

Étude pilote sur les coopérations internationales

Document de travail 3/2015

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

Université de Strasbourg-ITIRI
Madjid Bouzar, Verena Hänsch-Hervieux

Fachhochschule Nordwestschweiz
Marisa Helfer, Samuel Waldis

Réalisation

Université de Strasbourg – Service formation continue

ISSN

2197-9499

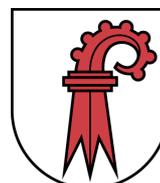
Cette publication est cofinancée par :



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



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra



Sommaire

Introduction.....	5
Objectif de cette étude.....	5
Objet d'étude : les coopérations internationales	6
Méthodes.....	7
<i>Méthode pour le choix des coopérations</i>	7
<i>Méthode de collecte des données</i>	8
<i>Méthode d'analyse des données</i>	8
Résultats.....	8
Profil des personnes interrogées	8
Arrière-plan et motivations des coopérations internationales	9
<i>Entretien des relations</i>	9
<i>La défense des intérêts</i>	9
Mise en place de coopérations internationales.....	9
<i>Comment des coopérations internationales peuvent-elles voir le jour ?</i>	10
Facteurs favorisant les coopérations internationales.....	10
<i>Ressemblance</i>	10
<i>Soutien d'un tiers</i>	10
<i>Institutionnalisation</i>	11
<i>Intentions convergentes</i>	11
Facteurs freinant la coopération internationale.....	11
<i>La langue</i>	11
<i>Les différences</i>	11

Organisation des coopérations internationales.....	12
<i>Statu quo de l'internationalisation (typologie)</i>	12
<i>Perspectives</i>	12
Conclusions	12
Postface.....	13
Bibliographie.....	14
Annexe	15

Introduction

Le Centre Européen de Compétences et de Recherche « Management de cluster »¹ a réalisé la présente étude pilote dans le cadre du projet INTERREG « Management de cluster et réseaux territoriaux ». Aussi le projet prendra-t-il fin au second semestre 2015, conformément au dossier de candidature présenté, tant du point de vue du contenu que de sa réalisation dans le temps.

Cette étude prend appui notamment sur les résultats des travaux précédents et sur leurs publications, en particulier :

- Questionnaire en ligne pour un panorama des clusters de la Région Métropolitaine Trinationale du Rhin Supérieur²
- Interviews d'experts sur les thèmes de la mise en réseau, de la formation continue et du management de qualité³
- Série d'ateliers nationaux comme internationaux⁴ sur les thèmes cités plus haut

À partir de ces différentes recherches, il a pu être fait état que a) l'internationalisation des clusters, bien que jugée importante, restait trop peu développée, que b) moins de la moitié des clusters ont intégré l'aspect « internationalisation » dans leur stratégie de développement, malgré son importance manifeste.

Étant donné l'importance des activités internationales, une étude des coopérations internationales déjà existantes ou en gestation apparaît nécessaire. En s'appuyant sur le concept de « cycle de vie des clusters », il s'agira d'analyser les coopérations dont les stades de développement lors de la période de recherche correspondent aux phases de « Naissance » et de « Croissance »⁵.

1. Pour de plus amples informations sur le Centre Européen de Compétences et de Recherche « Management de cluster » : www.research-clustermanagement.org

2. Bouzar, Drewello, Helfer (dir.), *Panorama des clusters dans la Région Métropolitaine Trinationale du Rhin Supérieur – un état des lieux, Document de travail, Centre Européen de Compétences et de Recherche « Management de cluster », janvier 2013.* www.bit.ly/1ziNAbw (dernière consultation : Avril 2015)

3. Kiehlmann, Fabian, *Qualität im Cluster- und Netzwerkmanagement.* Springer-Gabler, Wiesbaden, 2014.

4. Bouzar, Drewello, Helfer (dir.), *Résultats de l'atelier international « Management de cluster », Document de travail, Centre Européen de Compétences et de Recherche « Management de cluster », janvier 2014.* www.bit.ly/1Oyx5yU (dernière consultation : Avril 2015)

5. Tichy, Gunther, « Regionale Kompetenzzyklen - zur Bedeutung von Produktlebenszyklus- und Clusteransätzen im regionalen Kontext » dans *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie* 45 (3-4), page 195 et suivantes, 2001.

