

## Conseil CTJ, 12 novembre 2009, Neuchâtel

### Préparer une démarche de co-développement économique à l'échelle de l'Arc jurassien franco-suisse

#### Résumé de l'étude

##### 1. Contexte de l'étude

---

Les trois co-présidents de la Conférence TransJurassienne (CTJ), Pascal Broulis, Président d'arcjurassien.ch, Jacques Barthélémy, Préfet de la région Franche-Comté et Marie-Guite Dufay, Présidente du Conseil régional de Franche-Comté, ont validé le 25 novembre 2008 le principe de la mise en œuvre d'un programme d'études traitant des possibilités de co-développement économique à l'échelle de l'**Arc jurassien franco-suisse (AJ)**. Sur cette base, mandat a été donné à l'ARD Franche-Comté ainsi qu'à **arcjurassien.ch** de piloter la réalisation (via mandats à des tiers\*), respectivement de réaliser en propre la présente étude.

L'objectif de cette dernière consiste à **élaborer une stratégie de co-développement économique à l'échelle de l'AJ**, en s'appuyant en particulier sur les **complémentarités industrielles** de part et d'autre de la frontière et en mettant en évidence des pistes d'action permettant de stimuler le développement économique de la région. Cette stratégie de co-développement s'insère dans une stratégie plus globale qui intégrera (études à venir) les dimensions liées notamment aux conditions-cadres (formation, transports...).

##### 2. Méthode

---

Pour ce faire, une approche transfrontalière et participative a été privilégiée. Transfrontalière afin de disposer in fine d'une stratégie unique et partagée, et non de deux stratégies juxtaposées. Participative dans le sens où une très large place a été accordée aux analyses et **perceptions des acteurs**.

Concrètement, il s'est agi en premier lieu d'établir un état de situation, ceci au travers d'une septantaine d'entretiens semi-directifs réalisés à parité de part et d'autre de la frontière et de diverses analyses documentaires (études, analyses, documents). Sur cette base, deux ateliers regroupant des acteurs clés (industriels, acteurs institutionnels, représentants

---

\* Cette première étude, relative au co-développement industriel de l'AJ, a été réalisée par :

- Frédéric Quiquerez, d'*ecopo, conseil en économie politique et régionale*, à Grandfontaine et Neuchâtel ;
- Benjamin Lecocq et Frédéric Rouget, de l'*ARD Franche-Comté*, à Besançon ;
- Gilles Léchet, de *Compas Management Services*, à Neuchâtel ;
- Olivier Crevoisier, du *Groupe de recherche en économie territoriale (GRET)* de l'Université de Neuchâtel, à Neuchâtel.

d'associations économiques ou encore du monde de la formation) ont permis l'établissement d'un diagnostic du développement économique de l'AJ, la détermination de l'intention stratégique relative à un développement économique transfrontalier et l'identification de pistes d'actions.

### **3. Diagnostic : les principaux constats**

---

Ci-dessous, une synthèse des constats de l'étude est proposée. La sous-section 3.1 résume les principaux éléments relatifs aux ressemblances, aux différences, aux complémentarités et aux potentiels identifiés dans les différents domaines importants pour l'industrie de l'AJ (relations inter-entreprises, relations avec la recherche, formation et main-d'œuvre, marketing, exportation, etc.). Le point 3.2 répond à une demande spécifique du mandat concernant les critères de localisation et les possibilités offertes par la bi-localisation (de part et d'autre de la frontière) des entreprises dans l'AJ. Enfin, la section 3.3 présente des considérations et des recommandations générales formulées par les acteurs à propos des collaborations transfrontalières.

#### **3.1. Caractéristiques de l'industrie de l'AJ**

Pour la plupart des acteurs interrogés, les **tissus industriels** français et suisse de l'AJ ont un nombre important de **similarités**, voire de complémentarités. De part et d'autre de la frontière, les tissus se caractérisent notamment par des entreprises exportatrices, une culture de l'ingénieur, des compétences-métiers axées sur la mécanique et la microtechnique, valorisées dans de nombreux domaines tels que l'horlogerie, la machine-outil, l'automobile, etc.

