den Regionen Tessin, West-, Nordwest-, Ost- und Zentralschweiz. Die Anbieter regionaler Innovationsdienstleistungen sollen ihre Angebote auf eine regionale Strategie abstützen, besser koordinieren und gemeinsam weiterentwickeln. Die nationalen und internationalen Akteure der Innovationsförderung andererseits sollen in den NRP-RIS kompetente Ansprechpartner finden, die sie für die Abstimmung ihrer eigenen Aktivitäten kontaktieren und nutzen können. \

www.fondounimpresa.ch —
www.kti.admin.ch —
www.bluefactory.ch —
www.itz.ch —
www.platinn.ch —
www.schurter.ch —
www.agire.ch —
www.theark.ch —
www.creapole.ch —
www.tzsz.ch/innovationscoaching —
www.interreg4c.eu/interreg-europe

Die vollständige Fassung des Schwerpunktartikels finden Sie unter regiosuisse.ch/regios

i SINTESI

innovazione, elemento chiave della nuova politica regionale

L'innovazione è un concetto che permea tutta la Nuova politica regionale (NPR) e ha un ruolo determinante ogni qualvolta si discute del sostegno finanziario a iniziative, programmi e progetti – che risultino essi stessi innovativi o agiscano come promotori di innovazione. L'innovazione è in ogni caso un tratto distintivo obbligatorio di tutte le iniziative e attività promosse nell'ambito della NPR.

La NPR è però solo uno degli strumenti di promozione dell'innovazione che la Svizzera ha sviluppato nel corso degli anni. Serve in primo luogo a compensare i deficit di sviluppo delle regioni rurali e aiuta le regioni a preparare il terreno per l'innovazione (cfr. riquadro a pag. 12). Si focalizza sulle aziende che vogliono fare innovazione ma che non dispongono delle necessarie capacità e competenze. Interviene aiutandole ad esempio a identificare il potenziale di innovazione, a definire una strategia, a trovare partner idonei o a individuare possibilità di finanziamento. Inoltre, dinamizza il sistema alle interfacce decisive mobilitando gli attori, intensificando lo scambio attraverso network, piattaforme, centri di trasferimento ecc. o sostenendo la realizzazione di progetti, ad esempio con interventi di coaching.

La NPR non agisce da sola, bensì si integra in modo complementare nel Sistema regionale di innovazione (RIS), che raggruppa le istituzioni e gli attori che contribuiscono allo sviluppo e alla diffusione di nuove tecnologie e servizi e di

nuovi metodi di organizzazione. Tradizionalmente ne fanno parte esponenti del settore della formazione, della scienza, dell'economia e della politica.

Il sostegno all'innovazione nelle regioni resterà un tema centrale anche nel programma pluriennale NPR 2016–2023. Poiché è prevedibile che in questa fase sarà necessario un potenziamento ulteriore dei Sistemi regionali di innovazione, verranno creati cinque NPR-RIS, ossia Ticino, Svizzera occidentale, Svizzera settentrionale, Svizzera orientale e Svizzera centrale. Le agenzie regionali di innovazione dovranno orientare le loro offerte in base a una strategia regionale, coordinarle meglio e svilupparle in modo sinergico. D'altro canto, gli attori nazionali e internazionali che operano nel settore della promozione dell'innovazione dovranno trovare nei NPR-RIS interlocutori competenti a cui rivolgersi per calibrare e coordinare le loro attività. \

www.fondounimpresa.ch —
www.kti.admin.ch —
www.bluefactory.ch —
www.itz.ch —
www.platinn.ch —
www.schurter.ch —
www.agire.ch —
www.theark.ch —
www.creapole.ch —
www.tzsz.ch/innovationscoaching —
www.interreg4c.eu/interreg-europe

La versione integrale dell'articolo principale è pubblicata su regiosuisse.ch/regios-it

sances entre ces acteurs. « Le grand défi est de relier les nombreux acteurs et les nombreuses offres de telle sorte qu'ils s'enrichissent mutuellement. La diversité des interconnexions détermine en fin de compte le succès ou l'échec d'un Système régional d'innovation », estime Christoph Hauser.

Il renvoie à l'entreprise Schurter AG, gagnante du Prix de l'innovation Suisse centrale 2013, dont le succès est tout simplement inconcevable sans l'environnement d'un Système régional d'innovation qui fonctionne bien. L'entreprise, qui s'investit dans plusieurs services du RIS Suisse centrale, a été distinguée pour le développement d'un fusible électronique à usage spatial, qui est allé sur la Lune en décembre passé dans la sonde spatiale chinoise Chang'e 3.

Le RIS Suisse centrale n'est qu'un exemple parmi tant d'autres. Les cantons romands sont particulièrement actifs. Depuis 2008, ils ont développé systématiquement leur RIS avec le soutien de la NPR. Avec des projets comme « Creapole », « The Ark » ou « plattinn », ils constituent une référence pour d'autres régions. Le canton du Tessin a lui aussi beaucoup investi ces dernières années dans le TST et l'innovation. La NPR a soutenu deux parcs technologiques : à Manno – siège principal de la fondation AGIRE – et à Chiasso (informatique et Internet). Trois autres projets de parcs – biotech à Bellinzone, medtech à Taverne et logistique à Stabio – sont en cours d'élaboration. Le canton soutient en outre les conseillers en innovation de la Haute école spécialisée SUPSI ainsi que le projet fondounimpresa.ch, centré sur les entreprises en création.

Les RIS indiquent la voie vers laquelle le SECO souhaite diriger à l'avenir la promotion de l'innovation par la NPR. Environ cinq RIS NPR se profilent pour l'ensemble de la Suisse, dans les régions suivantes : Tessin, Suisse romande, Suisse du Nord-Ouest, orientale et centrale. Un périmètre supracantonal s'impose parce que les espaces fonctionnels s'étendent souvent au-delà des frontières cantonales et que la masse critique d'acteurs nécessaires pour qu'un RIS fonctionne n'est guère atteignable dans les régions infracantonales ou les petits cantons.

Impulsions novatrices grâce aux projets NPR

Dans quelle mesure la NPR satisfait-elle à ses propres exigences d'innovation ? Il n'est pas aisé de mesurer le succès de chaque projet. « Il est difficile d'analyser précisément et de mesurer clairement les effets, à cause de la grande complexité des processus d'innovation », estime Beat Hotz-Hart, professeur à l'Université de Zurich. De nombreux projets novateurs ne généreraient en outre de la valeur ajoutée qu'après plusieurs années de préparation.

Les experts conseillent donc d'illustrer l'efficacité de la NPR à l'aide de « bonnes pratiques ». Voici deux exemples :

● BlueFactory Fribourg

Un nouveau parc technologique, appelé à rayonner bientôt comme centre d'innovation largement au-delà de la région, se construit à Fribourg sur le terrain de l'ancienne brasserie Cardinal. Environ 20 start-ups, avec 70 employés au total, ont déjà emménagé dans les bâtiments existants. Ce parc de 53 000 m² se développe progressivement. Il est prévu de créer 1000 à 2000 nouveaux emplois. La société anonyme BlueFactory Fribourg-Freiburg SA (BFF SA), créée en février 2014, est responsable de la construction et de l'exploitation des infrastructures. Quatre plates-formes technologiques sont en préparation dans les domaines de l'ingénierie (matériaux, plasturgie, nanotechnologie), de la santé et de la biotechnologie, de la sécurité informatique et de l'e-gouvernance,

de l'habitat intelligent (efficacité énergétique, zéro-carbone). Ces plates-formes emménageront dans la BlueFactory en tant que locataires. Le canton soutient leur lancement par d'importantes contributions. Uniquement pour l'habitat intelligent (Smart Living Lab), 26,2 millions de francs ont été alloués pour les cinq prochaines années. Des fonds NPR ont aussi été affectés à différents projets, par exemple 298 300 francs à une étude pour le Swiss Integrative Center for Human Health (SICHH), 64 267 francs à une étude préliminaire pour le BioFactory Competence Center et 80 000 francs au Fablab Fribourg, qui ne fait pas partie des plates-formes technologiques. Le canton a chaque fois pris en charge les deux tiers, et la Confédération un tiers, des contributions à fonds perdu. « Le centre d'innovation accélérera le transfert de technologie du site scientifique au canton. Nous espérons que les plates-formes technologiques attireront des entreprises complémentaires », explique Jean-Luc Mossier, directeur de la Promotion économique du canton de Fribourg et directeur ad interim de BFF SA. Il souligne aussi la proximité avec l'École d'ingénieurs et d'architectes de Fribourg, l'Université de Fribourg, l'Institut Adolphe Merkle (AMI), la Haute école de santé et la Haute école de gestion. Grâce à des établissements gastronomiques et culturels complémentaires, il est prévu que le parc devienne un carrefour de créativité et une fabrique d'innovations stimulante.

