

2^{ÈME} JOURNÉE DU TERRITOIRE

SYNTHÈSE DE L'ATELIER DU 28 OCTOBRE 2016

À LA HAUTE ÉCOLE DE GESTION ARC À NEUCHÂTEL

Formation, innovation, exportation
Repenser les communs industriels d'une région



Hugues Jeannerat

Nicolas Babey

Olivier Crevoisier

Mélanie Gagnebin Brown

Jérôme Heim

Patrick Ischer

Mathias Rota

Alain Segessemann

19 décembre 2016

Remerciements

Toute l'équipe du GRET et de l'IMVT tient à remercier chaleureusement la Chambre neuchâteloise du Commerce et de l'Industrie (CNCI), la Chambre d'économie publique du Jura bernois (CEP) et Microcity – pôle d'innovation Neuchâtel pour leur soutien déterminant à la Journée du Territoire 2016.

Nos sincères remerciements vont également à tous les participants et participantes à cette journée. En acceptant de partager avec enthousiasme leurs compétences et leurs expériences aussi riches que variées, ces personnes ont permis de donner vie à de nombreuses réflexions. Ce document présente quelques points importants qui, selon nous, ne concluent pas les réflexions amorcées ensemble, mais appellent plutôt à les poursuivre.

- **Barbier Christian**, Chef du Service neuchâtelois de l'économie
- **Barth Yann**, Directeur de Creapole SA
- **Ben Hamida Lamia**, Professeur à la Haute école de gestion Arc
- **Bregnard Thierry**, Professeur à la Haute école de gestion Arc
- **Brügger Jean-Pierre**, Directeur du Centre interrégional de formation des Montagnes neuchâteloises
- **Castella Thibaut**, Responsable projet groupe de Dixi Holding
- **Chobaz Serge**, Responsable de domaine à l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP)
- **Frutiger Céline**, Chargée de mission chez arcjurassien.ch
- **Grize Philippe**, Directeur du domaine Ingénierie à la Haute école Arc
- **Juillerat Didier**, Directeur du Centre interrégional de perfectionnement (CIP) à Tramelan
- **Kohler Pierre-Yves**, Directeur de FAJI SA
- **Kubli Olivier**, Directeur de la Haute école de gestion Arc
- **Maillefer Etienne**, Chef de projet Jura bernois à la Promotion économique du canton de Berne
- **Maire Jacques André**, Conseiller national
- **Monti Massimo**, Responsable Partenariats et Valorisation à la Haute école Arc
- **Németi Florian**, Directeur de la Chambre neuchâteloise de commerce et d'industrie,
- **Perrin Michel**, Directeur de UDITIS SA
- **Roquier François**, Président de TT-Novatech
- **Sunier Joël**, CEO Bluebird Photovoltaics Ltd
- **Termine Francesco**, Professeur à la Haute école de gestion Arc
- **Tschopp Olivier**, Directeur de l'Agence suisse pour la promotion des échanges et de la mobilité