Des **relations inter-entreprises** se tissent essentiellement selon un schéma classique donneur d'ordres – sous-traitant. Les secteurs de l'horlogerie et de l'automobile sont les plus régulièrement cités. De manière générale, les relations transfrontalières ne sont pas considérées comme particulièrement intenses ou stratégiques (sauf du point de vue des sous-traitants horlogers de la Franche-Comté). Compte tenu des ressemblances des deux tissus industriels, il semble que des potentiels soient sous-exploités.

Les liens les plus prégnants entre les deux côtés de la frontière sont clairement établis via la main-d'œuvre. On en veut pour preuve l'énorme développement des flux de **travailleurs frontaliers** au cours des dernières années. Les types de main-d'œuvre requis des deux côtés de la frontière s'avèrent être très compatibles.

Les potentiels de relations entre l'industrie et les **laboratoires de recherche** ne sont que très partiellement exploités. Ce constat peut être fait à l'échelle de l'AJ, mais aussi à des échelles plus réduites (au sein des cantons, des départements). La plupart des chefs d'entreprise ont des connaissances approximatives des services offerts par les laboratoires de recherche et hésitent beaucoup avant de prendre un premier contact. Les organismes de transfert de technologie travaillent notamment pour corriger cela. Mais ils le font au sein de territoires d'action bien définis, très rarement transfrontaliers.

L'offre de **formation** est, à quelques exceptions près (plateforme transfrontalière AUD liant CIFOM et GRETA/Haut-Doubs, projet Arc Europe liant UTBM et HE-Arc), développée dans une logique strictement nationale, sans mettre à profit la complémentarité naturelle existant de part et d'autre de la frontière. Le constat est identique pour l'essentiel des **organismes chargés du développement économique** et régional, ainsi que pour les associations professionnelles telles les chambres de commerce.

En termes d'**image et de marketing**, la plupart des acteurs rencontrés estiment que les entreprises industrielles se vendent mal, et que leur activité est mal identifiée. Ceci à l'exception notable de secteurs tels que l'horlogerie ou l'automobile, donc d'entreprises disposant d'un produit final (par opposition à celles vendant des compétences).

L'accès à de **nouveaux marchés** semble par ailleurs peu aisé, en particulier pour des PME dont le portefeuille de clients est insuffisamment diversifié. Cette difficulté résulte bien évidemment d'un manque de moyens et de compétences, mais également peut-être de traits culturels (mentalité de l'ingénieur, mentalité de sous-traitant).

La **dimension symbolique** intégrée aux produits, services et activités des entreprises de l'AJ, paraît largement sous-exploitée (à l'exception notable de l'horlogerie pour laquelle elle occupe une position centrale). Ceci de manière directe (« l'Arc jurassien comme producteur d'authenticité »), et indirecte via notamment le tourisme « industriel » ou le tourisme d'affaires. Or la matière première est là : un patrimoine industriel, rural et urbain, inscrit pour partie au patrimoine mondial de l'humanité (UNESCO) !

Quant aux **instruments de financement** (spécifiquement transfrontaliers ou non, destinés à l'innovation), ils sont globalement bien reçus, mais critiqués pour leur faible volume et, pour Interreg, pour un manque de synchronisation de part et d'autre de la frontière.

### 3.2. Critères de localisation et bi-localisation

Quels sont les principaux **critères** qui influencent les décisions de **localisation** des entreprises au sein de l'AJ ?

Les entretiens menés auprès des acteurs montrent clairement que les coûts relatifs à la main d'œuvre et à l'implantation ne constituent pas l'unique critère de localisation. Le cadre réglementaire lié au marché du travail (possibilité d'adapter de manière souple les effectifs aux fluctuations du volume de travail) ainsi que le niveau des salaires nets (capacité à fidéliser la main d'œuvre) semblent être des critères nettement plus prégnants. Or pour ces deux critères, les conditions-cadres offertes par la partie suisse de l'AJ semblent lui conférer un avantage compétitif relativement à la partie française.