● Coachs en innovation : l'exemple de Schwyz

Andreas Weber est l'un des deux coachs en innovation du Technologiezentrum Schwyz. Sa mission inclut de soutenir et d'accompagner des entreprises pour des projets novateurs. Il propose donc une gestion de projet intégrée, avec des analyses de marché et des concepts pour le lancement de produits innovants commercialisables. Il essaie en outre de sensibiliser les entreprises aux idées novatrices et de les interconnecter par le biais de réunions d'échanges. Au cours des dernières années, il a contacté plus de 400 entreprises et rendu visite personnellement à nombre d'entre elles. Il en a résulté plus de 50 projets novateurs, dont neuf uniquement l'année passée. Quelques-uns d'entre eux ont déjà bien avancé ou se sont achevés avec succès, par exemple un projet d'intégration de panneaux photovoltaïques en façade : « Le travail de développement que nous avons fourni porte peu à peu ses fruits et il en résulte une productivité supérieure », résume Andreas Weber. Le coach en innovation fait partie d'un projet intercantonal cofinancé par le biais de la NPR sous la conduite de l'ITZ. Le canton de Schwyz y participe depuis 2010, avec un montant annuel de 80 000 francs pour financer deux coachs en innovation, qui travaillent sur mandat.

Comme le montre le rapport regionsuisse « Mesure de l'efficacité des projets NPR 2012 », la liste des « bonnes pratiques » peut être prolongée presque indéfiniment. Sur les 21 exemples dont les cantons avaient proposé l'expertise, tous étaient innovants d'une façon ou d'une autre. Certes, seuls cinq projets ont abouti à des innovations importantes, par exemple dans les domaines de la technique énergétique, des systèmes de sauvetage et de sécurité pour les transports de montagne, du revêtement des surfaces de cuisine ainsi que des textiles. Mais la majorité des projets avait au moins un fort « caractère de promotion de l'innovation ».

Jalons pour l'avenir

Le soutien à l'innovation dans les régions restera un thème central du programme pluriannuel 2016-2023 de la NPR. Un développement accéléré des Systèmes régionaux d'innovation s'y dessine. Regula Egli, cheffe suppléante du secteur Politique régionale et d'organisation du territoire au SECO, esquisse la direction de travail : « Nous souhaitons que les fournisseurs de services d'innovation régionaux fondent leurs offres sur une stratégie régionale, les

coordonnent mieux et les améliorent ensemble. Les acteurs nationaux et internationaux de la promotion de l'innovation doivent trouver dans les RIS NPR des interlocuteurs compétents qu'ils puissent contacter et mobiliser pour coordonner leurs propres activités. » On songe également à la possibilité de soutenir les projets innovants d'entreprises individuelles, de le prévoir explicitement et d'en définir les conditions. Reste à savoir si le Parlement approuvera cette ouverture.

INTERREG EUROPE 2014-20, successeur de l'actuel INTERREG IV C, offre un autre point de départ. Il permet aux acteurs de la politique régionale d'échanger leurs expériences de promotion de la recherche, du développement technologique et de l'innovation ainsi que de la compétitivité des PME. Leur but est d'étudier des approches qui ont eu du succès dans d'autres régions d'Europe et

de les transposer dans leur propre région. Le SECO soutiendra financièrement les acteurs suisses de la politique régionale pour ces échanges et ce développement du savoir. \

www.fondounimpresa.ch — www.agire.ch — www.kti.admin.ch —
www.itz.ch — www.schurter.ch — www.theark.ch —
www.platinn.ch — www.creapole.ch — www.bluefactory.ch —
www.tzsz.ch/innovationscoaching —
www.interreg4c.eu/interreg-europe

* Voir aussi: Conception du SECO: Soutien du TST régional et encouragement de l'innovation au titre de la NPR, mars 2012

qui promeut l'innovation en suisse ?

■ Environ 900 millions de francs de fonds publics sont alloués chaque année à la recherche fondamentale menée dans les hautes écoles, par le biais du [Fonds national suisse](#) et de ses programmes.

■ La promotion étatique classique de l'innovation est pratiquée par la [Commission pour la technologie et l'innovation \(CTI\)](#) avec ses trois piliers: Promotion R&D, Start-up et entrepreneuriat, Soutien TST. La CTI soutient également des programmes d'action nationaux destinés à développer des compétences stratégiques dans les hautes écoles spécialisées. Le soutien au TST a été repensé en 2013, notamment avec des réseaux nationaux d'innovation sur des thèmes comme le bois, le carbone, la logistique, etc., et avec la désignation de conseillers en innovation. La CTI dispose de 100 millions de francs par an. En 2011 et 2012, la CTI a pu allouer 140 millions de francs supplémentaires à des projets dans le cadre des mesures d'atténuation du franc fort. Une caractéristique des activités de la CTI est la collaboration étroite de hautes écoles, de hautes écoles spécialisées et d'entreprises privées dans le cadre de partenariats de recherche. Les fonds fédéraux ne soutiennent pas directement les entreprises, mais leurs partenaires académiques. Les entreprises doivent par conséquent subvenir elles-mêmes à la moitié du coût total d'un projet.

■ [D'autres subventions](#) parviennent à l'économie et aux scientifiques par le biais de l'encouragement des technologies environnementales (Cleantech) et des programmes SuisseEnergie, Innotour et bois 21.

■ Par le biais de la [NPR](#), la Confédération (SECO) et les cantons contribuent à la promotion spécifique de l'innovation dans les régions de montagne, rurales et frontalières.

■ Un autre projet national de promotion est le [Parc national d'innovation \(PNI\)](#). Les cantons et les régions ont pu présenter leurs dossiers de candidature jusqu'à fin mars 2014. Le Parlement pourrait donner son feu vert mi-2015. La Confédération veut toutefois jouer un rôle subsidiaire pour le PNI en mettant du terrain et des prêts sans intérêt à la disposition d'organismes responsables privés. L'économie privée doit générer elle-même la majeure partie des ressources. L'association Swiss Innovation Park prépare à cet effet, en collaboration avec le Secrétariat

d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI), la mise en place d'une institution nationale chargée de l'exploitation du PNI.

■ Les [cantons et les communes](#) s'engagent en faveur de l'innovation dans le cadre de différentes compétences, commissions (promotion économique) et lois. A cela s'ajoutent des organisations économiques (chambres économiques, chambres de commerce, associations professionnelles, etc.) au niveau cantonal et régional.

■ Environ 70 pour cent des dépenses de recherche et de développement sont consenties par des [acteurs privés](#). En 2012, les entreprises de Suisse ont dépensé environ 13 milliards de francs pour la recherche et le développement. A cela s'ajoutent environ 3 milliards de francs de la Confédération et un montant analogue des cantons et des communes.

Abandon de la conception linéaire de l'innovation

Suivant une [conception traditionnelle linéaire](#), l'innovation en Suisse commence par la recherche fondamentale (hautes écoles), se concrétise dans la recherche appliquée (hautes écoles spécialisées) et débouche sur des produits et des services concrets (entreprises). Selon cette conception, l'Etat doit se concentrer sur le soutien à l'innovation jusqu'à l'interface entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée ainsi que sur le développement dans les entreprises. A partir de la phase de mise en œuvre en entreprise, on fait surtout appel à des investisseurs privés.

