

# Le profil de l'animateur de cluster

Une analyse du champ de compétences pour un nouveau profil professionnel en Suisse, en France et en Allemagne

Document de travail 2/2015

Europäisches Kompetenz-  
und Forschungszentrum  
Clustermanagement



Centre européen de  
compétences et de recherche  
Management de Cluster

## Edité par le

© Centre Européen de Compétences et de Recherche « Management de Cluster »  
en Juin 2015

## Auteurs

Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl  
Prof. Dr. Hansjörg Drewello, Fabian Kiehlmann

## Réalisation

Université de Strasbourg – Service formation continue

ISSN

2197-9499

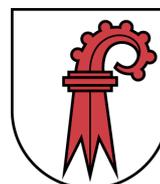
Cette publication est cofinancée par :



Fonds européen de développement régional (FEDER)  
*Dépasser les frontières : projet après projet*



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra



## Sommaire

Introduction.....	5
Le management de l'innovation en Europe.....	6
Les clusters dans les systèmes d'innovation dans les régions transfrontalières .....	7
La méthodologie de l'analyse du champ de compétences.....	8
Le profil professionnel de l'animateur de cluster .....	10
Conclusion.....	14
Bibliographie.....	15



## Introduction

Avec l'abaissement des barrières commerciales internationales, les acteurs économiques doivent aujourd'hui se confronter à un grand nombre de concurrents. Cet environnement de plus en plus concurrentiel, tant au niveau national qu'international, implique de soutenir la compétitivité régionale à travers un transfert de technologie efficace. Les coopérations stratégiques entre les entreprises, les universités et les centres de recherche, sous la forme de clusters ou de réseaux, peuvent participer à utiliser de manière optimale le potentiel d'innovation des régions.

Un animateur de cluster qualifié et bien formé peut représenter un élément important de cette coopération en visant à inciter ces transferts de technologie et l'émergence d'innovations. Afin de préparer le personnel aux enjeux du management régional de l'innovation, plusieurs approches sont possibles. D'une part, on peut envisager de former et de coacher dans les réseaux les professionnels spécialistes d'un certain secteur. D'autre part, une autre approche consiste à former de nouvelles recrues spécifiquement au métier d'animateur de cluster. En somme, il apparaît incontestable que l'animation de cluster et de réseaux territoriaux relève avant tout de compétences en management des organisations, pour lesquelles il existe un besoin tangible de personnel qualifié (Sydow/Zeichhardt 2008, p169). La question des qualifications requises pour exercer le métier d'animateur de cluster et de réseaux territoriaux a déjà été soulevée par plusieurs auteurs (Ingstrup/Damgaard 2013; Sydow/Zeichhardt 2008; Meier zu Köcker/Buhl 2008). Ainsi, dans quelle mesure les régions frontalières européennes présentent-elles des exigences particulières en termes de management de l'innovation ? Où se situent les points communs et les différences entre les différents pays auxquels sont rattachées ces régions ? Cet article contribue à répondre à ces questions.

L'objectif de cet article est d'observer plus concrètement comment s'opère le management de l'innovation dans une région transfrontalière européenne, en s'appuyant sur l'exemple de la Région du Rhin Supérieur. Il s'agit aussi d'identifier les besoins en compétences des professionnels en poste dans cette région. Le chapitre 2 traitera de ce point en abordant le thème du management de l'innovation en Europe. A travers l'exemple de la Région du Rhin Supérieur, le chapitre 3 montrera qu'il existe des contextes très différents dans les régions frontalières européennes et que les stades de développement des systèmes d'innovation transfrontaliers peuvent varier. Le chapitre 4, quant à lui, viendra décrire le concept de l'analyse des champs de compétences, en rappelant les principaux éléments sémantiques et en expliquant la méthodologie inductive utilisée au cours de workshops rassemblant des experts de la Région du Rhin Supérieur<sup>1</sup>. Le chapitre 5 présentera et analysera les résultats des workshops.

