

# Panorama des clusters dans la Région Métropolitaine Trinationale du Rhin Supérieur – un état des lieux

Analyse de l'enquête sur le « Management de clusters et de réseaux territoriaux  
dans le Rhin Supérieur »

Document de travail 1/2013

Europäisches Kompetenz-  
und Forschungszentrum  
Clustermanagement



Centre européen de  
compétences et de recherche  
Management de Cluster

## Édité par le

© Centre européen de compétences et de recherche Management de Cluster  
en Octobre 2013

## Auteurs

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

Fachhochschule Nordwestschweiz  
Marisa Helfer, Samuel Waldis

Université de Strasbourg-ITIRI  
Madjid Bouzar, Carole Maillier (Service formation continue)

## 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

Avant-propos .....	5
Pourquoi un panorama des clusters dans le Rhin Supérieur ? .....	7
Les résultats .....	9
Principales données sur le sondage.....	9
Standards de qualité dans des clusters et des réseaux.....	10
Évaluation des clusters et des réseaux.....	15
Les besoins en formation continue dans les clusters et les réseaux .....	18
Conclusions et prospective.....	20
Le Centre européen de compétences et de recherche Management de Cluster.....	21



## Avant-propos

Dans le Rhin Supérieur, il existe une longue tradition de coopération qui trouve son expression en France, en Allemagne et en Suisse dans le travail en commun, à la fois vieux de plusieurs décennies et tourné vers le futur, des régions frontalières de l'Alsace, de Bade, du Palatinat du Sud et de la Suisse du Nord-Ouest. Notre but est de faire vivre et de développer cette coopération entre les établissements d'enseignement Supérieur, les universités, l'économie et l'administration – en faisant un pas de plus : dans le cadre du **Centre européen de compétences et de recherche Management de Cluster** nouvellement créé, nous cherchons les moyens de rendre les coopérations transfrontalières plus efficaces, plus efficientes. Ce faisant, nous sommes créateurs de richesse dans toute la région trinationale : dans le domaine de l'économie, de l'administration, des sciences, mais aussi des échanges interculturels.

Le Centre de compétences assure, dans le cadre de cette mission, des activités de conseils, de formation continue et de recherche appliquée (dont la présente publication se veut une illustration). Cette première publication du Centre de compétences propose un aperçu des caractéristiques des clusters dans le Rhin Supérieur et représente une base pour de futurs travaux. Nous souhaitons remercier ici tous les participants au sondage pour leur aide précieuse, laquelle nous a permis de mettre au point ce rapport.

Les initiateurs du Centre européen de compétences et de recherche Management de cluster sont :

Hochschule für öffentliche Verwaltung de Kehl, Prof. Dr. Hansjörg Drewello

Université de Strasbourg-ITIRI, Madjid Bouzar

Fachhochschule Nordwestschweiz, Marisa Helfer



## Pourquoi un panorama des clusters dans le Rhin Supérieur ?

Les clusters, en tant qu'ils sont un concept pour le développement de l'économie, ont une importance plus ou moins manifeste dans les trois régions frontalières. En Allemagne et en France, les clusters et les réseaux territoriaux sont soutenus dans le cadre de politiques nationales et régionales. En Suisse, s'il n'existe pas de politique promouvant les clusters d'une manière explicite, les aides pour encourager l'innovation dans le cadre d'une Nouvelle Politique Régionale sont toutefois des exemples qui s'apparentent à une telle politique. La Stratégie 2020<sup>1</sup> de la Région Métropolitaine Trinationale du Rhin Supérieur (RMT), à laquelle participent les régions frontalières, prévoit « le développement d'une économie compétitive et durable »<sup>2</sup> – les « clusters industriels existants » devant être développés « grâce à la mise en place d'une coopération transfrontalière ciblée ». La Stratégie prête une attention particulière au développement des capacités d'innovation, et partant, à « la mise en réseau des chercheurs » et à la « réalisation de projets communs transfrontaliers ». Soutenir la recherche et l'innovation, mais aussi la création de clusters transfrontaliers qui travailleraient en étroite collaboration dans le cadre de l'économie et de la gestion régionale, c'est le but déclaré du **Centre européen de compétences et de recherche Management de Cluster**.