En fait, la plupart des projets novateurs sont aujourd'hui [cofinancés par un réseau](#) de promoteurs étatiques et privés.

« Dans la plupart des cas, le processus d'innovation est en outre moins linéaire que ne le suggère le modèle classique traditionnel », souligne Rahel Zurfluh, de l'unité Innovation du Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI). Au-delà de la promotion de l'innovation, l'Etat entretient le terreau de l'innovation en veillant à une qualité élevée de la formation, en investissant dans les infrastructures, et en garantissant l'Etat de droit ainsi que la stabilité politique et économique.



Beispiel «CEWAS», WILLISAU

geburtshilfe für start-up-unternehmen im wassersektor

wasser ist in vielen ländern eine zunehmend knappe resource. dessen verfügbarkeit ist aber für das überleben und die wirtschaftliche entwicklung ein entscheidender faktor. weltweit umso gefragter sind technologien und strategien für einen optimalen umgang mit dem kostbaren nass. vor diesem hintergrund ist vor vier jahren «cewas» gegründet worden – ein regionales gründerzentrum für innovative, global ausgerichtete start-ups, die sich mit ihren dienstleistungen und produkten auf den wassersektor spezialisieren. aus den jeweils einjährigen start-up-programmen sind bereits 28 klein- und einzelunternehmen hervorgegangen. ein teil davon hat seinen firmensitz in willisau und begründet den kern eines clusters für wasserkompetenz und -management.

PIRMIN SCHILLIGER — LUZERN

Während im Erdgeschoss der Wellis AG in Willisau wie seit Jahrzehnten edle Möbel gefertigt werden, wird im Obergeschoss seit 2011 vor allem getüftelt: In den Räumlichkeiten des Gründerzentrums cewas werden Firmenideen ausgeheckt und neue Unternehmen geboren. Insgesamt 28 Unternehmen haben seither in drei jeweils einjährigen Start-up-Programmen, die aus Seminarmodulen und anschliessendem individuellem Coaching bestehen, das Licht der Welt erblickt. Das Kürzel «cewas» steht für «International Centre for Water Management Services» und signalisiert die thematische Ausrichtung auf den globalen Wassersektor. Im Vergleich zu spezifischen Zukunftsbranchen wie Life-Sciences oder Nanotechnologie handelt es sich dabei eher um eine Nische an der Innovationsfront. Das Kompetenzzentrum agiert als klassischer «Business Incubator», also als Brutkasten für neue Geschäftsmodelle. Die von cewas angekurbelten Start-ups konzentrieren sich auf innovative Produktlösungen und Dienstleistungen im Bereich «nachhaltiges Wasser-, Abwasser- und Ressourcenmanagement».

international und interkulturell

Rund die Hälfte der kreativen Jungunternehmerinnen und -unternehmer, die in der Gründerwerkstatt ihre Ideen austüfteln, stammen aus der Schweiz. Die andere Hälfte reist aus der ganzen Welt an die jeweils viermonatigen Start-up-Seminare ins Luzerner Hinterland – bisher aus Ecuador, Finnland, Indien, Sambia, Sri Lanka und Südafrika. «Die internationale Durchmischung und der interkulturelle Austausch sind eine wichtige Komponente unseres Konzeptes», erklärt Michael Kropac, Co-Leiter von cewas. Ein Blick auf die Teilnehmerliste des letzten Jahres zeigt: Hier sind in der sonst von Männern dominierten Start-up-Szene die Gründerinnen für einmal in der Mehrzahl.

Eine von ihnen ist Karla Schlie aus dem aargauischen Birm. Ihr Start-up «Swiss Toilet Organisation» möchte die Sanitärkultur in der Schweiz nachhaltig verbessern. «Trotz hohem Standard gibt es in der sauberen Schweiz viel Verbesserungspotenzial. Öffentliche Toiletten sind oft nicht sehr hygienisch, häufig falsch platziert oder sie fehlen gänzlich. Vor allem an den Wochenenden und nach grösseren Festen stinken gewisse Seitengassen und Unterführungen zum Himmel», so die Jungunternehmerin. Nun bietet sie Behörden und Veranstaltern innovative Konzepte und Lösungen an, mit denen sie das Sanitär- und Hygieneproblem im öffentlichen Raum besser in den Griff kriegen können.

Andere Pläne hat Raffael Känzig mit seinem Start-up «Phoster». Im Visier hat er das Nährstoffmanagement von Gewässern. Die Firma entwickelt schwimmende Pflanzenplattformen, die beispielsweise aus überdüngten Seen Phosphor rückgewinnen und die kranken Gewässer reinigen sollen. «Aquisis Solutions» in Lausanne, ein weiteres Start-up-Unternehmen aus der Gründerschmiede, ermittelt den ökologischen Wasserfussabdruck von Produkten. Seine Mitarbeitenden beraten Lebensmittelhersteller und zeigen ihnen neue Wege auf, um den Wasserverbrauch in der Produktion zu optimieren.



organisation und Finanzierung

Trägerorganisation von cewas ist der gleichnamige Verein, der über seine Mitglieder mit den Hochschulen gut vernetzt ist. Präsiert wird er von Roland Schertenleib, früherer Direktionsmitglied des ETH-Wasserforschungsinstituts EAWAG. Dank der Zusammenarbeit mit der Hochschule Luzern und dem Institut für Entrepreneurship der HTW Chur sind die cewas-Kurse ECTS-akkreditiert.

Bis 2015 wird cewas teilweise über die NRP finanziert. Über alle Programmphasen hinweg haben der Kanton Luzern und der Bund zusammen 975 000 Franken à fonds perdu gesprochen. Damit cewas später eigenständig funktionieren kann, befinden sich internationale Partnerschaften in Süd-Asien, im Mittleren Osten und in Ostafrika im Aufbau. Zudem soll in der Schweiz die Vernetzung mit bestehenden Strukturen gestärkt werden. Dazu wird cewas auch in die Aktivitäten der Neu- und Jungunternehmerförderung im Kanton Luzern (NJFL) und der Wirtschaftsförderung Luzern eingebunden.

Jungunternehmerinnen und -unternehmer an einem «Open Work Day» von cewas

Jeunes entrepreneurs et entrepreneurs lors d'un «Open Work Day» du cewas

Giovani imprenditori a una giornata «Open Work» organizzata dal cewas

Zwei Beispiele für die internationale Ausstrahlung von cewas sind «Aquawise» und «Urban Green». «Aquawise» haben die Portugiesinnen Raquel Mendes und Cristina Martinho nach dem Besuch des Start-up-Seminars in Willisau aus der Taufe gehoben. Sie beraten jetzt auf ihrem Heimmarkt öffentliche Abwasserentsorger. Mit der Firma «Urban Green» versucht Malama Kasalwe, dem bislang informell organisierten Recycling-Sektor in der sambischen Hauptstadt Lusaka professionelle Strukturen zu verleihen. Letzteres ist auch ein Beispiel dafür, dass es bei cewas thematisch nicht nur um Wasser, sondern generell um das Management natürlicher Ressourcen gehen kann.

regionalwirtschaftlicher Mehrwert

5 der 28 Start-ups – darunter auch «Swiss Toilet Organisation» und «Phoster» – haben ihren Firmensitz in Willisau. Die Ansiedlung in der Region ist Teil des cewas-Konzepts. Die grösste Gemeinde des Luzerner Hinterlandes soll sich zu einem Cluster für Wasserkompetenz und -management entwickeln, mit cewas als Dreh- und Angelpunkt und zahlreichen auf den Wassersektor ausgerichteten KMU im Umfeld. Diese schaffen Arbeitsplätze und erwirtschaften regionalwirtschaftlichen Mehrwert. Zudem profitiert das lokale Gewerbe von den Aktivitäten im Rahmen der Start-up-Projekte, zum Beispiel durch Raummieten, Materialeinkauf, Beherbergung und Catering.

cewas selbst übernimmt in diesem Cluster die Aufgabe eines «One Stop Shop». Das Innovationszentrum liefert den Start-ups fachliche Unterstützung in allen Phasen der Geschäftsentwicklung – vom Know-how-Transfer über die Marktanalyse und -erschließung, den Support beim Management bis hin zum individuellen Coaching in der Aufbauphase. Als potenzielle Firmengründer an-

gesprochen sind Abgängerinnen und Abgänger von Universitäten und Fachhochschulen, aber auch Berufsleute aus dem Wassersektor, die bereit und entschlossen sind, den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen.