Objectif de cette étude

L'objectif principal de cette étude consiste en une description des coopérations internationales déjà existantes ou en train de se former. Il s'agira d'analyser les motivations des clusters, les facteurs propices et défavorables ainsi que les cadres appropriés à de telles coopérations internationales. Des différents résultats sera tirée une conclusion finale.

Objet d'étude : les coopérations internationales

La présente étude pilote a pour objet les coopérations entre des clusters choisis dans les régions transfrontalières, ils sont issus des branches suivantes :

- sciences de la vie
- exploitation du bois
- secteur de l'énergie
- économie de la santé
- métallurgie

L'étude pilote se base sur une enquête de six coopérations A-F (voir schéma 1). Les coopérations

A-C existent toutes par-delà une frontière nationale : entre l'Allemagne et la Suisse (coopération A), l'Allemagne et la France (coopération B), mais aussi l'Allemagne et la Pologne (coopération C). La coopération D consiste en une coopération trinationale, laquelle rassemble l'Allemagne, l'Autriche et la Suisse. Des institutions de la Suisse, d'Allemagne et de France participent aux coopérations E et F.

De plus, des structures de type semblable à celui des clusters ont été prises en considération de manière à ne pas exclure certaines coopérations internationales au prétexte que les institutions s'y rattachant ne se définissaient pas en tant que cluster.

Méthodes

Des entretiens d'experts constituent la base de cette étude. Les informations sur les coopérations ont été recueillies en interrogeant des représentants des clusters membres.

Méthode pour le choix des coopérations

- Les coopérations interrogées devaient correspondre au critère d'internationalisation (lequel est au cœur de la présente étude), à savoir : mise en réseau par-delà une frontière nationale au moins ; mode de mise en réseau déjà opérationnalisé (projets communs, division du travail organisée, gestion commune, etc.) ou bien informel (échanges plus éparés, contacts irréguliers).
- En raison du cadre donné par le projet INTERREG, les coopérations de la Région Métropolitaine Trinationale du Rhin Supérieur ont été tout particulièrement prises en considération. – Toutefois la situation géographique ne fut en rien un critère d'exclusion. Afin de combiner les résultats des recherches dans la Région Métropolitaine Trinationale du Rhin Supérieur avec les expériences acquises dans d'autres régions transfrontalières, des coopérations des zones de contact entre l'Autriche, la Suisse et l'Allemagne mais aussi entre l'Allemagne et la Pologne ont été prises en compte.
- Pour la majorité des coopérations, les institutions de tous les pays concernés ont été interrogées. Chaque fois, le/la manager de cluster a été interrogé/e⁶, ou bien la personne dont la position était comparable à celle du manager de cluster⁷. De plus, si cela s'est avéré possible, une entreprise faisant partie du cluster a été elle aussi interrogée afin de prendre en considération la perspective des clusters mais aussi celle des entreprises en tant qu'ultimes bénéficiaires de la coopération.
- Au total onze personnes de six coopérations internationales ont été interrogées.

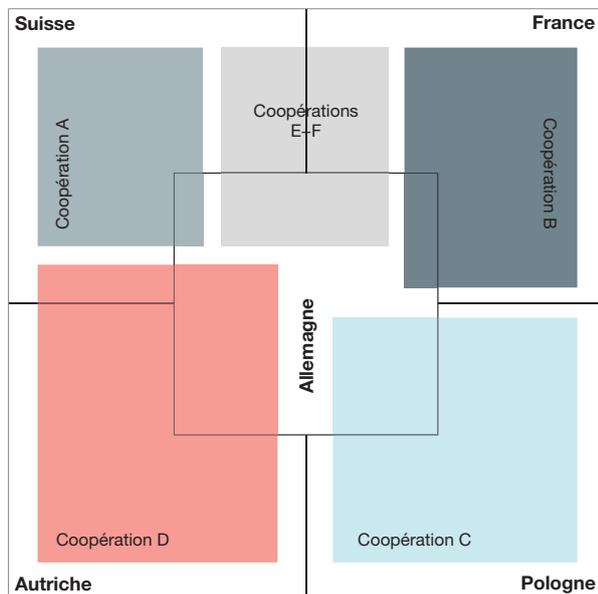


Schéma 1 : Les coopérations et leur situation géographique

6. Dans ce qui suit et pour des raisons de lisibilité, il ne sera plus fait usage de la double désinence masculin-féminin, les termes choisis impliquant les deux sexes sans distinction.