1. L'organisation des workshops a été une étape importante du projet « Animation de clusters et de réseaux régionaux dans la Métropole du Rhin Supérieur », cofinancé par l'Union Européenne dans le cadre du programme INTERREG IV A Rhin Supérieur. Les résultats des workshops ont été présentés lors de la conférence internationale « BRIT – Border Regions in Transition » en Novembre 2014 à Arras, Lille et Mons.

## Le management de l'innovation en Europe

La coopération stratégique entre les entreprises, les centres de recherche et les institutions politiques dans le but de favoriser l'innovation régionale n'est pas un phénomène nouveau. Déjà dans les années 1990, le terme de Systèmes Régionaux d'Innovation (SRI) désignait le concept théorique montrant comment certains facteurs déterminants pouvaient avoir une grande influence sur les forces d'innovation d'une région (Rehfeld/Terstriep 2013). Les interactions économiques entre ces acteurs centraux des SRI ont ensuite été encadrées par de nombreuses mesures politiques et juridiques. En complément des politiques régionales et nationales de soutien à la recherche et à la technologie, la Commission Européenne intervient grâce à des programmes cadre en faveur des échanges entre l'industrie et la recherche. Le premier programme cadre, lancé en 1984, a considérablement influencé le paysage de la recherche en Europe au cours des dernières décennies. Cependant, au début de l'année 2014, il s'est vu transformé par le programme Horizon 2020. Ce dernier est un élément important de la Stratégie Europe 2020, qui promeut une croissance intelligente, durable et inclusive (Commission Européenne 2015).

En parallèle des politiques européennes de soutien à la recherche et à la technologie, il existe aussi tout un panel de politiques régionales visant à consolider la cohésion territoriale sur le continent européen. La politique de coopération territoriale européenne (CTE) est devenue un nouveau domaine d'action des Etats-membres, et vise à soutenir le développement socio-économique des dites régions transfrontalières européennes. A travers la cohésion territoriale, ces régions transfrontalières devraient devenir plus étroitement liées. Aujourd'hui, de plus en plus d'universités, d'entreprises et de centres de recherche et développement sont impliqués. Les thèmes de transfert de technologie et de soutien à l'innovation ont gagné en importance dans les règlements CTE (Commission Européenne 2013).

Entre temps, les clusters et les réseaux sont devenus des éléments centraux des systèmes d'innovation régionaux en Europe (Sölvel/Ketels/Lindquist, 2009). Depuis quelques années, la Commission Européenne poursuit l'objectif de professionnaliser le management de clusters. En plus du soutien aux clusters au niveau européen, il existe à l'échelle nationale, régionale et départementale un besoin de former les clusters à soutenir les transferts technologiques entre les entreprises et les universités. Les mesures prises envers la professionnalisation sont, par exemple, la formation continue et le coaching d'animateurs de clusters, les échanges d'expérience entre les clusters, le partage de bonnes pratiques et le benchmark européen.

## Les clusters dans les systèmes d'innovation dans les régions transfrontalières

Au regard du rôle grandissant du transfert de technologie et de compétences dans la professionnalisation du management de l'innovation en Europe, on peut se demander dans quelle mesure les régions transfrontalières européennes sont concernées par cette évolution. Si l'on compare la superficie totale de tous les Etats-membres de l'UE avec la superficie des régions transfrontalières, il apparaît que ces dernières représentent 40% du territoire européen (AGEG 2004). A côté de ces observations territoriales, la part de la population concernée joue aussi un rôle essentiel : environ 30% de la population européenne vit dans ces régions transfrontalières. En opposition avec les régions non frontalières, les régions transfrontalières présentent des caractéristiques particulières en termes de travail et d'aménagement du territoire.