Contexte et questionnement

<i>Objectifs et philosophie des Journées du Territoire</i>	Les Journées du Territoire sont une initiative conjointe du Groupe de recherche en économie territoriale (GRET) de l'Université de Neuchâtel et de l'Institut du Management des villes et du territoire (IMVT) de la Haute école de gestion Arc. Ces journées abordent chaque année une problématique de développement socio-économique et territorial en lien avec des recherches en cours et des préoccupations d'actualité exprimées par les acteurs de la société. Leur objectif est de susciter un dialogue interactif et créatif au carrefour de la recherche, de l'économie, du politique et du social autour d'enjeux importants pour le développement présent et futur des villes et des territoires.
<i>Une deuxième édition sous le signe de l'industrie</i>	Après une première édition 2015 consacrée aux enjeux de l'économie résidentielle pour les communes et les régions, la question de l'avenir de l'industrie et des régions industrielles s'est rapidement imposée en 2016. Ceci pour plusieurs raisons : <ul style="list-style-type: none">- Parce que nous vivons dans une région dite « industrielle » et qu'il devient de plus en plus difficile de définir ce que signifie ce terme.- Parce que l'industrie suisse connaît aujourd'hui d'importants bouleversements et de multiples remises en question- Parce que la région de l'Arc jurassien et la période actuelle sont particulièrement pertinentes pour (re)penser les nouveaux enjeux de l'industrie et les ressources communes nécessaires à son avenir.
<i>Mise en place d'une réflexion collective</i>	La problématique posée par le GRET et l'IMVT pour lancer cette édition 2016 a été d'identifier les grands enjeux communs à l'ensemble de l'industrie aujourd'hui et les ressources communes que celle-ci doit pouvoir générer, maintenir et exploiter pour son développement futur. Le concept de « communs industriels » a finalement été retenu pour décrire cette problématique générale, car il met l'accent sur le potentiel que revêt une coopération entre des acteurs sur des éléments essentiels à leurs activités. Le projet a pris la forme d'un atelier visant à réfléchir collectivement à ces communs et au rôle du territoire dans leur développement et leur valorisation.
<i>Formation, innovation et exportation comme base de débat</i>	Les discussions préparatoires avec la Chambre neuchâteloise du Commerce et de l'Industrie (CNCI) et la Chambre d'économie publique du Jura bernois (CEP) ont débouché sur l'identification de trois communs industriels fondamentaux : la formation, l'innovation et l'exportation. La thèse de départ a été de dire que ces communs sont traditionnellement abordés en « silo » par les politiques et les entreprises alors qu'ils sont aujourd'hui plus que jamais interdépendants à tous les niveaux. Il s'agit donc d'imaginer des actions publiques et privées permettant de valoriser / développer conjointement la formation, l'innovation, et l'exportation !

Au cœur du débat

Un débat récurrent à replacer dans un contexte de changement rapide et profond

Innové, former et exporter ne sont pas des enjeux nouveaux pour les entreprises et les acteurs politiques des régions industrielles : les entreprises doivent innover pour exporter vers des marchés internationaux compétitifs ; la formation régionale et nationale doit s'adapter pour répondre aux besoins d'innovation et de production des entreprises. Cependant, l'économie, la société et les technologies évoluent aujourd'hui toujours plus rapidement : l'innovation se fait en continu et la formation doit devenir toujours plus flexible et réactive. Il s'agit donc d'envisager de nouveaux fonctionnements permettant aux travailleurs et aux entreprises des régions industrielles de s'adapter et de se repositionner systématiquement dans les réseaux d'innovation, de production et de consommation mondiaux.

Dépasser le clivage généralistes-spécialistes

Dans ce contexte de changement rapide, une première question fondamentale a été de savoir s'il faut former des travailleurs « spécialisés » ou plutôt des « généralistes ». La formation professionnelle doit-elle, par exemple, préparer les jeunes à des métiers de demain qu'on ne connaît pas encore¹ ou doit-elle permettre d'acquérir des compétences plus générales permettant aux travailleurs de s'adapter ou de se réorienter rapidement au gré de l'évolution des technologies, de la production et du marché du travail ? Pour certains, il faut favoriser une formation permettant de cumuler les spécialisations (ex. un-e fleuriste également spécialisé-e dans l'usage d'internet et du e-commerce est par exemple la/le mieux à même de développer une plateforme innovante de vente en ligne d'arrangements floraux). Pour d'autres, il s'agit de préserver un système dual de formation impliquant les entreprises et l'État afin de former des travailleurs ouverts au changement et capables d'adapter leur domaine de spécialisation à l'évolution du besoin des entreprises.

Former à se former plutôt que se former une fois pour toute

L'innovation est donc aujourd'hui une composante en soi de la formation et pas seulement son résultat. Il faut pour cela sortir d'un paradigme de formation industrielle encore très souvent fondé sur une l'acquisition de compétences de base qui évoluent par la suite à travers les expériences professionnelles. Les systèmes de formation continue doivent être renforcés de manière concertée avec les écoles, les entreprises et la société pour répondre rapidement aux nouveaux défis technologiques, économiques et sociétaux (ex. digitalisation, écologie).