La **bi-localisation** est-elle un rapport au territoire source d'avantages compétitifs ?

Assez clairement, les acteurs se montrent sceptiques vis-à-vis de potentiels avantages offerts par la bi-localisation. Le phénomène n'est pas massif et ses possibilités de développement sont ténues. Les inconvénients (coûts d'organisation générés par la dispersion géographique des unités de l'entreprise ; coûts liés au passage de la frontière) l'emportent sur les éventuels gains perçus. La bi-localisation est un rapport particulier au territoire de l'AJ, que certaines entreprises ont choisi pour des raisons ne relevant pas toujours de la stratégie industrielle. Dans les entreprises bi-localisées rencontrées, ce rapport au territoire est presque toujours instable, car régulièrement remis en question. Dans certains cas, la bi-localisation est une situation intermédiaire, précédant une relocalisation complète.

### 3.3. Constats généraux concernant les collaborations transfrontalières

Lors des nombreux entretiens menés dans le cadre de cette étude, il est important de mentionner qu'un fort **scepticisme** a été constaté vis-à-vis des projets transfrontaliers (industriels) et de leur efficacité. Plusieurs éléments alimentent ce constat : certains acteurs

estiment que l'AJ n'est pas le territoire d'action pertinent ; d'autres pensent que l'industrie n'est pas un domaine d'action porteur, au contraire des problématiques relatives aux voies de communication et aux transports par exemple ; certains acteurs ont des perceptions négatives sur les partenaires envisagés ; d'autres encore ont des perceptions négatives sur les projets transfrontaliers, jugés trop lourds administrativement. Au final, les acteurs n'ont pas tous montré des convictions fortes dans les possibilités d'un co-développement industriel. En conséquence, les entretiens n'ont pas toujours permis d'identifier des pistes d'action claires et susceptibles d'alimenter la stratégie du présent rapport.

En lien direct avec les réticences des acteurs face aux projets transfrontaliers, certains **principes** forts ont été suggérés pour construire la stratégie et les pistes d'action. Tout d'abord, les acteurs ont formulé le désir de voir émerger des projets concrets, ciblés et opérationnels. De plus, pour mettre en œuvre la stratégie, il s'agit de mobiliser les personnes et les organismes expérimentés, de mieux les coordonner et cela sans créer de nouvelles structures ou organisations. Enfin, une forte demande est formulée pour simplifier les procédures liées aux projets transfrontaliers.

#### **4. Vers un renforcement du cluster transfrontalier**

---

Les principales caractéristiques du tissu industriel de l'AJ sont les suivantes :

- des types de main-d'œuvre très compatibles ;
- des tissus économiques, des secteurs d'activités jugés identiques, proches ou complémentaires ;
- des relations commerciales inter-entreprises denses, même si elles ne sont pas toujours jugées prioritaires ou stratégiques ;
- une densité importante d'activités et d'instituts de recherche en lien avec l'industrie répartis sur tout le territoire de l'AJ ;
- une densité importante de filières de formation techniques répartis sur tout le territoire de l'AJ.

Ces caractéristiques font de l'économie de l'AJ un cas qui répond clairement aux définitions d'un **cluster** ou encore d'un système territorial de production. L'AJ est une entité socio-territoriale présentant une communauté de personnes, d'entreprises et d'institutions (centres de recherche et de formation, organismes d'interface, organisations professionnelles, etc.) associées dans un champ particulier (industrie, microtechnique), géographiquement proches et liées par des attributs communs et des complémentarités.

De nombreux travaux ont été réalisés durant ces trente dernières années sur les clusters et leur fonctionnement. Ceux-ci montrent notamment que leur singularité est expliquée par les **dynamiques endogènes** qui leur sont propres. A capital et travail égal, une entreprise sera plus productive si elle bénéficie de la dynamique endogène d'un cluster. Par ce biais, elle profite de la spécialisation du marché du travail local, qui facilite l'apprentissage de nouvelles technologies et favorise la création, la diffusion et l'accumulation des connaissances, en particulier lorsque celles-ci sont peu codifiables ; elle partage des compétences qu'elle n'aurait pas trouvées ailleurs ; elle profite d'informations qu'elle n'aurait pas obtenues sans être intégrée au réseau que forme le cluster ; elle innove en s'appuyant sur des partenaires localisés à proximité ; etc. En bref, elle gagne du temps en bénéficiant des apports formels et informels (confiance et réciprocité notamment) des différents membres du cluster.