Afin de représenter les différentes évolutions des systèmes d'innovation transfrontaliers, Trippi et Lundquist (2013) ont développé un concept comprenant trois stades d'intégration. Les Systèmes faiblement intégrés présentent très peu d'interdépendances économiques et scientifiques. D'une part, les systèmes nationaux peuvent s'avérer être très hétérogènes, ce qui limite les chances de succès de la coopération. D'autre part, les coûts relatifs à l'atténuation des obstacles et des freins peuvent être trop élevés. Les Systèmes semi-intégrés se montrent quant à eux plus propices aux échanges entre les scientifiques, aux partenariats entre la recherche et l'industrie, ainsi qu'aux coopérations institutionnelles dans le secteur politique et administratif. Pour finir, les Systèmes fortement intégrés présentent une interdépendance scientifique et économique très forte. A travers la coopération entre les acteurs de ces deux mondes, il existe un enrichissement des compétences de chacun. Le potentiel de synergies dans les coopérations transfrontalières peut être utilisé de manière optimale. Trippi et Lundquist mettent l'accent sur le fait que dans chacune de ces étapes, tous les domaines des systèmes d'innovation transfrontaliers ne sont pas toujours entièrement concernés.

La région transfrontalière du Rhin Supérieur réunit trois Etats : l'Allemagne, la France et la Suisse. Au regard des systèmes d'innovation nationaux dans chacun de ces pays, on peut noter des points communs mais aussi certaines différences (Frietsch, Schüller 2010). Depuis quelques années, il existe une volonté de mettre en relation les différents acteurs de l'économie, de la science et du secteur public afin d'utiliser au mieux le potentiel d'innovation des régions. Les clusters et les réseaux travaillent à soutenir les transferts de connaissances. Ces dernières années, de multiples initiatives ont été lancées dans le Rhin Supérieur visant à intensifier les échanges au sein de réseaux. La majorité de ces initiatives sont uniquement nationales et se trouvent être de fait en surnombre. Il convient de souligner que ces initiatives nationales sont aménagées de manières très différentes selon le pays concerné. En comparant les initiatives dans les trois sous-régions nationales, il apparaît dans les faits que si leur désignation est a priori différente, leurs objectifs et leurs manières de fonctionner ont beaucoup

de similitudes (Kiehlmann 2014, 21). Les clusters et réseaux, comme Biovalley pour les sciences humaines ou TRION pour le secteur énergétique, représentent encore aujourd'hui des exceptions. Une approche transfrontalière va être mise en place dans le Rhin Supérieur via la structure de gouvernance de la Métropole trinationale, en s'appuyant sur quatre piliers : l'économie, les sciences, la politique et la société civile (Métropole trinationale du Rhin Supérieur 2013, 5).

Au regard de l'actualité des thèmes de la professionnalisation de l'animateur de cluster en Europe et de l'importance croissante de l'internationalisation des clusters nationaux, la question suivante se pose : quelles compétences pratiques doivent maîtriser les animateurs de clusters ? L'analyse du champ de compétences vient apporter une réponse à cette question.

## La méthodologie de l'analyse du champ de compétences

Il est à présent nécessaire de définir plus précisément la notion de profession. D'après Dostal, la profession englobe « tout ce qui concerne l'exécution de tâches données, qui sont autant d'éléments nécessaires d'une combinaison concertée » (Dostal 2002, 463). La méthodologie employée ici pour l'analyse du champ de compétences se base sur une forme d'analyse déjà éprouvée, qui prend en compte les connaissances des experts. Le terme de profession sera donc ici entendu de la manière suivante : « une profession existe, lorsque plusieurs personnes exécutent une tâche bien définie, et ce de manière non temporaire. L'activité comprend donc la notion de continuité. La tâche a une nature particulière qui permet de la distinguer des autres. Une formation spécifique régulière sera nécessaire pour pratiquer cette tâche (Drewello 1998, 238). »

Grâce au savoir et aux connaissances des praticiens, la méthodologie employée pour l'analyse du champ de compétences permet de dresser un profil professionnel. Ce profil sert de cadre de référence au développement de modules de formation continue adaptés et de curriculum de formation, voire à la modification de programmes de formation déjà existants.

Afin de dresser ce profil professionnel, des animateurs de clusters d'Allemagne, de France et de Suisse ont été sollicités. Dans les trois workshops nationaux, les animateurs de clusters ont dû nommer les tâches les plus importantes à l'accomplissement de leur travail. Une quinzaine d'experts de chaque pays ont participé aux ateliers, qui utilisaient une méthode de brain storming structurée (Méta-plan).