Die ausgesprochene Nischenstrategie, die cewas mit dem Gründerzentrum in Willisau verfolgt, betrifft auch konzeptionelle Besonderheiten. «Im Unterschied zu anderen Gründerzentren starten wir mit der Förderung viel früher», erläutert Kropac. Von den Teilnehmenden der Start-up-Seminare wird nicht erwartet, dass sie bereits einen fertigen Businessplan aus der Mappe ziehen. «Es genügt, wenn sie kreative Ideen mitbringen», so Kropac. Die einmal entwickelten Geschäftsmodelle zielen zudem weniger auf industrielle Fertigung ab, sondern vielmehr auf innovative Beratungs- und Engineering-Dienstleistungen. Diese Ausrichtung hat den Vorteil einer vergleichsweise niedrigen Einstiegshürde. Die Jungunternehmerinnen und -unternehmer sollten jedenfalls möglichst bald erste Aufträge akquirieren und so aufwändige Finanzierungsrunden mit Risikokapitalisten vermeiden können.

Bei den 28 Start-ups handelt es sich überwiegend um Kleinunternehmen und Einzelfirmen. Ihre Überlebens- und Erfolgsquote ist weit überdurchschnittlich. Erst ein Unternehmen musste bisher vorzeitig kapitulieren. cewas hat überdies den Beweis erbracht, dass ein global fokussiertes Start-up-Zentrum im ländlichen Raum bestens funktionieren kann. «Die wichtigste Voraussetzung ist, dass wir ein spezielles, nicht überall sonst schon angebotenes Thema abdecken», ist Kropac überzeugt. Direkt über der Möbelwerkstatt wird also weiterhin intensiv über Wasser diskutiert. Aus dem inspirierenden Austausch sollen auch in Zukunft neue Geschäftsmodelle und innovative Lösungen sprissen und fließen. \\\

www.cewas.org

Aide à la création de start-ups dans le secteur de l'eau

L'eau est une ressource de plus en plus rare dans de nombreux pays. Les technologies et les stratégies de gestion optimale de ce précieux liquide sont d'autant plus demandées dans le monde. C'est dans ce contexte que le cewas a été créé il y a quatre ans : il s'agit d'un incubateur régional pour les start-ups innovantes à orientation globale dont les services et les produits se spécialisent dans le secteur de l'eau. L'incubateur de Willisau (LU) fait germer des idées d'entreprise et donne naissance à de nouvelles entreprises. Depuis 2011, 28 entreprises au total ont vu le jour lors de trois programmes pour start-ups d'un an chacun. Par rapport aux branches d'avenir comme les sciences de la vie ou les nanotechnologies, le cewas est plutôt une niche sur le front de l'innovation. Ce centre de compétences joue le rôle classique d'incubateur d'entreprises.

Environ la moitié des jeunes entrepreneurs créatifs qui y élaborent leurs idées proviennent de Suisse. L'autre moitié converge du monde entier vers l'arrière-pays lucernois pour assister aux séminaires pour start-ups de quatre mois chacun. Karla Schlie, de Birr (Argovie), fait partie des fondateurs. Elle souhaite améliorer durablement la culture sanitaire en Suisse avec sa start-up Swiss Toilet Organisation. Elle propose aux autorités et aux organisateurs de manifestations des solutions et des concepts no-

vateurs qui leur permettent de mieux maîtriser le problème sanitaire et hygiénique dans l'espace public. Avec Aquawise, les Portugaises Raquel Mendes et Cristina Martinho conseillent, sur le marché de leur pays, les entreprises de traitement des eaux usées.

Cinq des 28 start-ups ont leur siège à Willisau. L'implantation dans la région fait partie du concept du cewas. Il est prévu que la plus grande commune de l'arrière-pays lucernois devienne un cluster des compétences en gestion de l'eau, avec le cewas comme plaque tournante et, autour de lui, de nombreuses PME orientées vers le secteur de l'eau. En ce qui concerne la taille des entreprises, les 28 start-ups sont principalement des petites entreprises et des raisons individuelles. Mais leur taux de survie et de réussite est bien supérieur à la moyenne. Une seule d'entre elles a jusqu'à présent dû capituler prématurément. Le cewas a en outre apporté la preuve qu'un centre pour start-ups orienté vers le marché mondial peut parfaitement fonctionner à l'écart des centres, dans l'espace rural.

Jusqu'en 2015, le cewas sera financé en partie par le biais de la NPR. Sur l'ensemble des phases des programmes, le canton de Lucerne et la Confédération ont alloué ensemble 975 000 francs à fonds perdu. \\\

www.cewas.org

un incubatore per start-up dell'acqua

In molti paesi l'acqua è una risorsa sempre più scarsa. Cresce quindi il bisogno in tutto il mondo di tecnologie e strategie volte ad ottimizzare la gestione e il consumo di questo bene prezioso. Con quest'obiettivo quattro anni fa è stato istituito il cewas, un centro regionale per la creazione di start-up innovative e orientate al mercato globalizzato, specializzate nei servizi e nei prodotti per il settore idrico. Nel centro che ha sede a Willisau, il comune più grande dell'hinterland lucerno, vengono sviluppate nuove idee di business per dar vita a nuove aziende. Dall'inaugurazione del centro, nel 2011, dai tre programmi annuali di formazione (Start-up Programme) sono nate 28 start-up. A differenza di settori d'avanguardia come le life sciences o le nanotecnologie, il cewas interviene in un settore innovativo di nicchia e funge da classico incubatore d'impresa.

Circa la metà dei giovani imprenditori creativi che sviluppano idee di business nell'ambito dei seminari di quattro mesi organizzati dal cewas sono svizzeri; l'altra metà proviene dal mondo intero. Il primo esempio è quello di Karla Schlie, una giovane imprenditrice di Birr (Argovia), che con la sua start-up «Swiss Toilet Organisation» si propone di migliorare la cultura igienico-sanitaria in Svizzera, offrendo alle autorità e agli organizzatori di eventi strategie e soluzioni innovative per gestire meglio il problema igienico-sanitario negli spazi

pubblici. Un secondo esempio è quello di Raquel Mendes e Cristina Martinho, due imprenditrici portoghesi, che con la loro «Aquawise» forniscono consulenza ai gestori pubblici di sistemi di distribuzione di acqua potabile e di trattamento delle acque reflue.

Delle 28 start-up fondate grazie all'incubatore, cinque hanno sede a Willisau. Non è un caso: la strategia promossa dal cewas mira tra l'altro a trasformare questa località in un cluster di management e competenza per il settore idrico, con lo stesso cewas come piattaforma e fulcro attorno al quale ruotano numerose PMI specializzate in questo settore. Anche se le start-up create sono per lo più imprese individuali o di piccole dimensioni, il tasso di sopravvivenza e di riuscita è molto superiore alla media: solo in un caso i promotori hanno dovuto abbandonare prematuramente il loro progetto. Il cewas è la dimostrazione che un incubatore d'impresa orientato al mercato globalizzato e situato in una regione rurale lontana dai centri urbani può funzionare molto bene.

Fino al 2015 l'incubatore verrà finanziato parzialmente con i fondi della NPR. Per l'intero programma il Cantone di Lucerna e la Confederazione hanno stanziato complessivamente 975 000 franchi a titolo di contributi a fondo perso. \\\

www.cewas.org





exemple : swiss creative center, neuchâtel

Les winkelried de l'innovation

Le swiss creative center de neuchâtel est né en 2012. il a pour but de favoriser la créativité à travers diverses activités. il comporte un « FabLab », un espace où chacun peut avoir accès à des imprimantes 3D pour créer de nouveaux objets, ainsi qu'un espace où sont organisés des conférences et des ateliers sur le thème de l'innovation. son but est d'inciter les gens à collaborer pour faire jaillir de nouvelles idées. Le projet ne durera pas au-delà de 2015, mais ses initiateurs rêvent déjà d'être copiés.