Mais aujourd'hui, dans une économie largement globalisée, les acteurs du cluster doivent de plus être capables de s'adapter aux changements majeurs observables dans notre société, particulièrement le développement sans précédent de la mobilité des facteurs de production. C'est donc la capacité locale à formuler des projets entrepreneuriaux et surtout la capacité à mobiliser des connaissances et des compétences également à **moyenne et longue distance** qui est déterminante.

En résumé, pour être compétitive, une région doit parvenir à articuler, à combiner et à entretenir un dense réseau de relations (de connaissance, financières, économiques, matérielles, techniques, etc.), cela à **courte**, mais également à **moyenne et longue distance**. La quantité, mais surtout la qualité des relations participent à construire un cluster et les dynamiques endogènes qui le caractérisent.

Dès lors, le renforcement de la compétitivité du système industriel de l'AJ passe par une densification de son réseau de relations. Géographiquement et au regard des constats faits dans cette étude, deux grands axes d'action se dessinent :

- Favoriser les relations entre les acteurs de l'industrie au sein de l'AJ ;
- Envisager conjointement les relations extérieures du cluster industriel de l'AJ.

#### Axe 1 : favoriser les relations intérieures du cluster

Dans les entretiens, des potentiels non-exploités ont été identifiés, notamment au regard des ressemblances et des complémentarités des tissus industriels présents de part et d'autre de la frontière. La sous-exploitation de ces potentiels est à mettre en lien avec une évidence : une frontière divise le territoire du cluster. La frontière marque la séparation entre deux pays aux institutions différentes et génère des entraves administratives et légales, éléments sur lesquels il n'est que peu envisageable d'agir. Mais surtout, elle génère ou exacerbe d'autres phénomènes :

- La frontière semble jouer le rôle d'un **filtre à l'information**. Les acteurs ont une connaissance souvent très approximative des institutions (entreprises, laboratoires, écoles) situées de l'autre côté de la frontière.
- La frontière semble exacerber la **méfiance**. Les acteurs ont des doutes sur la qualité des partenariats transfrontaliers envisagés (doutes sur les partenaires et les processus). Ils ont de plus une perception partielle ou erronée du partage des coûts et des bénéfices des relations transfrontalières.

Le premier axe d'action découle directement de ces constats et a pour objectif d'en atténuer les effets. Il s'agit notamment :

- **de générer de l'information pertinente et de répertorier des acteurs et des compétences ;**
- **de stimuler et d'accompagner le démarrage de collaborations transfrontalières ;**
- **de créer de nouvelles opportunités de rencontres et d'échanges ;**
- **d'atténuer les a priori négatifs.**

Compte tenu des réticences et des difficultés passées, ces objectifs sont très ambitieux. La confiance, souvent citée dans la théorie économique comme un paramètre indispensable à

la création de dynamiques endogènes, ne se décrète pas. Elle se construit dans la durée et au fil des expériences positives. Dans cette perspective, ce n'est pas une stratégie englobante qui est proposée, mais plutôt des pistes aussi opérationnelles que possible. Chacune d'entre elles permet de faire des expériences peu coûteuses, concrètes et peu contraignantes pour les acteurs.

Les 12 pistes relatives à ce premier l'axe d'action et leur évaluation sont présentées dans la section 5.

#### Axe 2 : envisager conjointement les relations extérieures du cluster

Le second axe d'action concerne les relations extérieures du cluster. Il vise à atténuer des faiblesses qui sont communes aux deux côtés de la frontière de l'AJ :

- les entreprises (surtout les PME) manquent de compétences dans le marketing et la communication ;
- l'activité de la région est mal identifiée et mal promue ;
- les entreprises souffrent d'une insuffisante diversification de leur clientèle ;
- les entreprises peinent à accéder aux marchés étrangers ;
- la région possède un patrimoine industriel riche, mais il ne bénéficie pas d'une promotion en rapport avec sa densité.