La présente analyse se base sur plusieurs études scientifiques ayant paru jusqu'à aujourd'hui. Nous citerons notamment ici la base de données des Acteurs de l'innovation dans le Rhin Supérieur<sup>3</sup> ou celle de l'Atlas régional des clusters du Bade-Wurtemberg<sup>4</sup>. Notre étude s'inscrit dans la lignée des études précédentes<sup>5</sup>. Elle propose un premier **panorama des clusters** de la région. À cette fin, les caractéristiques des clusters ont été analysées selon trois angles d'approche :

1. Analyser le management de qualité de chaque cluster et réseau territorial
2. Observer les différentes méthodes d'évaluation
3. Déterminer les besoins en matière de formation continue

<sup>1</sup> *Stratégie pour la Région Métropolitaine Trinationale du Rhin Supérieur à laquelle participent l'Union européenne, INTERREG Rhin Supérieur ; du côté allemand : le Bade-Wurtemberg, la Rhénanie Palatinat ; du côté français : le conseil général du Haut-Rhin ; du côté suisse : les cantons de Bâle-Ville, Bâle-Campagne, d'Argovie, du Jura et de Soleure.*

<sup>2</sup> *Région Métropolitaine Trinationale du Rhin Supérieur. Agir et se développer ensemble – Une stratégie 2020 pour la Région Métropolitaine Trinationale du Rhin Supérieur.*

<sup>3</sup> *Agence de développement économique du Bas-Rhin / Conférence franco-germano-suisse du Rhin Supérieur, Banque de données des acteurs de l'innovation du Rhin Supérieur, Strasbourg / Kehl, 2012.*

<sup>4</sup> *Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg (Hrsg.). Regionaler Cluster-Atlas Baden-Württemberg. 2012. Stuttgart.*

<sup>5</sup> *Il nous faut citer ici le 12ème Congrès Tripartite « Formation, Recherche et Innovation » (Bâle, 2010) lors duquel le groupe de travail « Stratégie en matière d'innovation » a mis au point différentes hypothèses de travail. Il fut alors démontré qu'une professionnalisation était une condition nécessaire pour une innovation transfrontalière dans le Rhin Supérieur et qu'une mise en relation des managers de cluster et des acteurs économiques serait elle aussi un atout majeur. Voir <http://dlk12.regbas.ch/ag-vernetzung-transparenz---innovation.html> [16 juillet 2013].*

Pour répondre à nos questions qui sont à l'origine des conclusions de cette publication, nous avons contacté les clusters et les réseaux territoriaux qu'il nous a été possible d'identifier comme tels.

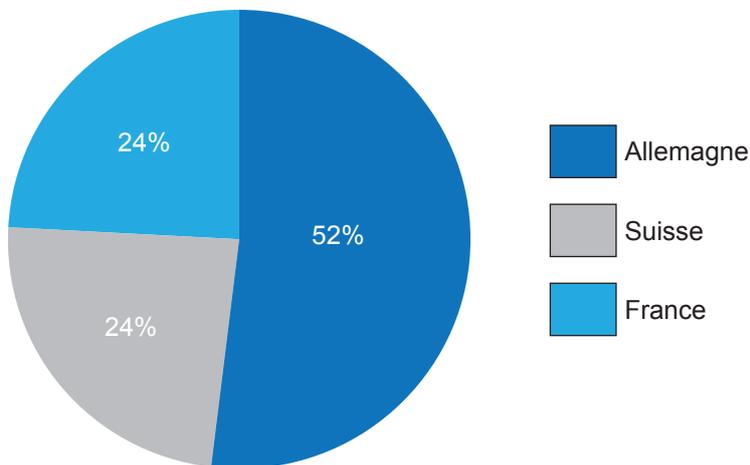
Nous présenterons tout d'abord les résultats correspondant à la partie « Management de la qualité » dans laquelle il s'agira d'analyser les types de relations entre les différents acteurs, leur composition, leur interaction et leur organisation, mais aussi les stratégies de développement et leur mise en application. Dans un deuxième temps, nous examinerons les facteurs de réussite dans le développement des clusters ainsi que leur degré d'avancement, et nous ferons une analyse des indicateurs mesurant cette réussite. Dans un troisième temps, nous pointerons les besoins des clusters et réseaux territoriaux en matière de formation continue. En conclusion, nous présenterons le **Centre européen de compétences et de recherche Management de Cluster**, centre à l'origine de la présente étude et d'études à venir.