7. Le profil professionnel d'un manager de cluster a été analysé dans le cadre de ce projet, voir : Bouzar, Drewello, Helfer (dir.), Résultats de l'atelier international « Management de cluster », Document de travail, Centre Européen de Compétences et de Recherche « Management de cluster », janvier 2013, page 17 et suivantes. www.bit.ly/1Oyx5yU (dernière consultation : Avril 2015)

Méthode de collecte des données

- Les interviews ont été menées sous la forme d'entretiens semi-guidés⁸. Ils ont eu lieu sur place ou par téléphone – les raisons poussant à un entretien par téléphone étant de nature géographique.
- Dans le cadre de l'entretien, les personnes menant l'interview étaient libres dans leur usage du questionnaire.
- Les entretiens ont été menés par l'équipe de projet trinationale, dans la plupart des cas par une personne venant du même pays que la personne interrogée.

Méthode d'analyse des données

- Les entretiens ont été enregistrés et transcrits de manière sélective⁹ à l'aide d'une grille d'analyse basée sur les questionnaires de l'entretien.
- En raison des closes d'anonymat, les comptes-rendus ne sont pas consultables. Pour des raisons d'archivages, ils ont été classés en interne.
- Les réponses ont été analysées en fonction de leur fréquence par bloc de questions.

Résultats

Profil des personnes interrogées

Il s'agira maintenant de présenter les caractéristiques des personnes interrogées afin de remettre les réponses dans leur contexte.

Les personnes interrogées sont majoritairement actives dans le management de cluster et emploient le terme « manager de cluster » pour désigner leur activité. Partant, la plus grande partie d'entre eux évolue dans la branche de leur cluster – ils sont par exemple ingénieurs en transport dans un cluster logistique. Une autre partie vient d'une branche sœur – ils sont par exemple agronomes dans un cluster de biotechnologie. Les personnes issues de ce groupe ont en autres des connaissances en sciences économiques ou ont une fonction de conseil. Le plus petit groupe vient d'un autre domaine. Certains d'entre eux ont par exemple un passé dans l'administration.

En plus des personnes issues du management de cluster, des dirigeants de réseaux, des chefs d'entreprises et des personnes venant du domaine Business Development ont été interrogées. De plus, il y eut aussi des entrepreneurs parmi les personnes interrogées.

8. Voir par exemple *Forum Qualitative Sozialforschung*: www.bit.ly/1PQY0Df (dernière consultation : Mars 2015).

9. Voir par exemple *Bernd Lederer, Universität Innsbruck*: www.bit.ly/1Oyw89H (dernière consultation : Février 2015).

Arrière-plan et motivations des coopérations internationales

Les différentes coopérations sont nées pour diverses raisons et avec l'espoir de tirer profit de cette création. De manière schématique, les raisons et motivations des coopérations internationales peuvent être classées en deux groupes. Le premier groupe englobe les aspects liés dans un sens large à l'entretien des relations. L'autre groupe englobe tous les aspects liés à la défense d'intérêts.

Entretien des relations

Il ressort des différents entretiens que la mise en adéquation de la politique économique et de la pratique est un des aspects importants dans les coopérations internationales. Cela signifie que le management de cluster, en tant qu'il est lié à un organisme d'aide au développement économique, a aussi le devoir de faire entrer les intérêts politiques dans les entreprises. Il devient le lien entre les organismes d'aide au développement économique et la pratique. Les managers de cluster dans les coopérations internationales essaient notamment de mettre en relation les grandes entreprises et les organismes d'aide au développement économique. Il s'agit de sensibiliser les membres à ce sujet, de les mobiliser et de réunir les acteurs les plus importants dans un projet commun. De là doit découler un processus d'apprentissage dans lequel les membres et les acteurs concernés échangent entre eux, quand bien même ils n'auraient pas tous la même conception de la coopération internationale et de son intérêt.

La défense des intérêts

La possibilité de prendre part à des processus politiques par-delà les frontières est une autre raison poussant à la création de coopérations internationales. Pour les membres suisses d'une coopération, cet aspect est d'autant plus important qu'ils n'ont souvent qu'une influence limitée dans les institutions de l'Union Européenne du fait qu'ils n'en sont pas membres. Les intérêts de branche d'un pays sont donc défendus au niveau européen par l'intermédiaire des coopérations internationales.

De plus, il est d'une importance capitale dans les coopérations internationales de développer un marketing commun. La commercialisation d'un cluster international est par exemple plus aisée que celle d'un cluster dont le rayonnement n'est que national.