Dans une première étape, les animateurs de clusters ont dû nommer le plus concrètement possible les tâches rattachées à leurs différents champs d'activité. Des tâches quotidiennes concrètes peuvent être accomplies grâce à certaines compétences (comme par exemple l'envoi d'invitation aux événements ou la modération de réunion) (von Rosenstiel, Nerdinger 2011, 69). Ces compétences permettent la mise en place et l'utilisation de savoirs, de techniques et de comportements dans des situations de

travail données (Drewello 1998, 240). Lors de la formulation, il convient de s'assurer dans la mesure du possible que les compétences soient partagées ou enseignées dans le cadre de formation initiale ou continue. En conclusion de ce brainstorming, les tâches nommées dans chaque groupe national ont été mises en commun. Les champs d'activité ont été résumés par le regroupement de tâches similaires.

Les résultats des trois ateliers nationaux ont ensuite été analysés dans une seconde étape et ont permis de constituer un profil « trinational » commun. Le résultat consiste en un profil comprenant 10 domaines d'activités et 59 compétences. A ce stade, il faisait déjà l'unanimité que les caractéristiques professionnelles du métier d'animateur de cluster étaient très étendues. Les spécificités nationales étaient ainsi difficiles à cerner au départ. Afin de garantir un profil d'animateur international, 20 participants au workshop trinational ont présenté dans une troisième étape les domaines d'activités ainsi que les tâches associées. Pour finir, les experts de chaque pays ont dû pondérer la pertinence de chaque tâche selon leur point de vue. Ils pouvaient évaluer les différents points sur une échelle de 1 à 4 (très important/plutôt important/plutôt secondaire/accessoire). A la fin du workshop, l'évaluation a permis d'obtenir une moyenne pour chaque tâche.

L'analyse de l'évaluation de chaque tâche a fait ressortir trois tâches qui, selon les animateurs de cluster de chaque nationalité, seraient plutôt secondaire :

- C34 S'occuper des contrats de sous-traitance avec les partenaires de projets.
- C38 Identifier les intentions des partenaires, voire servir d'intermédiaire entre les partenaires.
- C58 Identifier les conditions nécessaires à l'évaluation et au potentiel de développement de chaque activité du cluster.

Ces trois compétences ont été retirées du chapitre suivant concernant le profil professionnel de l'animateur de cluster.

Un autre résultat de l'analyse de l'évaluation des compétences par les managers de cluster réside dans une différence de pondération du domaine d'activité 4 « Identifier et analyser les nouvelles tendances et les développements ». Alors que les managers de clusters Suisses considéraient que 5 compétences sur 8 étaient plutôt secondaires, les experts Français et les Allemands étaient très largement convaincus de leur importance. Ce résultat peut certainement s'expliquer par les différentes approches résultantes des différentes politiques de clusters en Suisse. Le domaine d'activité 4 est repris tel quel dans le profil professionnel.

## Le profil professionnel de l'animateur de cluster

A travers une procédure inductive employée dans les ateliers nationaux, les 10 domaines d'activité suivants ont été identifiés :

1. Conseil d'une stratégie pour le cluster
2. Mise en place d'un réseau d'acteurs provenant d'entreprises, de centres de recherche et de développement, ainsi que d'institutions publiques et autres organismes
3. Elaboration et pilotage d'un cluster
4. Identification et analyse des tendances et des évolutions nouvelles
5. Développement de projets
6. Communication avec les partenaires
7. Préparation et organisation d'évènements
8. Gestion du personnel
9. Communication et relations publiques
10. Préparation et conduite de l'évaluation du cluster

Cette liste montre que le spectre de compétences établi par les praticiens est très large, allant de missions très spécifiques portées sur le réseau (particulièrement les domaines d'activités 1, 2, 3 et 4) à des compétences de gestion plus généralistes, telles que le management de projet, l'organisation d'évènements ou la gestion du personnel (domaine d'activités 5, 7 et 8). En outre, la communication et les échanges avec des acteurs ciblés appartenant à l'environnement direct (domaine d'activité 6) ou indirect (domaine d'activité 9) du cluster jouent un rôle important. L'évaluation du management du cluster (domaine d'activité 10) représente une mission exigeante et à part entière.