## Les résultats

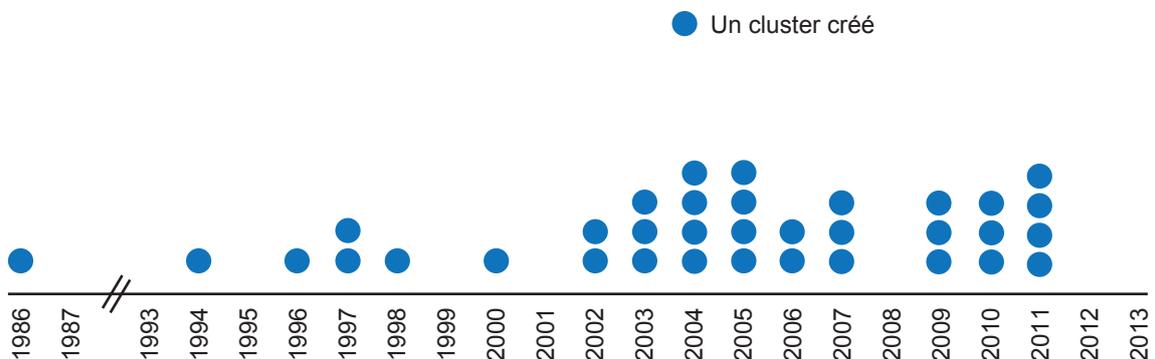
### Principales données sur le sondage

Les résultats de cette étude ont pour base les données empiriques suivantes : 73 interlocuteurs de clusters et de réseaux territoriaux situés dans les trois régions frontalières de la RMT ont été contactés par voie électronique. Le sondage, composé de 12 questions, était consultable du 6 au 28 juin 2013, en langue allemande et française. Les réponses émanent de 56 clusters et réseaux territoriaux, ce qui correspond à un taux de réponse de 77%. Plus de la moitié des personnes ayant répondu ont leur emploi en Allemagne (52%), la France et la Suisse sont toutes deux représentées à hauteur de 24%.

Graphique 1 : Situation géographique des sièges des clusters sondés



Graphique 2 : Année de création des clusters sondés



## Standards de qualité dans les clusters et les réseaux

Les questions relatives au management de qualité dans notre enquête se réfèrent aux indicateurs du label de qualité « Cluster excellence Bade-Wurtemberg ». Or ce label de qualité a lui aussi pour référence des standards de qualité européens, lesquels ont été définis grâce à une collaboration à l'échelle européenne entre des experts et des acteurs expérimentés d'initiatives de clusters et de réseaux<sup>6</sup>. Les interlocuteurs représentant les clusters dans les trois régions frontalières de la RMT ont été interrogés sur les points suivants :

- Développement et mise en application de la **stratégie** des clusters par les interlocuteurs et en coopération avec les acteurs de clusters participants
- Hétérogénéité, nombre total et composition des **membres actifs des clusters**
- Modalité et rythme de la **coopération** entre le management du cluster et les acteurs du cluster

Ces trois champs d'étude ont permis de couvrir toute une série d'indicateurs de qualité du label « Cluster excellence Bade-Wurtemberg »<sup>7</sup>. Les questions relatives au management de qualité avaient pour but d'établir un panorama complet des initiatives de clusters dans le Rhin Supérieur et d'identifier les éventuelles différences nationales.

Les résultats du sondage montrent qu'une grande majorité des initiatives de clusters ayant répondu (87%) ont défini leurs objectifs stratégiques par écrit<sup>8</sup>. Sur ce point, des différences nationales ont pu être identifiées. En Allemagne (95%) et en Suisse (100%), les objectifs ont été retranscrits bien plus souvent qu'en France (50%) dans un document formel.