Mise en place de coopérations internationales

Comment des coopérations internationales peuvent-elles voir le jour ?

Plusieurs personnes interrogées à ce sujet ont déclaré que leurs coopérations internationales se sont formées par hasard. Cela a pu avoir eu lieu par exemple à la suite d'un contact dans une foire, d'un repas commun, d'une invitation ou d'autres événements de ce genre. À côté de ces coopérations de hasard, il y a aussi celles qui ont été constituées à la suite de prise de contact volontaire et ciblée. Par ailleurs, une coopération internationale a pu être mise en place à la suite d'un conseil ou d'une subvention accordée par des acteurs politiques.

Rarement une personne intermédiaire ou une institution a été à l'origine d'une coopération internationale. Même s'il y a ici des exceptions : par exemple a) quand un cluster dispose d'une personne à l'étranger chargée de la coopération, b) quand un organisme d'aide à l'exportation ou au développement économique agit en intermédiaire ou c) quand un manager de cluster fait progresser cette coopération.

Facteurs favorisant les coopérations internationales

Il y a des facteurs propices et des facteurs défavorables à la mise en place de coopérations internationales. Les facteurs propices peuvent être classés de manière schématique en quatre catégories : ressemblance, soutien d'un tiers, institutionnalisation et intentions convergentes.

Ressemblance

Pour les personnes interrogées, plus les institutions concernées se ressemblent, plus le terrain est favorable à une coopération internationale. L'aspect « ressemblance » peut jouer à différents niveaux. Par exemple : une coopération internationale est plus facilement mise en place lorsque les différences culturelles sont petites. La mentalité des participants joue elle aussi un rôle, la langue, l'idée que l'on se fait d'une coopération. De plus, une coopération internationale sera facilitée si les structures de marché des pays participants sont comparables et si les attentes des partenaires de la coopération sont similaires.

Par ailleurs, des cadres institutionnels semblables dans les pays concernés sont aussi un avantage : il s'agit ici des cadres politiques et juridiques ainsi que des structures de marché. Un autre avantage réside dans la proximité géographique des partenaires de la coopération.

Soutien d'un tiers

Une coopération internationale, aux dires des personnes interrogées, est facilitée lorsqu'elle bénéficie du soutien d'un tiers. Cette aide extérieure peut emprunter deux voies différentes. D'une part, les clusters peuvent être accompagnés par une

personne extérieure ou une organisation pour leur développement stratégique dans les coopérations internationales. D'autre part, des aides financières et un accès aux programmes de subvention peuvent faciliter la coopération internationale entre les clusters. À ce sujet, divers programmes européens d'aide à la coopération territoriale, tel que INTERREG, ou d'aide à la coopération dans le domaine de la recherche, tel que Horizon 2020, ont été cités.

Institutionnalisation

La forme de la coopération a aussi un impact sur le fonctionnement de la coopération internationale. Une coopération institutionnalisée dont le contenu, l'objectif et l'organisation ont été fixés par écrit fait preuve dans la plupart des cas d'une plus grande durabilité qu'une coopération basée sur des relations plus instables.

Intentions convergentes

Pour les personnes interrogées, le fait d'avoir les mêmes buts est un autre facteur propice à la coopération. Des objectifs communs tout comme une plus-value reconnue comme telle par tous les partenaires sont pour une coopération internationale importants et utiles.

Facteurs freinant la coopération internationale

À côté des facteurs propices à la coopération internationale, il y a des facteurs défavorables. Certains des facteurs propices peuvent être a contrario des facteurs défavorables – par exemple la ressemblance culturelle : son absence rend la coopération internationale plus difficile.

La langue

Le facteur défavorable le plus souvent cité est la langue. Si les clusters et réseaux sont présents dans différentes régions linguistiques, la coopération demande des efforts particuliers dans ce domaine. Dans le contexte géographique étudié, l'anglais comme langue commune ne s'avère être la solution que dans quelques cas particuliers.

Les différences

Tout comme les similitudes favorisent la coopération, les différences la freinent. Ainsi des structures d'organisation de clusters différentes peuvent être un véritable frein. De la même manière, des structures juridiques ou des ressources (en termes de financement et de temps) différentes chez les partenaires de la coopération compliquent la relation. Des intérêts divergents des organismes d'aide au développement économique et, dans un sens plus général, des politiques économiques freinent la coopération internationale. Il s'agit ici à la fois des divergences dans les priorités des organismes de soutien et des incompatibilités éventuelles dans les programmes de subvention. La participation à certains programmes de subvention est impossible pour quelques partenaires et complique la relation internationale.