RAPHAËL CHABLOZ — BIEL/BIENNE

« Tout le monde est créatif. » Tel est le credo du Swiss Creative Center (SCC) de Neuchâtel. « Dans une soirée Pictionary, il y a toujours quelqu'un qui dit ne pas savoir dessiner. Mais bien souvent, il finit par surmonter son appréhension », image Julien Mœschler, porteur de projets au SCC.

redorer le blason neuchâtelois

Le SCC est né en 2012. A l'origine, l'idée émane de la Chambre neuchâteloise du commerce et de l'industrie (CNCI). L'image du canton de Neuchâtel souffrait de diverses affaires politiques, de la mauvaise santé relative de son économie. Il y avait également une volonté d'explorer de nouvelles pistes, dans un canton à vocation très industrielle. « Il fallait relancer cette région comme lieu d'innovation », explique Xavier Comtesse, coordinateur général du SCC et ex-directeur romand d'Avenir Suisse. « Et la première pierre de l'innovation, c'est la créativité. » Pour Florian Nemeti, directeur de la CNCI, « les entreprises doivent oser remettre en question ce qui les fait vivre ».

Le SCC est un projet qui court jusqu'en 2015. Il est financé pour un tiers, soit 60 000 francs par année, par la Nouvelle politique régionale de la Confédération. Le reste provient des entreprises parte-

naires du projet, de mécènes et de la Chambre du commerce et de l'industrie.

FabLab : un projet précurseur

Le SCC se compose de trois projets, « trois étages de la fusée », image Xavier Comtesse. La première étape, portée par la Haute école de l'Arc jurassien (HE-Arc), est le « FabLab ». Il s'agit d'un espace équipé de diverses imprimantes 3D, accessible au public. Les intéressés peuvent, selon leur degré de connaissances, demander l'aide d'un spécialiste en modelage informatique ou simplement utiliser les machines. Cela permet, par exemple, à des entrepreneurs de fabriquer rapidement et à bas prix un prototype. Mais les imprimantes 3D ont quantité d'autres fonctions. Le FabLab de Neuchâtel a été, avec celui de Lucerne, l'un des deux premiers en Suisse. Il y en a aujourd'hui une bonne dizaine. « Nous avons été des pionniers, c'est la preuve que ce concept intéresse des gens », affirme Xavier Comtesse.

encourager la créativité

Le « deuxième étage de la fusée » est axé sur le « design thinking », une méthode d'encouragement de la créativité. « Nous ne proposons pas de produits finis, nous faisons de l'initiation à l'innovation », résume Julien Mœschler. Une des méthodes de travail consiste à mélanger, dans des groupes, des personnes issues de monde différents, par exemple ingénieurs, étudiants et entrepreneurs, pour les obliger à repenser leur façon d'aborder les problèmes. Dans les « CréAteliers », destinés aux entreprises, les participants sont invités à réfléchir à un problème donné en présence d'un expert, issu d'un milieu différent, de manière une fois encore à devoir se confronter à une autre façon de voir les choses. « On ne va pas forcément inventer la

poudre, mais il faut prendre le risque d'essayer des choses», déclare Julien Mœschler.

Et ces ateliers ne s'adressent pas qu'à des secteurs habitués à fonctionner de façon créative. « Dans n'importe quel domaine, il y a matière à réfléchir », affirme Julien Mœschler. Des ateliers sur mesure sont également proposés à des entreprises qui ont un problème concret à résoudre, comme une fromagerie cherchant une nouvelle façon de présenter ses produits ou un restaurant à la recherche d'un concept original pour marquer sa différence avec les établissements classiques.

Le SCC propose en outre régulièrement des visioconférences depuis des endroits prestigieux, tels que le MIT de Boston. Ou encore les rendez-vous 2X10, des petits-déjeuners lors desquels deux personnes viennent présenter deux visions différentes d'un même sujet, des rendez-vous qui sont l'occasion de faire du réseautage.

années à germer. « C'est nouveau de réfléchir si en amont », affirme Florian Nemeti. « Il s'agit de définir de nouvelles pistes, c'est une notion trop vague et incertaine pour être dans une logique de délais et de budgets. »

Le projet ne sera pas reconduit au-delà de 2015. « Ce n'est pas sa vocation », affirme Xavier Comtesse. Nous sommes des Winkelried de l'innovation. Nous voulons ouvrir des brèches pour que d'autres s'y précipitent. » Il affirme que le premier but du SCC est déjà en partie atteint. « On regarde Neuchâtel comme un haut lieu de l'innovation. » Pour l'ex-directeur romand d'Avenir Suisse il est clair que, « si notre concept est copié, nous aurons gagné. Ce n'est pas important, nous sommes en amont du processus de création. Vamos à la plagiat ! » \\\

www.scc-network.ch — www.cnci.ch — www.he-arc.ch



« nous voulons ouvrir des brèches pour que d'autres s'y précipitent. »

xavier comtesse, coordinateur général
du swiss creative center (scc) de neuchâtel

saine collaboration

Les méthodes préconisées par le SCC se basent sur l'échange et la collaboration. « En Suisse, on n'a pas l'habitude de travailler comme ça », reconnaît Julien Mœschler. « L'innovation exige une rupture », affirme Xavier Comtesse. Pour les acteurs du SCC, l'innovation exige parfois que des acteurs d'une même branche collaborent dans certains domaines. Une façon de faire fréquente dans des domaines comme l'informatique, par exemple, où il est habituel de mettre à disposition les modifications faites à un programme, mais bien plus difficile à mettre en place dans des secteurs où le secret est une tradition, comme la microtechnique et, surtout, l'horlogerie.

Le « troisième étage de la fusée » sera axé sur le « think tank industriel », des laboratoires d'idées. En septembre, une semaine sur le thème de la manufacture sera proposée. Différents experts viendront donner des conférences. Elmar Mock, co-inventeur de la Swatch, fondateur de l'entreprise Creaholic et partenaire du SCC, y parlera ainsi de l'innovation de rupture. Mais il s'agira aussi pour les participants de réfléchir à l'industrie de demain : « Comment les objets connectés vont-ils influencer les entreprises traditionnelles comme l'horlogerie, la machine-outil ? », interroge Xavier Comtesse.

projets à long terme

Le SCC n'est pas tenu d'atteindre des objectifs précis. Il doit favoriser la créativité, mais certaines idées pourraient prendre des

Imprimante 3D au
travail dans le FabLab
de Neuchâtel

Arbeiten mit dem
3D-Drucker im FabLab
Neuchâtel

Stampante 3D al lavoro
nel FabLab di Neuchâtel



«winkelried der innovation»

Das Swiss Creative Center (SCC), das 2012 in Neuenburg gegründet wurde, betreibt hauptsächlich drei Projekte. Das erste bildet das «FabLab» mit der Haute Ecole Arc (HE-Arc) als Trägerschaft. Im «FabLab» stehen der Öffentlichkeit mehrere 3D-Drucker zur Verfügung, mit denen je nach Wissensstand mit oder ohne Hilfe eines Informatikers eigene 3D-Modelle hergestellt werden können. Dies ermöglicht beispielsweise Unternehmen, schnell und kostengünstig Prototypen herzustellen.

Beim zweiten Projekt geht es um «Design Thinking», eine Methode, die zur Förderung der Kreativität entwickelt worden ist. Dabei arbeiten Menschen unterschiedlicher Disziplinen wie Ingenieure, Studierende oder Unternehmerinnen und Unternehmer in Gruppen zusammen, um so auf eine neue Art und Weise Probleme anzugehen. In den sogenannten «CréAteliers» für Unternehmen diskutieren die Teilnehmenden in Anwesenheit einer Fachperson aus einer anderen Disziplin eine bestimmte Problemstellung. Ziel ist es, neue Sichtweisen kennenzulernen und auszutauschen. Es werden auch Ateliers zur Lösung konkreter Fragestellungen angeboten, etwa jener einer Käseerei, die ihre Produkte auf

neue Art und Weise vermarkten möchte, oder jener eines Restaurants, das sich mit einem neuartigen Konzept von der traditionellen Konkurrenz abheben möchte.