Des compétences privées et professionnelles toujours plus décloisonnées

Renforcer le système de formation continue actuel ne signifie pas seulement multiplier des offres de formation en école tout au long de la vie. Il s'agit aussi de promouvoir et surtout de reconnaître les connaissances acquises par les travailleurs hors des entreprises et des institutions de formation. En effet, les nouvelles technologies de la communication permettent aujourd'hui de se former de manière efficace et rapide dans de nombreux domaines. Les connaissances acquises dans le privé devraient être davantage valorisées dans le cadre professionnel. Par exemple, on demande très rarement à un apprenti horloger ce qu'il ferait s'il devait concevoir une montre connectée alors qu'il maîtrise les technologies digitales et connaît leurs usages sociaux souvent bien mieux que son employeur.

¹ Un commentaire plus détaillé publié à ce sujet sur LinkedIn par Serge Chobaz (IFFP) à la suite de l'atelier se trouve en annexe de ce document.

Identifier le potentiel d'innovation des connaissances acquises hors de l'école et des entreprises et leur reconnaître un statut

Le potentiel d'innovation des connaissances acquises hors école ou hors entreprise est donc encore mal identifié tant par les travailleurs que par les employeurs et peinent à être reconnues. Bien que certains dispositifs existent au niveau de la formation professionnelle pour valider ce type de connaissances, ces derniers sont rarement utilisés et restent partiels. Il s'agirait d'étendre la validation des acquis qui existe déjà au niveau de la formation professionnelle, d'une part dans le domaine de la formation académique et d'autre part vis-à-vis des compétences développées hors formations ou expériences professionnelles. En effet, les Curriculum Vitae valorisent encore principalement les diplômes scolaires et l'expérience en entreprise, alors que l'engagement associatif, le travail domestique ou encore les loisirs peuvent être sources de développements personnels potentiellement valorisable dans la poursuite d'une activité professionnelle. Les écoles pourraient jouer un rôle central dans la validation de connaissances qu'elles n'ont pas elles-mêmes enseignées. Ceci implique de concevoir le rôle des (hautes) écoles pas seulement comme des institutions de formations (et recherche), mais également comme des institutions de reconnaissance, de validation et de certification de connaissances acquises ailleurs.

Des territoires plutôt qu'un territoire

Finalement, et plus que jamais, les enjeux de l'industrie aujourd'hui ne se limitent pas à un territoire régional, mais impliquent différents territoires de formation, de production, de consommation et d'innovation. Pour faire face aux défis économiques, technologiques et sociaux actuels, les entreprises et les travailleurs doivent pouvoir faire évoluer leurs produits, leurs connaissances et leurs valeurs en lien avec l'évolution des marchés extérieurs, avec des technologies développées ailleurs et avec des changements de valeurs évoluant parallèlement ici et ailleurs (nouveaux modes de vie, préoccupations écologiques, etc). Les entreprises d'une région doivent davantage utiliser des connaissances qui circulent désormais beaucoup plus facilement que par le passé, que ce soit par la mobilité de leurs collaborateurs (participation à des formations, des foires, etc.), le recrutement de travailleurs venant d'ailleurs ou encore par une meilleure mobilisation des connaissances par des collaborations à distance. De plus, on souligne le développement d'apprentissages divers réalisés de manière individuelle à partir du web et qui vont parfois très au-delà de la recherche d'information.

Trois principaux axes d'actions proposés

1. Concevoir une plateforme de veille et de prospective régionale

La proposition est revenue à de multiples reprises sous plusieurs formes et avec des intitulés différents : think tank, veille, prospective, réseau de partage et de réflexion, hub, plateforme, etc. Le message central à retenir est qu'il faut pouvoir identifier les enjeux actuels, l'évolution des marchés, des technologies, des valeurs sociales, etc. Il faut cependant aller plus loin qu'un réseau, car le réseau ne permet pas forcément le partage communautaire (les informations échangées de manière bilatérale entre les uns ne sont pas connues des autres). Il faut également aller au-delà d'une veille classique, service déjà proposé par de nombreuses entreprises. Il faut à la fois observer les tendances du moment, permettre l'échange d'information et d'expériences entre tous les acteurs de la région et de réfléchir au futur (réflexion prospective).