Conflits d'intérêts

Dans les coopérations internationales, il est de première importance de réduire les conflits d'intérêts à un minimum ou de les dépasser aussi vite que possible. Si un cluster cherche un contact à l'étranger, il s'agira de considérer la possibilité d'une ouverture du marché initial (national) aux acteurs étrangers. Cela peut créer une nouvelle concurrence pour les partenaires et aussi, possiblement, un rejet chez eux de la coopération.

Organisation des coopérations internationales

Statu quo de l'internationalisation (typologie)

Dans un premier temps, il s'agira de montrer comment les coopérations internationales interrogées sont organisées aujourd'hui et quel est leur contenu. Dans un second temps, il s'agira d'esquisser de possibles évolutions futures (perspectives).

- institutionnalisées (engagement juridique) : accord de coopération signé entre les clusters (contexte, objectifs, domaines d'action, mesures etc.), bureaux communs.
- opérationnalisées (organisation du travail efficiente): projets communs, groupes de travail, rencontres régulières des partenaires de la coopération pour échanger et choisir les grands axes de développement, invitation et participation avec contributions lors d'événements organisés par les partenaires (congrès, conférences, visites d'entreprises)
- informelles : rencontres et échanges irréguliers, partages d'informations et d'expériences espacés, contact plus lâche avec d'autres réseaux issus de branches voisines.

Perspectives

Certaines personnes interrogées affirmaient que des rencontres régulières étaient la clé du succès – rencontre lors desquelles un partage de savoir et d'expériences pouvait avoir lieu. Ceci peut être réalisé en organisant conjointement des manifestations internationales. Les coopérations souhaitent sortir du financement par un tiers et devenir des coopérations autonomes. Une possibilité serait pour cela l'élaboration de projets communs. Plusieurs personnes interrogées souhaitent le développement de la défense d'intérêts au niveau européen. Enfin, le développement d'une stratégie commune apparaît être un grand avantage pour la coopération internationale.

Conclusions

Les déclarations des personnes interrogées ont permis la collecte d'informations sur la formation et l'organisation des coopérations internationales. Les résultats de cette étude pilote peuvent être résumés ainsi :

- Parmi les éléments poussant les clusters à la coopération internationale, cette étude a pu identifier : les bénéfices escomptés en termes d'« Entretien de relations » entre les membres du cluster ainsi qu'en termes de « Défense d'intérêts » auprès des institutions politiques en Europe. Les cadres institutionnels de chaque coopération internationale influencent fortement la manière d'atteindre ces bénéfices escomptés. Les cadres d'action des coopérations internationales de cluster à cluster peuvent être organisés de diverses façons : par exemple institutionnalisés, opérationnalisés ou informels. Par conséquent les modalités de travail doivent être adaptées à chaque coopération.
- Les facteurs faisant obstacle à la coopération cités le plus souvent sont les barrières culturelles et linguistiques. Dans quelques cas particuliers les acteurs ont eu recours à des interprètes. Une autre solution pourrait être de s'entendre sur une langue de travail commune. Des personnes douées dans la communication et les langues facilitent à coup sûr les coopérations internationales.
- Des intérêts divergents peuvent être identifiés à temps lors de la phase de création et canalisés par l'élaboration d'une stratégie commune. Grâce à des échanges réguliers quant aux objectifs à atteindre, les clusters pourront, dans l'idéal, s'accorder sur des objectifs communs en sorte que les divers intérêts particuliers ne seront pas une difficulté insurmontable.
- Les facteurs propices sont avant tout caractérisés par des structures semblables et complémentaires. Il s'agit ici de la culture du travail coopératif des acteurs concernés mais aussi des structures de marché comparables des pays partenaires. Des individus (par exemple Business Developer) ou des organisations spécialisées (par exemple des organismes d'aide au développement économique, la chambre du commerce et de l'industrie) peuvent aider à la prise de contact dans le pays partenaire. Les échanges directs entre les clusters concernés et les membres de cluster permettent d'identifier des objectifs convergents et de construire une relation de confiance. Enfin, les coopérations internationales peuvent être soutenues par un tiers. Des programmes de soutien financier et d'accompagnement stratégique par exemple donnent un coup de pouce aux coopérations internationales, les stabilisent et les professionnalisent.