Das dritte Projekt umfasst die «industrielle Denkfabrik» als Ideenlabor. Hier findet im September beispielsweise eine einwöchige Veranstaltung zum Thema «Manufaktur» mit Vorträgen namhafter Fachpersonen statt. So wird unter anderem Elmar Mock, Miterfinder der Swatch, Gründer der Firma Creaholic und Partner des SCC, über das Thema «disruptive Innovationen» sprechen.

Das Swiss Creative Center läuft noch bis 2015. Es wird zu einem Drittel von der NRP finanziert (jährlich 60 000 Franken). Die restlichen zwei Drittel der Finanzierung erfolgen durch Partnerfirmen des SCC, Mäzene sowie die Handels- und Industriekammer des Kantons Neuchâtel. Laut Xavier Comtesse, dem Direktor des SCC, ist die Weiterführung nicht Sinn und Zweck des SCC: «Wir sehen uns als «Winkelried der Innovation» und wollen anderen eine Bresche öffnen. Wenn sie unser Konzept kopieren, ist das unser Erfolg.» \

www.scc-network.ch —
www.ncni.ch — www.he-arc.ch

Julien Mäschler
avec un prototype
au FabLab du Swiss
Creative Center (SCC)
à Neuchâtel

Julien Mäschler
mit einem Prototyp
im FabLab des Swiss
Creative Centers (SCC)
in Neuchâtel

Julien Mäschler
nel FabLab del Swiss
Creative Center (SCC)
di Neuchâtel



«winkelried dell'innovazione»

Nato nel 2012, lo Swiss Creative Center (SCC) di Neuchâtel comprende tre progetti. Il primo, il «Fab Lab», è gestito dalla Haute école de l'Arc jurassien (HE-Arc). Si tratta di un'officina accessibile al pubblico ed equipaggiata di stampanti 3D. In funzione delle conoscenze tecniche di cui dispongono, gli utenti possono chiedere l'aiuto di uno specialista in modellazione informatica oppure semplicemente utilizzare le stampanti per creare oggetti tridimensionali. Grazie al Fab Lab gli imprenditori possono ad esempio realizzare un prototipo in tempi rapidi e a costi contenuti.

Il secondo progetto è incentrato sul «design thinking», una tecnica di promozione della creatività. Uno dei metodi di lavoro utilizzati consiste nel far lavorare in gruppo persone provenienti da discipline diverse – ad esempio ingegneri, studenti e imprenditori – obbligandole a ripensare il loro modo di affrontare i problemi. Nei «CréAtelier» destinati alle aziende, i partecipanti sono invitati a riflettere su un determinato problema in presenza di un esperto di un altro settore e si confrontano anche in questo caso con un altro approccio.

Il centro propone alle imprese work-shop su misura per risolvere

in modo creativo un determinato problema. Può trattarsi di un negozio di formaggi che cerca un nuovo modo di esporre i prodotti o di un ristorante che è alla ricerca di un'idea originale per distinguersi dalla concorrenza.

Il terzo progetto, infine, è imperniato sul «think tank industriale», ossia su laboratori di idee. In settembre il centro proporrà una settimana dedicata al tema della manifattura. Il programma prevede una serie di dibattiti e conferenze sull'argomento. Interverranno vari esperti tra cui Elmar Mock, coinventore dell'orologio Swatch, fondatore della società Creaholic e partner dello SCC, che parlerà dell'innovazione di rottura.

Lo SCC è finanziato per un terzo, ossia 60 000 franchi all'anno, dalla Nuova politica regionale. Gli altri due terzi sono coperti dalle aziende partner del progetto, da mecenati e dalla Camera di commercio e industria del Cantone di Neuchâtel. Il progetto, che si concluderà nel 2015, non verrà portato avanti. «Non è la sua vocazione», sottolinea il direttore del centro Xavier Comtesse. E aggiunge: «Siamo i Winkelried dell'innovazione. Vogliamo aprire una breccia perché altri vi si infilino. Se il nostro progetto troverà emuli, vorrà dire che abbiamo vinto.» \

www.scc-network.ch —
www.ncni.ch — www.he-arc.ch



Round table
innovation:
**«Der ländliche Raum
braucht die globalen
pipelines»**

urs steiger und pirmin schilliger – Luzern

deckt die vielfältige Innovationsförderung in der Schweiz tatsächlich die Bedürfnisse der Unternehmer ab, oder gibt es allenfalls Lücken? und wie gut spielt in der Innovationslandschaft Schweiz die neue Regionalpolitik (NRP) ihre Rolle? diese Fragen diskutierten Heike Mayer, Professorin für Wirtschaftsgeografie an der Universität Bern, Beat Steiger, Gründer und CEO der Blue Ocean Mobile Media AG, sowie Xavier Comtesse, der das Swiss Creative Center in Neuenburg leitet.

Mit Ihrem Jungunternehmen Blue Ocean Mobile Media sind Sie, Herr Steiger, in Zürich angesiedelt. Profitieren Sie dabei von staatlicher Förderung?

Beat Steiger: Wir sind sowohl im Incubator Park Blue Lion in Zürich als auch im Incubator Nest/Global Silicon Valley in Redwood (Kalifornien) zuhause. Die staatliche Förderung bringt in Zürich momentan noch keine spürbare Unterstützung. Ein positiver Aspekt sind die interessanten Start-ups und die inspirierende Umgebung. Wenn man offen auf die Leute zugeht, können dadurch durchaus Synergien entstehen. Allerdings ist der Link zu Investoren hier in der Schweiz zu wenig ausgeprägt. In den USA fällt es wesentlich leichter, Geld zu beschaffen, da die Entscheidungen schneller gefällt werden. Dort kommt man über diese Incubator Parks einfacher zu Kontakten und zu potenziellen Investoren. Hier in der Schweiz besteht in diesem Bereich noch Entwicklungsbedarf.

Ist Ihr Unternehmen hauptsächlich in den USA angesiedelt oder in der Schweiz?

Steiger: Wir sind vor zwei Jahren in der Schweiz gestartet, aber global ausgerichtet. «Headstore» heisst unsere Firma, die sich mit E-Communication beschäftigt, dem nächsten Level von E-Commerce. Wir sind jetzt von grossen Firmen wie Ebay und Associated Press in Amerika kontaktiert worden. Aus dieser Opportunität heraus bewegen wir uns nun stark Richtung Amerika. Die Amerikaner ihrerseits glauben, dass das Engineering in Europa eigentlich viel besser sei, und sie kommen aus diesem Grund auch nach Europa. Engineering und Entwicklung in Europa und Marketing in den Staaten scheint eine zukunftsfruchtige Kombination zu sein.

Mit dem Swiss Creative Center in Neuenburg liegen Sie, Herr Comtesse, nicht gerade auf einem Hotspot der Schweizer Innovationsszene. Warum sind Sie ausgerichtet in Neuenburg?

Xavier Comtesse: Es gibt verschiedene Sektoren, in denen die Schweiz ziemlich gut ist. Die Uhrenindustrie zum Beispiel. Sie ist vor allem für die Westschweiz enorm wichtig – ein Zwanzig-Milliarden-Exportgeschäft. Dass wir also in Neuenburg sind, liegt entscheidend an der Uhrenindustrie.

Verstehen Sie sich primär als Inkubator?

Comtesse: Wir sind eine Art Front-Runner-Institut. Wir brauchen für unsere Aktivitäten nicht so viel Geld wie etwa Swatch. Solche Firmen haben viel Geld und Macht, aber sie haben kein Vorausdenken. Wir hingegen lancieren in einer frühen Phase Visionen, Entwicklungsdenken, Design und neue Ideen. In einem nächsten Schritt werden wir einen internen Think-Tank kreieren. Dabei schauen wir nicht auf die Politik, sondern berücksichtigen die Bedürfnisse der Industrie. Die Uhrenindustrie ist für uns eine riesige Herausforderung. Denken Sie an Entwicklungen wie iWatch, eine Uhr, die keinen Antrieb mehr braucht.