Afin d'avoir une vision plus précise de l'évaluation de chaque domaine d'activité, les tâches évoquées par les participants aux ateliers ont été ajoutées ; le Tableau 1 dresse la liste de toutes les tâches et les compétences d'un animateur de cluster dans le Rhin Supérieur.

Tableau 1: Activités (A) et compétences (C) du profil de l'animateur de cluster

<b>A1</b>	<b>Conseil et adaptation d'une stratégie pour le cluster</b>
C1	Identifier les facteurs économiques régionaux déterminants pour l'orientation stratégique du cluster
C2	Identifier et impliquer les personnes, les entreprises et les institutions pertinentes à l'élaboration et à la mise en place de la stratégie du cluster
C3	Elaborer et cibler une stratégie commune avec la participation des partenaires jugés pertinents
C4	Superviser la mise en oeuvre de la stratégie
C5	Identifier le besoin d'une réorientation stratégique
<b>A2</b>	<b>Mise en place et encadrement d'un réseau d'acteurs provenant d'entreprises, de centres de recherche et de développement, ainsi que d'institutions publiques et autres organismes</b>
C6	1. Identifier les membres potentiels
C7	2. Prospector auprès des membres potentiels
C8	3. Cibler les intérêts communs
C9	4. Identifier les effets de synergie
C10	5. Informer les membres de l'utilité de la coopération
C11	6. Concevoir un dispositif de sensibilisation et d'information pour les membres potentiels
<b>A3</b>	<b>Elaboration et pilotage d'un cluster</b>
C12	Identifier les besoins des membres
C13	Développer une offre de conseils et de services adaptée aux besoins des membres
C14	Commercialiser l'offre de services
C15	Développer un système de financement adapté au fonctionnement du cluster
C16	Comprendre les modes de pensée et de fonctionnement propres au monde de l'entreprise, de la recherche et de l'administration
C17	Coordonner divers projets au sein du cluster
C18	Analyser les éléments majeurs des politiques locales, régionales, nationales et internationales qui pourraient être favorables ou défavorables au cluster ainsi qu'à ses membres
<b>A4</b>	<b>Identifier et analyser les tendances et les évolutions nouvelles</b>
C19	Observer les évolutions économiques régionales, nationales et internationales
C20	Analyser la structure de la branche
C21	Identifier les compétences des membres
C22	Anticiper et mobiliser le potentiel des différents acteurs

- 
- C23 Identifier et distinguer les nouvelles possibilités de développement (même non conventionnelles)
- 
- C24 Interroger, interpréter et repenser les idées des membres et des partenaires
- 
- C25 Se familiariser avec de nouveaux domaines afin de pouvoir offrir des compétences spécialisées et innovantes
- 
- C26 Développer de nouveaux domaines d'activité
- 

#### **A5 Développement du projet**

- 
- C27 Evaluer l'utilité des programmes et de la faisabilité des projets pour le cluster et ses membres
- 
- C28 Expliquer et représenter les propositions de projet auprès des décideurs internes et externes
- 
- C29 Participer aux procédures d'adjudication concernées, au niveau national et international
- 
- C30 Concevoir et mettre en place une structure de gestion pour chaque projet
- 
- C31 Classer et prioriser les tâches du projet
- 
- C32 Déléguer les tâches et les responsabilités
- 
- C33 Exécuter les tâches dans le respect des délais et des exigences de qualité
- 
- C34 Superviser et évaluer la mise en oeuvre du projet
- 

#### **A6 Communication avec les partenaires**

- 
- C35 Maîtriser les langues de travail dominantes (ex. l'anglais) et la rhétorique propre aux différents groupes cibles (ex. entreprises, politiques)
- 
- C36 Identifier et respecter les manières de travailler et la culture des différents partenaires
- 
- C37 4. Instaurer un climat de confiance et de coopération / Créer un sentiment d'appartenance chez les membres
- 
- C38 5. Résoudre les situations de conflit entre les membres
- 
- C39 6. Echanger, apprendre et coopérer avec d'autres clusters
- 
- C40 7. Etablir des contacts entre le cluster et les mondes de l'économie, de la recherche, de la politique et de l'administration
- 