Le second axe d'action vise à corriger les faiblesses communes du cluster envers l'extérieur. Ses objectifs sont :

- **offrir plus d'appui aux entreprises dans les activités de promotion et d'exportation ;**
- **travailler à la définition et à la promotion des activités clés de l'AJ ;**
- **mieux communiquer sur les avantages compétitifs de la région ;**
- **mieux explorer les interactions positives entre tourisme, symbolique et industrie.**

Clairement, cet axe d'action et la recherche de ses objectifs apparaissent a priori comme moins problématiques que la promotion des relations intérieures (premier axe). Plusieurs éléments expliquent cela :

- les problèmes identifiés sont assez largement admis de part et d'autre de la frontière (préoccupations communes) ;
- les acteurs voient ici une utilité claire à la collaboration, notamment afin d'atteindre des masses critiques, nécessaires à une promotion efficace à l'international ;
- les objectifs et les actions envisagés sont sans doute plus originaux. Peu de choses ont été faites dans ces domaines. Il n'y a donc pas d'échecs passés qui dissuadent les acteurs ;
- il est largement admis que les principaux concurrents dans le domaine industriel ne sont pas localisés dans l'AJ, mais ailleurs dans le monde (Asie notamment). Les acteurs voient donc bien l'utilité d'une collaboration à courte distance pour mieux faire face à la concurrence de systèmes industriels plus lointains.

Pour une forte majorité des acteurs, envisager les relations extérieures (activités d'exportation, de promotion, de marketing ou encore de tourisme) à l'échelle de l'AJ améliorerait l'insertion de la région dans l'économie globale. Les pistes de ce second axe d'action pourraient donc générer plus d'intérêt auprès des industriels de l'AJ et donc avoir un impact plus fort sur la compétitivité du cluster. Cela ne signifie néanmoins pas que la mise en œuvre de ces pistes serait plus simple.

Les 7 pistes relatives à ce second axe d'action et leur évaluation sont présentées ci-dessous.

## 5. Priorisation des 19 pistes d'action

Objectif final de la présente étude, 19 pistes d'action ont été développées. Elles sont énumérées<sup>1</sup> dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 1 : les 19 pistes d'action identifiées**

| Favoriser les relations intérieures   | Envisager ensemble les relations extérieures   |
|---|--|
| 1.1. Concevoir un répertoire électronique des compétences ;<br>1.2. Financer les activités de facilitateurs de projets transfrontaliers ;<br>1.3. Associer les organismes existants de représentation des filières et métiers ;<br>1.4. Soutenir l'organisation de conférences spécialisées ;<br>1.5. Créer une bourse d'affaires électronique ;<br>1.6. Inventorier les besoins et ressources en formation professionnelle ;<br>1.7. Animer le partage d'informations sur le développement économique ;<br>1.8. Impliquer et promouvoir des « territoires test », au sein et hors de l'AJ ;<br>1.9. Créer un label Arc Jurassien pour la formation professionnelle ;<br>1.10. Créer un observatoire de l'industrie de l'AJ ;<br>1.11. Répertorier et fédérer au mieux les outils de financement existants ;<br>1.12. Organiser une communication positive sur les projets coopératifs. | 2.1. Intensifier la présence des entreprises de l'AJ dans les foires spécialisées ;<br>2.2. Former et/ou accompagner ensemble les entrepreneurs des TPE/PME à l'international ;<br>2.3. Communiquer sur les avantages de l'implantation sur le territoire de l'AJ ;<br>2.4. Rendre plus visibles et développer les services à l'exportation pour les PME ;<br>2.5. Mettre en réseau les sites relatifs à l'archéologie industrielle ;<br>2.6. Explorer les potentiels du tourisme d'affaires.<br>2.7. Reconsidérer le nom générique de « microtechniques » en vue d'une communication commune. |

Source : auteurs de l'étude

<sup>1</sup> Chacune de ces pistes fait l'objet d'une description détaillée dans le rapport final.