Aber was können Sie jetzt direkt den Unternehmen wirklich bieten?

Comtesse: Die schätzen es, jemanden zu haben, der vorausdenkt. Wir tun das. Normalerweise ist es sehr schwer, im Alltagsgeschäft vorauszudenken. Es braucht dafür einen spezielleren Rahmen,

ein Experimentierfeld. Darauf bringen wir alle zusammen: Vorausdenker, Spezialisten aus der ganzen Welt, neugierige und innovative Unternehmer. Wir kommunizieren auch über Videokonferenzen und bringen über dieses Networking die neuen Ideen und Denkanstösse in Umlauf. Wir nehmen uns Zeit, die wirklich vorrückten, unglaublichen Ideen weiterzuverfolgen. Ein Unternehmen macht das normalerweise nicht, weil es zu riskant ist und besondere Kapazitäten erfordert.

Steiger: Dies deckt sich mit meiner Erfahrung. Die Firmen stecken oft in einer Zwickmühle: Einerseits betonen sie, der Firmenwert basiere immer auch auf Innovation. Andererseits steht die Suche nach Innovationen im Konflikt zum Shareholder-Value. Firmen verlieren mit einer Innovation schnell ein paar Millionen und brechen die Übung, die schmerzhaft auf ihre Marge drückt, schnell und voreilig wieder ab.

Heike Mayer: Betrachtet man Forschungsergebnisse über Innovation, erweist sich das hier Gesagte als Hauptfaktor: Unternehmen gewinnen ihre Innovation durch die Vernetzung mit Kunden, Lieferanten, Forschungseinrichtungen und immer mehr auch mit diesen Zentren, wo die unterschiedlichsten Akteurinnen und Akteure zusammenkommen. Sie gewinnen sie weniger aus dem eigenen Forschungs- und Entwicklungslabor heraus. Wichtig für die internen Ideen sind stets auch externe Quellen.

«wichtig für die internen Ideen sind stets auch externe Quellen.»

Heike Mayer, Professorin für Wirtschaftsgeografie, Universität Bern

Dafür ist die bereits erwähnte Vernetzung eine wichtige Voraussetzung. Funktioniert sie in der Praxis?

Steiger: Zumindest nehme ich sie allmählich wahr. Wir haben zum Beispiel auch einen KTI-Coach – toller Typ. Aber das KTI-Programm ist für IT-Firmen, wo die «time to market» viel kürzer ist als etwa im Pharma- oder Biotechbereich, ganz klar zu langsam. Die eigentlichen Probleme – der Zugang zu grossen Unternehmen und Investoren – werden mit Hilfe der KTI nicht gelöst. Man muss Pilotprojekte mindestens so weit vorantreiben können, dass man für Investoren interessant wird. Und allein schon das ist eine grosse Herausforderung.

Wie nehmen Sie, Herr Comtesse, in Ihrem Creative Center Innovationsförderung wahr?

Comtesse: Als wir im Jahr 1992 anfangen, gab der Staat Gelder für Bildung und Forschung aus, aber er sprach kaum Geld für Innovationen. Also machten wir Druck. Vieles war damals neu, insbesondere für die Universitäten, die oft kaum eine Ahnung hatten, wie man mit einem Entwicklungsprojekt eines Unternehmens umgeht. Heute hat sich das verbessert. Im internationalen Vergleich sind wir ziemlich gut, wenn auch ein bisschen langsam.

Steiger: Dem kann ich zustimmen, muss aber einschränken: Wenn man bedenkt, dass die Schweiz mit ihrem Know-how, der Intelligenz und Bildung über die Hauptressourcen für die Innovation verfügt, sind wir doch nicht ganz führend.

Comtesse: Ich würde das präzisieren: Wir sind nicht wirklich visionär. Wir haben kein verrücktes und vom Staat gefördertes grosses Projekt am Laufen.



xavier comtesse



heike mayer



beat steiger

f SYNTHÈSE

innovation: « L'espace rural a besoin des canaux globaux »

La promotion de l'innovation en Suisse répond-elle réellement aux besoins des entrepreneurs? Y a-t-il des lacunes? Quel rôle la Nouvelle politique régionale (NPR) peut-elle jouer dans le paysage suisse de l'innovation? Ces questions ont été discutées par Heike Mayer, professeure de géographie économique à l'Université de Berne, Beat Steiger, fondateur et PDG de Blue Ocean Mobile Media AG, et Xavier Comtesse, qui dirige le Swiss Creative Center, Neuchâtel. Beat Steiger, qui se sent chez lui tant à Zurich qu'à Redwood (Silicon Valley, Californie) avec sa jeune entreprise, regrette surtout l'absence de l'accès aisé aux investisseurs dans les incubateurs de Suisse. Aux Etats-Unis, ces centres offrent de meilleures possibilités à cet égard. Les décisions y sont en outre prises plus rapidement. De son point de vue, certains programmes de promotion de l'innovation – par exemple pour les entreprises d'informatique – sont sensiblement trop lents. Xavier Comtesse voit la force du Swiss Creative Center surtout dans le fait qu'il offre un champ d'expérimentation qui permet le développement précoce d'idées et de

visions. En ce qui concerne la politique d'innovation de la Suisse, il souhaite de l'Etat en général plus de prise de risque. Il faudrait aussi soutenir davantage des projets visionnaires ou fous à caractère expérimental. A ce propos, Heike Mayer signale la Finlande dont le programme TEKES soutient aussi de façon ciblée des initiatives prises dans des domaines inhabituels. De son point de vue, la promotion de l'innovation se réfère en général trop unilatéralement au modèle linéaire, donc aux universités qui créent du savoir, que le transfert de technologie fait parvenir aux entreprises, lesquelles commercialisent ce savoir. Ce modèle ne correspond pas à la réalité. «L'innovation est beaucoup plus complexe et chaotique», selon Heike Mayer, qui souligne l'importance de la mise en réseau des clients, des fournisseurs, des instituts de recherche, etc. «C'est justement aussi dans les régions périphériques que les entreprises attachent aujourd'hui une valeur maximale à la mise en réseau mondiale et à l'utilisation des canaux globaux.» Mais les possibilités ne sont de loin pas épuisées et la NPR peut apporter sa précieuse contribution à la promotion de l'innovation par la mise en réseau au-delà de sa propre région. \

i SINTESI

innovazione: le regioni periferiche hanno bisogno di canali globali

La promozione dell'innovazione in Svizzera copre effettivamente i bisogni degli imprenditori o presenta delle lacune? Che ruolo può assumere la Nuova politica regionale (NPR) nel panorama svizzero dell'innovazione? Queste sono le tematiche affrontate da Heike Mayer, professoressa di geografia economica all'Università di Berna, Beat Steiger, fondatore e CEO di Blue Ocean Mobile Media AG e Xavier Comtesse, direttore dello Swiss Creative Center di Neuchâtel. Beat Steiger, che si trova a suo agio a Zurigo come a Redwood City, vicino alla Silicon Valley, California, critica l'assenza di un accesso diretto per gli incubatori svizzeri di start-up agli investitori e deplora l'eccessiva lentezza di alcuni programmi di promozione dell'innovazione, ad esempio per le aziende IT. Secondo la sua esperienza, negli Stati Uniti questi centri offrono migliori possibilità e le decisioni vengono prese più velocemente. Per Xavier Comtesse, il punto di forza dello Swiss Creative Center è soprattutto il fatto di offrire un terreno di sperimentazione dove poter sviluppare rapidamente idee, scenari

e vision, ma ritiene che lo Stato dovrebbe promuovere maggiormente i progetti visionari e innovativi a carattere sperimentale. Heike Mayer cita l'esempio della Finlandia, che con il programma TEKES sostiene in modo mirato iniziative in settori non tradizionali. Stando alla professoressa, la promozione dell'innovazione in Svizzera è troppo unilaterale nel suo orientamento al modello lineare, secondo cui le università creano conoscenza che, attraverso il trasferimento tecnologico, giunge alle aziende, le quali la commercializzano. Questo schema non corrisponde però alla realtà. «L'innovazione è molto più complessa e caotica» fa notare Mayer, che sottolinea l'importanza dei rapporti tra clienti, fornitori, centri e istituti di ricerca ecc. «Proprio nelle regioni periferiche gli imprenditori attribuiscono grande importanza alle relazioni a livello globale e all'impiego di questi canali.» Le possibilità sono lungi dall'essere esaurite e la NPR potrebbe fornire un prezioso contributo alla promozione dell'innovazione incentivando i rapporti e il networking a livello sovranazionale. \

Sehen Sie das ähnlich, Frau Mayer?