Dans le cadre de ces veilles, la question de l'« échelle » s'est avérée essentielle. Si les entreprises régionales sont intégrées à des associations faïtières sectorielles qui produisent déjà des études prospectives pour leurs membres, ces mêmes études pèchent par excès de généralité, leurs membres étant actifs dans des marchés parfois fort différents.

2. Promouvoir une réflexion intergénérationnelle

On a aujourd'hui trop tendance à spéculer sur les produits, les marchés et les entreprises de demain sans intégrer les nouvelles générations à la réflexion. Elles seront les consommateurs, les travailleurs et les entrepreneurs de demain. L'idée d'un *think tank* intergénérationnel a été lancée. Il s'agirait de faire discuter les « jeunes » de diverses classes d'âge et de formations différentes avec des entrepreneurs et des travailleurs d'aujourd'hui sur les changements qui affectent l'économie et la société afin de discuter de manière non hiérarchique des problèmes à résoudre et des solutions possibles pour le futur. Ceci permettrait de dépasser une logique imposée par les « seniors » en place (étude de marché faite par les entreprises sur les modes de consommation des jeunes ; cours d'entrepreneuriat à l'école basés sur les modèles organisationnels et d'affaire des entreprises d'aujourd'hui). Les réseaux sociaux et le jeu en ligne devraient avoir une place importante dans la réalisation et l'animation de ce *think tank* intergénérationnel.

3. Mettre en place un système de reconnaissance de compétences peu valorisées socialement et économiquement

Il faut mettre en place un système de reconnaissance d'acquis hors des entreprises et des écoles. En effet, les intervenants ont reconnu que les collaborateurs les plus innovants et impliqués sont également actifs dans des domaines extra professionnels, sans parler de phénomènes d'« auto-apprentissage » rendus possibles par le web. En outre, il faut reconnaître davantage l'importance de certaines compétences souvent mal perçues ou mal valorisées. L'exportation supposant la connaissance des marchés, l'ensemble des métiers liés à la vente devraient être mieux valorisés tant statutairement que financièrement. En effet, ces mêmes métiers sont évidemment essentiels, non seulement à la vente, mais également à l'obtention d'informations cruciales sur l'évolution qualitative des demandes. De même il s'agit de mieux identifier et valoriser le potentiel de connaissance acquise de manière non-professionnelles telles que l'usage des technologies de la communication ou le portage et la mise en œuvre de projets associatifs innovants.