Une grande majorité des personnes ayant répondu (87%) ont impliqué les membres d'initiatives dans leur stratégie de développement<sup>9</sup>. Bien plus de la moitié des personnes interrogées affirment avoir consulté aussi bien des avis d'experts (70%) que des rapports d'études et d'analyses scientifiques (57%) **pour mettre au point leur stratégie**. Comme on peut le voir dans le graphique 3, environ deux tiers (67%) cherchent à atteindre leurs objectifs stratégiques au moyen d'actions concrètes et d'activités qui prennent la forme de jalons mesurables. L'aspect international de la stratégie joue dans l'ensemble un rôle plutôt secondaire.

<sup>6</sup> *European Cluster Excellence Initiative. The Quality Label for Cluster Organisations – Criteria, processes, framework of implementation, May, 2012.*

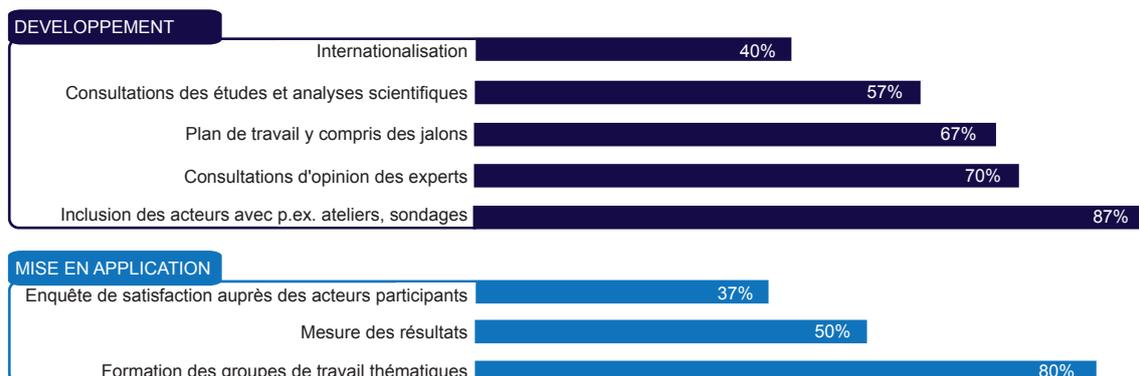
<sup>7</sup> *Les indicateurs de qualité du label « Cluster excellence Bade-Wurtemberg » peuvent être consultés sur le site du label : <http://www.cluster-exzellenz-bw.de/welche-qualitaetskriterien-gibt-es> [16 juillet 2013].*

<sup>8</sup> *La question était : « Dans le cadre de la coopération avec vos partenaires de cluster, avez-vous défini vos objectifs communs dans une stratégie ? » Les réponses proposées étaient : « Oui, sous forme d'un document écrit », « Oui, sous forme d'un accord oral de coopération », « Nous travaillons actuellement à la définition des objectifs communs », « Non », « Aucune réponse ».*

<sup>9</sup> *La question était : « Lesquels des points suivants ont été pris en compte dans votre stratégie ? » Les réponses proposées étaient : « Inclusion des acteurs par exemple des ateliers et des sondages », « Consultation d'opinions d'experts », « Consultation des études et analyses scientifiques », « Plan de travail y compris des jalons », « Internationalisation », « Autres ».*

En ce qui concerne la **mise en application de la stratégie**, il apparaît que la grande majorité des initiatives de clusters et de réseaux ayant répondu (80%) répartissent leurs activités et leurs actions en groupes de travail thématiques<sup>10</sup>. La moitié des personnes interrogées (50%) indiquent qu'elles n'ont pas prévu dans leur document fixant leur stratégie la possibilité de mesurer les résultats obtenus : ceci est surprenant puisque les clusters et de réseaux sont souvent jugées par les acteurs participants sur leur valeur ajoutée potentielle. Un regard sur les réponses du sondage à l'échelle nationale nous apprend que les différents pays accordent une importance fortement inégale à l'évaluation des résultats obtenus. En France, une grande majorité des personnes interrogées (80%) font ce travail d'évaluation ; elles sont beaucoup moins nombreuses à le faire en Suisse (57%) et en Allemagne (39%). Seulement un peu plus d'un tiers des personnes ayant répondu (37%) indiquent avoir mis en place dans leurs stratégie des mécanismes pour mesurer la satisfaction des différents acteurs. Là encore il y a des différences nationales dans la RMT : c'est en Suisse que le contrôle du degré de satisfaction des membres participants se révèle être une pratique répandue (57%) ; en France (40%) et en Allemagne (28%), ce contrôle est effectué par moins de la moitié des personnes interrogées.