Mayer: Ja, jedenfalls wenn ich etwa mit Finnland vergleiche. TEKES in Finnland ist ein sehr innovatives, visionäres Programm, das Innovation nicht allein in traditionellen Sektoren fördert, sondern auch in ungewöhnlichen Bereichen wie jenem des demografischen Wandels. Dabei geht es um grundlegende Innovationen, die viele Menschen betreffen und eine sehr hohe Multiplikatorwirkung haben.

Comtesse: Wir brauchen hier in der Schweiz Geld für ein Programm zum Träumen, für junge Leute mit grossen Ideen, für ein wirklich verrücktes Programm.

Steiger: Die Jungen sollten auch mal weltweit träumen können. Diese globale Perspektive fehlt bei uns. In der Realität geht die Perspektive von Schwamendingen bis Erlenbach oder allenfalls bis Bern. Dieser enge Horizont ist ein innovationskulturelles Problem, das nur mit gezielten Fördermassnahmen gelöst werden kann.

Was ist denn der Unterschied zwischen einem finnischen Programm wie TEKES und unserer Innovationsförderung, etwa KTI oder eben NRP?

Mayer: Ich glaube, es wird in Finnland mehr Risiko eingegangen. Die Bereitschaft ist grösser, Einbahnstrassen zu nehmen und Ideen auch mal ihren Lauf zu lassen, auch wenn sie nur wenig oder vielleicht gar nichts bringen. Zur Innovation gehören eben auch Fehlschläge.

Comtesse: Es braucht, gerade wegen der Schweizer Mentalität, bei uns ein Spezialprogramm für riskante Ideen und Vorhaben. Darin könnten die Leute auch Verrücktes ausprobieren, ohne verurteilt zu werden, wenn sie scheitern.

Steiger: Ich wünschte mir spezifisch ein Programm für Personen aus dem Ausland, die sich in der Schweiz angesiedelt haben. Oft handelt es sich um reiche und erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer. Diese müsste man dazu bewegen, in einen Pool zu investieren, freiwillig natürlich, und dann zwei Start-ups als Patin oder Pate zu betreuen. Ausser Geld würden sie auch ihre Erfahrungen, die sie in anderen Ländern gemacht haben, in ein Projekt einbringen. Dadurch würde ein wertvoller Austausch entstehen.

Mayer: Ich beobachte, dass wir noch zu sehr am linearen Modell hängen. Das heisst, die Universitäten kreieren Wissen, das über den geförderten Technologietransfer zum Unternehmer gelangt, der es dann kommerzialisiert. Dies entspricht überhaupt nicht der Realität: Innovation ist viel komplexer und chaotischer. Wir müssten zum Beispiel viel mehr auf Networking-Events setzen, wie es sie in Amerika mit «Maker Fairs», «Hacker Clubs», «Hacker Marathons» und solcherlei Dingen gibt.

Nichts gegen Networking-Events und spektakuläre Ideen. Aber viele Start-ups in der Schweiz funktionieren genau über diese klassische lineare Innovationsförderung. Oder sehen wir das falsch?

Steiger: Es kommt darauf an, wie man Innovation definiert. Handelt es sich einfach um eine normale Unternehmensentwicklung, bei der sich der Akteur dem Markt anpasst und aus dem laufenden Geschäft heraus ein zusätzliches Produkt oder eine Dienstleistung generiert? Oder geht es um bahnbrechende, sogenannte «disruptive Neuerungen», die einen Markt umwälzen oder neue Märkte entstehen lassen? Zum Beispiel diese iWatch, das ist eine disruptive Geschichte, die ganze Industrien von Grund auf verändern kann. Jedenfalls wird Apple damit plötzlich auch noch zum Uhrenhersteller.

Kommen wir von diesem globalen Massstab wieder zurück in die Schweiz. Frau Mayer, Sie analysieren die Innovationskraft des Emmentals. Welche Schlüsse ziehen Sie aus Ihrer Analyse?

Mayer: Der ländliche Raum oder die peripheren Räume werden häufig als wenig innovativ dargestellt. Das hängt damit zusammen, dass man einseitig nur auf Innovationen im technologischen Sinn schaut. Gemäss Daten, die jetzt auch im neuen regionsuisse-Monitoring-Bericht erschienen sind, nimmt die Innovation in der Schweiz ab, auch im ländlichen Raum. Doch dies liegt daran, dass man zu wenig ganzheitlich auf das Phänomen Innovation schaut. Es gibt im Emmental viele innovative Unternehmer, nicht nur in der Industrie, auch in der Landwirtschaft, im Tourismus. Dazu gehört der Bauer, der aus Beeren Wein herstellt; es gibt einen Örgelibauer, der neuste Technologien in die Örgeli steckt. Beide nutzen Innovation auf höchst unterschiedliche Weise. Um dies zu erkennen, gilt es, die Perspektive auf die Innovation zu erweitern. Ein weiterer Punkt ist: Gerade im peripheren Raum legen die Unternehmer grössten Wert auf die globale Vernetzung. Ein Holzhersteller zum Beispiel, auch wenn er in Menznau zuhause ist, sucht sich die Praktikanten an deutschen Universitäten und bringt sie dann ins Luzerner Hinterland. Gerade im ländlichen Raum nutzen die Unternehmen heute gezielt die globalen Pipelines.

Kann via NRP die Vernetzung des ländlichen Raums mit den globalen Kanälen zwecks Innovationsförderung weiter verbessert werden?

Mayer: Im Moment haben wir in der NRP nur wenige Projekte, die die Vernetzung aus dem regionalen Raum hinaus fördern. Da könnte und müsste man mehr tun. Man konzentriert sich zu sehr auf die eigene Region und sieht diese viel zu wenig im nationalen und globalen Kontext.

Wie schliessen wir also die peripheren Unternehmen an den globalen Markt an? Was braucht der Käsehändler aus dem Emmental, damit er seinen Käse nach China verkaufen kann?

Mayer: Er braucht unternehmerisches Potenzial. Es muss jemand sein, der Risiken eingeht, innovativ denkt und sich überlegt, wie er neue Märkte erschliessen kann, und nicht unbedingt in alten Traditionen und Konventionen verharrt. Da geht es dann um Entrepreneurship, also um unternehmerisches Handeln, und nicht mehr eigentlich um Innovation.

Wir reden hier sehr viel von globalen Ideen, von globaler Vernetzung, von globaler Ausrichtung, und eher wenig von Regionalentwicklung. Da drängt sich die Frage auf, worauf sich angesichts dieses Massstabs eine Innovationsförderung, wie sie mit der NRP angestrebt wird, überhaupt fokussieren soll.

Mayer: Ich glaube, die NRP sollte sich Gedanken darüber machen, wie man die innovativen Personen, Unternehmerinnen und Unternehmer mobilisieren und vernetzen kann. Gerade im ländlichen, peripheren Raum, wo es weniger Akteurinnen und Akteure gibt, ist dies besonders wichtig. Man muss sie zusammenbringen, damit sie frei von irgendwelchen Zwängen oder Vorurteilen neue Ideen entwickeln können. Ich glaube, darin könnte eine grosse Chance liegen.

Aber diese Vernetzungsprojekte, von denen Sie sprechen, gibt es bereits in grosser Zahl. Erreichen sie allenfalls die Leute zu wenig?

Mayer: Es gibt tatsächlich schon viele gute Ansätze, aber die Möglichkeiten sind noch längst nicht ausgeschöpft, gerade auch in der Vernetzung über die eigene Region hinaus. \\\