Poursuivre la réflexion ensemble et capitaliser sur les initiatives existantes

- Une démarche collective à poursuivre* Au-delà des résultats de cette rencontre transversale entre acteurs provenant d'horizons différents, la démarche participative proposée par le GRET et l'IMVT pourrait être poursuivie afin de mettre en œuvre les propositions précitées. La qualité des discussions tant en termes de contenu que de forme a en effet permis d'instaurer un climat de confiance et d'envisager plusieurs actions futures qui ne pourront se réaliser que collectivement.
- S'inspirer d'expériences et d'initiatives existantes* Différentes initiatives déjà lancées dans les différents cantons de l'Arc jurassien démontrent une volonté de stimuler conjointement la formation, l'innovation et l'exportation à différents niveaux. Le projet *SystèmeJ* initié en 2015 dans le canton du Jura pour stimuler des démarches d'innovation dans les entreprises, la formation, l'administration et la société (www.systemej.ch) en est un exemple. D'autres initiatives telles que la toute récente association *Neuchâtel Innohub* (www.neuchatel-innohub.ch) dont le but est de faciliter les interactions entre les acteurs neuchâtelois de l'innovation (entreprises, institutions de recherche et formation, etc.) et ceux de la Silicon Valley démontre également l'importance de penser les communs industriels non seulement régionalement, mais aussi multi-régionalement.
- Des institutions complémentaires* Les nombreuses institutions régionales de formation et d'innovation ont des compétences diverses et complémentaires qu'il s'agit de valoriser et de mettre en complémentarité. Le Centre interrégional de perfectionnement à Tramelan est par exemple un centre de formation continue reconnu et pourrait devenir pionnier, avec d'autres institutions de l'Arc jurassien dans la mise en place d'un système de formation flexible tout au long de la vie en lien avec l'évolution rapide des enjeux de l'économie et de la société. Les hautes écoles (UNINE, HE Arc, IFFP) sont quant à elles appelées à jouer un rôle classique de promoteurs de formations et d'innovations répondant aux besoins économiques, technologiques et sociaux de la région. Elles doivent créer des ponts, stimuler des réflexions collectives intergénérationnelles et faciliter les actions conjointes entre les différents acteurs locaux et extra-locaux impliqués dans la création, la gestion et la valorisation des communs industriels d'une région. La participation concrète des entreprises à ces actions collectives est un enjeu et un défi. Pour cela, les chambres de commerce et d'industrie ou d'économie publique de la région peuvent jouer un rôle décisif de facilitation et de promotion.
- Faire vivre les structures existantes plutôt que les réinventer* Le projet *Microcity pôle d'innovation Neuchâtel* (www.microcity.ch), en interaction avec les autres projets jurassien-bâlois et biennois liés au développement d'un *Parc suisse d'innovation* (www.switzerland-innovation.com), propose désormais un cadre d'échanges et de coopérations propice à poursuivre ces réflexions, les concrétiser autour d'actions communes et les mettre en œuvre ensemble. Ce n'est qu'en développant des projets collectifs que de telles structures pourront vivre et contribuer aux communs économiques et sociaux d'une région industrielle telle que l'Arc jurassien.

Annexe 1

Serge Chobaz

Institut fédéral des hautes
études en formation
professionnelle,
LinkedIn, 9 novembre 2016

Des experts généralistes...

*« Celui qui fait toujours ce qu'il sait déjà faire, restera toujours celui qu'il est. »
(H. Ford) »*

Réduction des temporalités

Qu'il soit démographique, sociologique, culturel et évidemment technologique, le changement est constant et son rythme s'accélère de façon exponentielle. Tous les observateurs s'accordent sur ce point et sur le fait qu'anticiper les évolutions et les tendances est un défi toujours plus complexe.

Dans cette optique, la notion de réactivité semblerait presque péjorative, comme si être réactif, c'était manquer d'anticipation. Mais est-il encore pertinent de miser sur l'anticipation (qui relève pour une bonne part de la prédiction) alors que nos perspectives, qui s'affichaient sur une échelle de 10 à 15 ans il y a encore une décennie à peine, sont désormais réduite à une poignée d'années quand tout va bien.

Lors d'une récente table ronde organisée par l'Université de Neuchâtel et la Haute Ecole ARC sur le thème "Formation, innovation, exportation - Repenser les communs industriels d'une région", un constat intéressant fait et partagé par des entrepreneurs était que les meilleurs éléments de leurs entreprises étaient souvent ceux qui provenaient, respectivement ont été formés, dans un autre domaine d'activité que celui de leur entreprise. Des témoignages assez unanimes, évoquant notamment une meilleure capacité d'adaptation et d'innovation, sans parler d'une motivation accrue à s'immerger dans un domaine inédit.

On peut dès lors se poser la question de la pertinence de former pendant 6 à 10 ans des spécialistes pointus dans un environnement en constante mutation, alors que ceux-ci changeront, en partie ou complètement, de domaine d'expertise plusieurs fois dans leur vie professionnelle...

Entrée dans la vie professionnelle

Le spécialiste est-il en fin de compte dépassé ? Question ouvertement provocatrice à laquelle je préférerais celle-ci : comment pourrait-on à l'avenir former des spécialistes ?