Compte tenu du nombre et de la diversité des pistes d'action, une **priorisation** est proposée selon deux critères :

- **Faisabilité** : priorité aux pistes susceptibles de susciter l'implication des acteurs ; qui peuvent être mises en œuvre sans impliquer trop de coûts ; pouvant s'appuyer sur des structures existantes et qui peuvent être mises en œuvre rapidement. La combinaison de ces différentes dimensions permet de qualifier la mise en œuvre de la piste : de complexe / longue à simple / rapide.
- **Impact** : priorité aux pistes permettant d'avoir un impact « certain » sur la compétitivité du cluster ; d'obtenir un résultat concret (appréciable, mesurable, palpable), direct (pour l'acteur économique, politique) et rapide (primauté au court terme). La combinaison de ces différentes dimensions permet de qualifier l'impact de la piste : de faible / incertain à fort / certain.

Le tableau ci-dessous présente l'évaluation des pistes selon ces deux critères. Les pistes apparaissant en bas à gauche du tableau sont jugées complexes / longues à mettre en œuvre et ont un impact faible / incertain sur la compétitivité du cluster. Les pistes apparaissant en haut à droite sont jugées simples / rapides à mettre en œuvre et ont un impact fort / certain.

**Tableau 2 : priorisation des pistes d'action en fonction de leur faisabilité et de leur impact**

|                                    |                    |   |   |   |
|------------------------------------|--------------------|---|---|---|
| <b>IMPACT SUR LA COMPÉTITIVITÉ</b> | Fort / certain     | 2.7 Nom générique de micro-technique  | 1.2 Facilitateurs de projets transfrontaliers<br>1.8 Territoire test  | 2.1 Foires spécialisées<br>2.4 Services à l'exportation |
|                                    | Faible / incertain | 1.1 Répertoire de compétences<br>1.7 Partage d'information<br>1.11 Outils de financement                                  | 1.5 Bourse d'affaires<br>1.12 Communication sur projet coopératifs<br>2.6 Tourisme d'affaires   | 2.2 Entrepreneurs PME à l'international                 |
|                                    |                    | 1.6 Besoins et ressources en formation prof.<br>1.10 Observatoire de l'AJ<br>2.3 Avantages implantation sur territoire AJ | 1.3 Organismes représentant les filières<br>1.9 Label AJ pour la formation professionnelle<br>2.5 Sites relatifs à l'archéologie industrielle | 1.4 Conférences spécialisées                            |
|                                    |                    | Complexe / longue   |   | Simple / rapide   |
| <b>MISE EN OEUVRE</b>              |                    |   |   |   |

Source : évaluation par les auteurs de l'étude

Dans le tableau 2, les pistes d'action 2.1 et 2.4 apparaissent comme prioritaires. Puis, dans la logique du tableau, les pistes 1.2, 1.8 et 2.2 apparaissent en seconde priorité. Ainsi de suite... Les deux pistes jugées prioritaires font l'objet d'une brève description dans le tableau suivant.



**Tableau 3 : brève description des deux pistes prioritaires**

La **piste 2.1** consiste à soutenir la promotion des entreprises de l'AJ. Plus spécifiquement, il s'agit de collaborer pour intensifier la présence dans les salons et foires spécialisés internationaux. Collaborer permet d'augmenter le nombre de participations à des salons ; d'aider les entreprises de manière plus importante (prendre en charge plus de surface de rencontre avec les clients, par exemple) ; de grouper les spécialités (décolleteur, injection, médical, etc.), c'est-à-dire de réunir les entreprises qui ont les mêmes clients, à démarcher de la même manière. Dès lors, il serait possible d'envisager plus de présence à des foires très spécialisées, auxquelles on doit souvent renoncer faute d'entreprises participantes. L'élément particulièrement intéressant serait donc la possibilité d'atteindre une masse critique. Et surtout, une masse critique par marché type.