#### **A7 Préparation et organisation de rencontres**

- 
- C41 Concevoir des types d'événement adaptés à la demande
- 
- C42 Créer des idées éveillant l'intérêt des groupes cibles
- 
- C43 Organiser et gérer des événements (ex. jumelage d'entreprises, congrès, visites d'entreprises, colloques)
- 
- C44 Animer les différents types d'évènements
- 

#### **A8 Gestion du personnel**

- 
- C45 Sélectionner et embaucher le personnel adapté au cluster
- 
- C46 Motiver et former le personnel du cluster
- 
- C47 Conduire les entretiens d'embauche
-

---

C48 Organiser et modérer les réunions le travail

---

C49 Coopérer en équipe

---



---

**A9 Communication et relations publiques**

---

C50 1. Créer et mettre en place des relations presse pertinentes au niveau national et international

---

C51 2. Développer les outils de communication

---

C52 3. Utiliser des outils de communication classiques (ex. rédaction de communiqués de presse) et modernes (ex. recours aux réseaux sociaux)

---

C53 4. Travailler à l'élaboration d'un concept marketing adapté et étendre la visibilité de l'initiative aux niveaux national et international

---



---

**A10 Préparation et conduite de l'évaluation du cluster**

---

C54 Sélectionner une procédure d'évaluation du cluster adaptée

---

C55 Procéder à l'évaluation (interne et externe) en coopération avec les partenaires

---

C56 Evaluer les répercussions du cluster sur son organisation interne et sur ses partenaires

---

C57 Identifier les conditions nécessaires à l'évaluation et à la continuation possible de chaque activité du cluster

---

C58 Evaluer les effets du cluster sur ses partenaires et sur le réseau qu'ils constituent

---

## Conclusion

Depuis le milieu des années 1990, les politiques de clusters sont devenues un élément essentiel de la politique d'innovation dans de nombreux pays européens. Les objectifs de ces politiques sont déterminés par les animateurs de clusters eux-mêmes. Pour cette mission, il est nécessaire d'avoir les compétences spécifiques au savoir et au savoir-faire. Le nombre de personnes qui occupent le poste d'animateur de cluster a fortement augmenté ces dernières années. La Commission Européenne estime qu'il existe environ 10 000 clusters régionaux dans l'UE (Sölvel/Ketels/Lindquist 2009, 7). Selon l'Atlas Régional des Clusters, on en compterait 126 au Bade-Wurtemberg, ainsi que 31 clusters transfrontaliers (Ministère des Finances et de l'Economie du Bade-Wurtemberg 2012).

En 2009, l'Agence de Développement Economique du Bas-Rhin (ADIRA) a publié un bilan et une analyse de l'environnement des clusters dans le Rhin Supérieur. L'étude a été plusieurs fois réactualisée au cours des années suivantes. L'ADIRA a identifié 216 clusters et réseaux régionaux dans le Rhin Supérieur (Alsace 94, Rhénanie Palatinat/ Bade 79, Nord-Est de la Suisse 31, ainsi que 12 réseaux transfrontaliers), avec un total de 461 institutions (ADIRA 2011, 11).

Un animateur de cluster bien formé est un facteur déterminant du succès du management régional de l'innovation. L'analyse des champs de compétences révèle ainsi un profil professionnel d'animateur de cluster qui s'est développé dans au moins trois Etats européens : l'Allemagne, la France et la Suisse. Il est cependant étonnant de remarquer que, malgré les conditions très différentes de ces trois pays, les exigences quant au rôle du manager de réseau d'entreprises sont relativement homogènes. En partant de la question de la qualité dans les réseaux d'entreprises, cette analyse justifie le développement de modules de formation continue adaptés et la pérennisation du Master franco-allemand « Animation de clusters et de réseaux territoriaux » (Drewello 2014, 293) de la Hochschule de Kehl et de l'Université de Strasbourg.