Graphique 3: Développement et mise en application d'une stratégie commune



Dans l'élaboration d'une stratégie de cluster ont été pris en compte des points essentiels correspondant aux standards du label de qualité « Cluster excellence Bade-Wurtemberg ». Pour ce qui est de la mise en application de la stratégie en revanche, tous les critères de qualité n'ont pas été respectés. En particulier, les points « Mesure des résultats et de la satisfaction des partenaires de l'initiative » ne correspondent pas aux standards de qualité du label « Cluster excellence de Bade-Wurtemberg ».

Un examen du deuxième champ d'analyse « **Hétérogénéité, nombre total et composition des membres actifs du cluster** » a permis de montrer dans quelles

<sup>10</sup> Même question (voir note 9) avec de nouvelles possibilités de réponse : « Formation de groupes de travail thématiques », « Enquête de satisfaction des acteurs participants », « Mesure des résultats », « Autres ».

conditions les interlocuteurs travaillent avec les acteurs du cluster<sup>11</sup>. Presque la totalité des personnes ayant répondu (94%) ont indiqué qu'elles travaillaient régulièrement avec des acteurs des quatre catégories jugées pertinentes (Entreprises, Recherche et développement, Groupes d'intérêts, Organisations promouvant l'économie et institutions étatiques) — voir tableau 1. Cela signifie que les structures des partenaires des clusters interrogés sont très hétérogènes, en sorte que, pour la quasi-totalité des clusters et réseaux, des acteurs relevant des quatre catégories sont associés (voir plus haut). Au regard de l'hétérogénéité des acteurs, les standards de qualité sont largement atteints.

Tableau 1: Hétérogénéité, nombre total et composition des clusters

	Nombre	Pourcentage
<b>Hétérogénéité des acteurs de clusters et de réseaux</b>		
Clusters dont les acteurs sont issus de toutes les catégories	32	94%
Clusters dont les acteurs ne sont pas issus de toutes les catégories	2	6%
<b>Nombre total des acteurs de clusters et de réseaux</b>		
Clusters avec plus de 40 acteurs	26	76%
Clusters avec moins de 40 acteurs	8	24%
<b>Part des entreprises privées dans les clusters et de réseaux</b>		
Clusters auxquelles participent en majorité des entreprises privées	28	82%
Clusters auxquelles participent en majorité des acteurs issus d'autres catégories	6	18%

Un autre critère de qualité particulièrement important est de parvenir à une certaine masse critique quantitative d'acteurs de clusters et de réseaux. Conformément aux indicateurs du label « Cluster excellence de Bade-Wurtemberg », au moins 40 acteurs doivent participer à la vie d'un cluster. Environ un quart des personnes interrogées (24%) ont indiqué que moins de 40 acteurs prennent part au travail de du cluster de manière régulière. Toutefois, pour une grande partie (76%) des clusters interrogés, il s'agit de clusters et de réseaux plus grands (Tableau 1). C'est le cas pour une écrasante majorité des initiatives sondées.