Une partie de la réponse réside peut-être dans le fait d'éviter de le faire au niveau du secondaire II. En privilégiant par exemple des formations "de base" mettant l'accent sur des compétences professionnelles généralistes, dans un domaine d'activité donné (industrie du bois ou du métal, construction, commerce, soins, etc.), et renforçant les aspects de culture générale, notamment par des éléments d'éthique et d'éducation au changement et à l'apprentissage tout au long de la vie.

Ainsi, tout en pérennisant un système de formation duale qui a fait ses preuves en répondant tant aux besoins des jeunes de s'intégrer dans la vie professionnelle qu'à ceux de l'économie de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée, on gagnerait en polyvalence, réduirait sa complexité et, partant, son coût.

Une formation tertiaire souple et réactive

À l'évidence, observer le changement et s'adapter en permanence à celui-ci semble être une option incontournable. En quelques mois, les professionnels doivent pouvoir anticiper et se spécialiser sur une nouvelle technologie ou disposer de compétences pointues leur permettant d'appréhender de nouvelles tendances.

*Pour apporter une telle réponse, le système de formation ne peut faire l'économie d'une profonde mutation. **Des structures souples et réactives, des cursus brefs et accessibles, débouchant sur des formations ciblées et reconnues.***

Ainsi, bien formés et expérimentés, habitués (car éduqués) au changement, ces professionnels se spécialiseront au travers de chaque révolution, jusqu'à devenir des "experts généralistes", nourris au biberon de la capacité d'adaptation et de l'innovation.

Annexe 2

*Poursuivre la
réflexion*

Babey Nicolas , HEG Arc	Nicolas.Babey@he-arc.ch
Barbier Christian , NECO	Christian.Barbier@ne.ch
Barth Yann , Creapole SA	Yann.Barth@creapole.ch
Ben Hamida Lamia , HEG Arc	Lamia.BenHamida@he-arc.ch
Bregnard Thierry , HEG Arc	Thierry.Bregnard@he-arc.ch
Brügger Jean-Pierre , CIFOM	jean-pierre.Brugger@rpn.ch
Castella Thibaut , Dixi Holding	Thibaut.Castella@dixi.ch
Chobaz Serge , IFFP	Serge.Chobaz@iffp.swiss
Crevoisier Olivier , UNINE	Olivier.Crevoisier@unine.ch
Frutiger Céline , arcjurassien.ch	Celine.Frutiger@arcjurassien.ch
Gagnebin Brown Mélanie , HEG Arc	Melanie.Gagnebinbrown@he-arc.ch
Grize Philippe , HE Arc Ingénierie	Philippe.Grize@he-arc.ch
Heim Jérôme , HEG Arc	Jerome.Heim@he-arc.ch
Ischer Patrick , HEG Arc	Patrick.Ischer@he-arc.ch
Jeannerat Hugues , UNINE	Hugues.Jeannerat@unine.ch
Juillerat Didier , CIP	Didier.Juillerat@cip-tramelan.ch
Kohler Pierre-Yves , FAJI SA	pierre-yves.kohler@faji.ch
Kubli Olivier , HEG Arc	Olivier.Kubli@he-arc.ch
Linder Patrick , CEP	Patrick.Linder@cep.ch
Maillefer Etienne , Promotion économique BE	etienne.maillefer@berninvest.be.ch
Maire Jacques André , Conseiller national	jacques-andre.maire@parl.ch
Monti Massimo , HE Arc	Massimo.Monti@he-arc.ch
Németi Florian , CNCI	Florian.Nemeti@cnci.ch
Perrin Michel , UDITIS SA	Michel.PERRIN@uditis.ch
Roquier François , TT-Novatech	Francois.Roquier@bluewin.ch
Rota Mathias , HEG Arc	Mathias.Rota@he-arc.ch
Segessemann Alain , HEG Arc	Alain.Segessemann@he-arc.ch
Sunier Joël , Bluebird Photovoltaics Ltd	js@joelsunier.com
Termine Francesco , HEG Arc	francesco.termine@he-arc.ch
Tschopp Olivier , Movetia	Olivier.Tschopp@movetia.ch