## Bibliographie

AGEG (Arbeitsgemeinschaft Europäischer Grenzregionen) (2004) Europäische Charta der Grenz- und grenzübergreifenden Regionen. Neufassung, Stand: 7.10.2004. Gronau

ADIRA – Agence de développement économique du Bas-Rhin (Hrsg.) (2011) Vers un management trinational de l'innovation dans le Rhin Supérieur. Internet: [http://www.adira.com/upload/documents/Reseaux\\_Actualites/Septembre\\_2011\\_-\\_Le\\_management\\_de\\_linnovation\\_dans\\_le\\_Rhin\\_Superieur.pdf](http://www.adira.com/upload/documents/Reseaux_Actualites/Septembre_2011_-_Le_management_de_linnovation_dans_le_Rhin_Superieur.pdf) [Stand: 16.05.2015]

Dostal, W. (2002): Der Berufsbegriff in der Berufsforschung des IAB, in: Gerhard Kleinhenz (Hrsg.) (2002) IAB-Kompodium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, BeitrAB 250, S. 463-474

Drewello, H. (2014) Das Europäische Kompetenz- und Forschungszentrum und der Masterstudiengang „Clustermanagement“ – Verknüpfung von Forschung und moderner Hochschulausbildung, in: Lück-Schneider, D., Kraatz, E.: Kompetenzen für ein zeitgemäßes Public Management – Herausforderungen für Forschung und Lehre aus interdisziplinärer Sicht, edition sigma, Berlin, S. 235-248

Drewello, H. (1998) Die Fachkraft für transnationale Projekte – Aus- und Weiterbildung für eine neues europäisches Berufsbild in den Kommunal- und Landesverwaltungen, in: Verwaltung und Fortbildung, 26. Jg., Heft 3/4, 236-249

Europäische Kommission (2015) Europa-2020-Ziele. Internet: [http://ec.europa.eu/europe20-20/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/europe20-20/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_de.htm) [Stand: 16.05.2015]

Europäische Kommission (2013) VERORDNUNG (EU) Nr. 1299/2013 vom 17. Dezember 2013, Unterstützung des Ziels «Europäische territoriale Zusammenarbeit» aus dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)

Frietsch, R., Schüller, M. (Hrsg.) (2010) Competing for Global Innovation Leadership: Innovation Systems and Policies in the USA, Europe and Asia, Fraunhofer Verlag, Stuttgart

Ingstrup, M. B., Damgaard, T. (2013) Cluster Facilitation from a Cluster Life Cycle Perspective. In: European Planning Studies 21 (4), S. 556–574

Kiehlmann, F. (2014) Qualität im Cluster- und Netzwerkmanagement. Springer-Gabler, Wiesbaden.

Lundquist, Karl-Johan, Trippl, Michaela (2013) Distance, proximity and types of cross-border innovation systems. A conceptual analysis. In: Regional studies: journal of the Regional Studies Association 47 (3), S. 450–460

Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg (Hrsg.) (2012) Regionaler Cluster-Atlas Baden-Württemberg 2012, Stuttgart

Meier zu Köcker, G., Buhl, M. (2008) Kompetenznetze initiieren und weiterentwickeln. Netzwerke als Instrument der Innovationsförderung, des Wirtschaftswachstums und Standortmarketings, in: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.), Berlin

Rehfeld, D., Terstriep, J. (2013) Regionale Innovationssysteme. 20 Jahre «Regional Innovation System Studies». Institut für Arbeit und Technik. Gelsenkirchen

Sölvel, Ö., Ketels, C., Lindquist, G. (2009) The European Cluster Observatory. EU Cluster Mapping and Strengthening Clusters in Europe. Luxemburg

Sydow, J., Zeichhardt, R. (2008) Führung von Netzwerken in Clustern : Anforderungen an die Führungskräfteentwicklung

Trinationale Metropolregion Oberrhein (Hrsg.) (2013) Strategie 2020 für die Trinationale Metropolregion Oberrhein, Kehl am Rhein

von Rosenstiel L., Nerdinger, F.W. (2011) Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise (7. Aufl.), Schäffer-Poeschel, Stuttgart