Postface

La présente publication fait partie d'une série de « Documents de travail » publiées par le Centre Européen de Compétences et Recherche « Management de cluster ». Voici la liste des contributions d'ores et déjà parues :

- Panorama des clusters dans la Région Métropolitaine Trinationale du Rhin Supérieur – un état des lieux, Document de travail, 1/2013.
- Résultats de l'atelier international « Management de cluster », Document de travail, 1/2014
- Qualitätsmanagement in Cluster- und Netzwerkinitiativen – Der Einsatz von Qualitätsstandards in kleinen und jungen Netzwerken in der Praxis, 1/2015.
- Le profil professionnel du manager de cluster, 2/2015
- Étude pilote sur les coopérations internationales, Document de travail, 3/2015.

Cette étude pilote conclut le projet INTERREG « Management de cluster et réseaux territoriaux » dont la période de financement prendra fin au second semestre 2015. Les auteurs des « Documents de travail » espèrent avoir créé, grâce à leurs travaux au sein du Centre Européen de Compétences et de Recherche « Management de cluster », des contacts pour une coopération d'avenir dans les régions de la Suisse du Nord-Ouest, de l'Alsace, de Bade et du Palatinat Sud-Est. Les diverses publications ont pour ambition de donner des informations et des idées sur la manière d'organiser et de rendre plus efficaces les coopérations transfrontalières entre les clusters de la Région Métropolitaine Trinationale du Rhin Supérieur.

Toutes les publications sont consultables sur le site internet du Centre Européen de Compétences et de Recherche « Management de cluster » : www.research-clustermanagement.org

Bibliographie

Bouzar, Drewello, Helfer (dir.), Panorama des clusters dans la Région Métropolitaine Trinationale du Rhin Supérieur – un état des lieux, Document de travail, Centre Européen de Compétences et de Recherche « Management de cluster », 1/2013. (cf. : www.bit.ly/1ziNAbw – dernière consultation : Avril 2015)

Bouzar, Drewello, Helfer (dir.), Résultats de l'atelier international « Management de cluster », Document de travail, Centre Européen de Compétences et de Recherche « Management de cluster », 1/2014. (cf. : www.bit.ly/1Oyx5yU – dernière consultation : Avril 2015)

Kiehlmann, Fabian, Qualität im Cluster- und Netzwerkmanagement. Springer-Gabler, Wiesbaden, 2014.

Lederer, Bernd. Universität Innsbruck : www.bit.ly/1Oyw89H (dernière consultation : Février 2015).

Ruddat & Schulz, Qualitative Sozialforschung : www.bit.ly/1PQY0Df (dernière consultation : Mars 2015).

Tichy, Gunther, « Regionale Kompetenzzyklen - zur Bedeutung von Produktlebenszyklus- und Clusteransätzen im regionalen Kontext » dans Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 45 (3-4), page 195 et suivantes, 2001.

Annexe

Questionnaire des entretiens d'expert semi-guidés

Bloc 1 : Profil de la personne et de l'institution interrogée

→ Objectif : classement de la personne à des fins de contextualisation des réponses

- Ancienneté dans l'entreprise, fonction, responsabilités, formation
- Questions d'organisation (nombres d'entreprises, branche, structure, etc.)

Bloc 2 : Concepts et définitions

→ Objectif : harmonisation des définitions de concepts à des fins de comparabilité des réponses

- Quelle compréhension du concept de « internationalisation des clusters ou des réseaux d'entreprises » ?
- Quelle compréhension du concept de « coopération internationale » ?

Bloc 3 : Création d'une coopération et motivation

→ Objectif : connaissance des motivations pour une coopération

- Date de création de la coopération, initiateurs, motivations
- Institutions en soutien et éventuels intermédiaires
- Description des bénéfices individuels et collectifs
- Facteurs propices et défavorables lors de la création

Bloc 4 : Organisation de la coopération

→ Objectif : informations sur le fonctionnement actuel de la coopération

- Fonction de la coopération (pur travail en réseau, projets thématiques, division du travail etc.)
- Règles institutionnalisées et formalisées de la coopération (rencontres régulières, groupes de travail, personnes en responsabilité) ou contacts peu fréquents
- Organisation de la coopération en terme d'impératifs temporels
- Facteurs propices et défavorables au travail dans la coopération

Bloc 5 : Perspectives de la coopération

→ Objectif : informations sur les formes de coopération porteuses d'avenir

- mesures d'adaptation et besoins à l'intérieur de la coopération
- mesures à prendre