Dans la **piste 2.4**, il s'agit d'une part de renforcer la communication sur les possibilités offertes aux PME en matière de services à l'exportation ; d'autre part et en parallèle, un concept de mutualisation du recours à des services spécialisés dans l'exportation pourrait être développé.

Il s'agirait de mieux informer les entreprises de l'AJ sur les possibilités étant à leur disposition en matière de conseils à l'exportation. Cette information mettrait en avant des « success stories » d'entreprises soutenues par les institutions en place. Au-delà de l'information, il s'agirait de donner aux institutions actives dans ce domaine les moyens de devenir proactives. En effet, en l'état, ce sont aux entreprises d'effectuer les premières démarches. Les entrepreneurs étant souvent très hésitants, il s'agirait de leur proposer plus concrètement un premier bilan, en mettant en avant le fait que ce point initial est gratuit.

Il serait de plus possible de favoriser les groupements à l'export, c'est-à-dire un regroupement de petites entreprises qui embauchent un cadre export à temps partagé. Une entreprise de petite taille n'ayant que peu de moyens pour financer le salaire d'un cadre à l'export, l'association de plusieurs entreprises permettrait une forme de mutualisation de l'embauche afin de partager à la fois les coûts et les risques (une requête Interreg pourrait de plus financer env. 20% des coûts). Dans une seconde variante, la mission pourrait être confiée via un mandat de prestations à une entreprise de conseil en commerce international. Idéalement, les regroupements devraient impliquer des entreprises situées de part et d'autre de la frontière.

Source : auteurs de l'étude

## **6. Recommandations pour la mise en oeuvre**

Ces nombreuses pistes, parfois liées ou complémentaires, peuvent être considérées comme une seule intention stratégique, qu'il s'agirait de mettre en œuvre aussi largement que possible. Mais chacune d'entre elles fait également sens prise individuellement. Dès lors, une mise en œuvre partielle ou progressive de la stratégie est également envisageable.

Selon les auteurs de cette étude, la seconde variante est la plus adaptée à la situation, ceci en raison d'un constat très fort : **le transfrontalier n'a pas bonne presse dans le monde de l'industrie !** Les raisons en sont multiples : lourdeur et complexité de projets transfrontaliers, répartition asymétrique des avantages et inconvénients, concurrence directe en termes de promotion économique, manque de connaissance et de compréhension de l'autre, conditions-cadres divergentes. D'où une certaine méfiance des acteurs envers le « transfrontalier ».

Dès lors, pour réaliser l'intention stratégique d'un cluster transfrontalier, il importe de commencer par **(re)construire la confiance** (court terme), capitaliser des expériences positives, pour ensuite entamer des actions de fonds (moyen et long terme). La stratégie proposée est donc orientée sur le court terme et permet en quelque sorte de donner du **momentum** au développement du cluster transfrontalier.

Cette stratégie des **petits pas concrets** serait axée sur les pistes les plus porteuses, c'est-à-dire prioritairement sur deux pistes relatives aux relations extérieures. Ces pistes sont porteuses, car elles répondent à des besoins concrets et partagés de part et d'autre de la frontière. De plus, en visant des objectifs extérieurs (marketing, exportation), elles permettent aux acteurs du cluster de tisser des relations (intérieures) entre eux.

La **stratégie recommandée** peut ainsi être résumée dans les termes suivants :

**Construire la confiance entre les acteurs de l'industrie de l'AJ en mettant en œuvre prioritairement des projets rassembleurs, concrets et opérationnels pour, à terme, envisager conjointement des mesures de fonds (moyen et long terme) permettant de renforcer le *cluster* transfrontalier de l'AJ.**

La réussite de la stratégie dépendra de l'intérêt et de l'implication des acteurs de l'industrie. Or, pour que ces derniers s'« approprient » la stratégie, ce n'est pas seulement son contenu (objectifs, pistes) qui devra être adapté à leurs attentes, mais également la manière de la mettre en œuvre. Ainsi, les questions relatives à la gouvernance (rôles de la CTJ, des collectivités et des partenaires du monde de l'industrie) devront faire l'objet d'une grande attention, une fois la stratégie et les objectifs discutés et arrêtés.