La participation d'entreprises privées à des clusters est une marque de qualité supplémentaire. Les entreprises peuvent, par exemple par des cotisations ou par d'autres modes de participation, apporter leur soutien à un développement planifié et durable des clusters. En même temps, un engagement de la part d'entreprises privées révèle que l'économie privée juge le cluster pertinent. Une part relativement petite des clusters interrogés (18%) affirment que les entreprises privées sont sous-représentées. Pour une grande majorité de l'ensemble des initiatives (82%), des entreprises privées participent au travail de manière régulière (Tableau 1). Au regard de l'intégration d'entreprises issue

<sup>11</sup> La question était : « Quel type de partenaire participe régulièrement aux activités de votre cluster ? ». Les réponses proposées étaient : « Grandes entreprises », « Grandes et moyennes entreprises », « Petites et moyennes entreprises et très petites entreprises », « Universités, grandes écoles et autres institutions d'éducation », « Institutions de recherche non-universitaire (recherche fondamentale) », « Institutions de recherche et de développement non-universitaire (recherche appliquée) », « Groupes d'intérêts (Chambres, fédérations, associations) », « promotion du commerce et de l'industrie communale », « Institutions étatiques et collectivités territoriales », « Autres ».

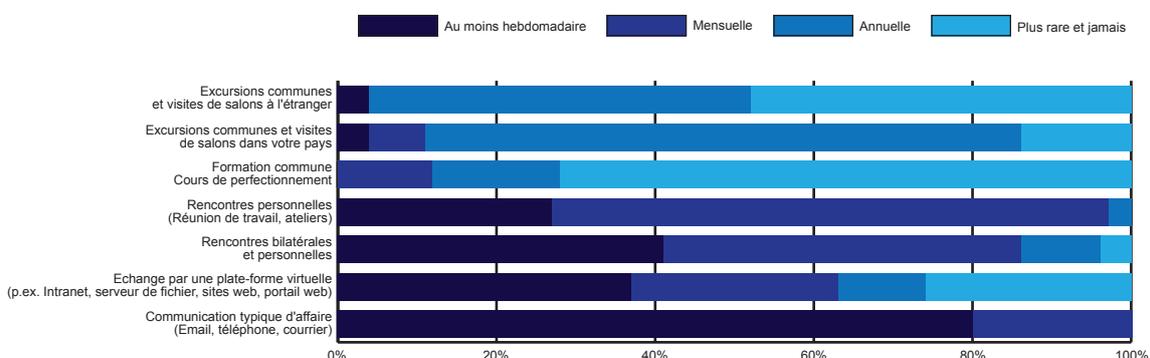
de l'économie privée, l'écrasante majorité des clusters et des réseaux interrogés remplit les standards de qualité du label « Cluster excellence de Bade-Wurtemberg ».

Par l'examen du troisième champ de recherche « **Modalité et rythme de la coopération entre le management du cluster et les acteurs du cluster** », il s'agissait d'analyser le degré de communication entre les interlocuteurs et les membres des clusters<sup>12</sup>. Sur ce point, une grande majorité des personnes interrogées ont indiqué qu'elles ont des contacts commerciaux typiques (e-mail, téléphone, échange de lettres), quotidiens ou hebdomadaires, avec leurs partenaires. L'utilisation de plate-formes de travail virtuelles est en revanche un moyen de communication nettement moins employé. Seulement la moitié des personnes interrogées environ indiquent qu'elles utilisent cette forme de coopération de manière régulière (au moins une fois par mois ou plus souvent). En revanche, les rencontres personnelles bilatérales jouent un rôle très important. Plus d'un tiers des personnes interrogées (41%) se rencontrent au moins une fois par semaine. Néanmoins, presque un quart des personnes interrogées indiquent qu'elles ne rencontrent un représentant de leurs partenaires qu'une fois par an ou même moins souvent que cela. Les rencontres et les réunions de plus grande envergure jouent alors un rôle d'autant plus central au sein des initiatives.

Presque tous les interlocuteurs (97%) organisent au moins une fois par mois une séance de travail collectif (réunions, workshops etc.). Cela montre que la réunion en plus grande assemblée et avec plusieurs partenaires jouent un rôle important.

Les formations continues communes entre les interlocuteurs et les membres de cluster et de réseaux jouent un rôle quasiment inexistant. Des excursions ou des visites en groupe de foires sont en revanche pour la plupart organisées de manière annuelle. Dans l'ensemble, celles-ci sont proposées le plus souvent dans le pays même (et non à l'étranger). Au regard de la situation géographique frontalière des clusters dans la RMT, les clusters et leurs entreprises partenaires ont donc la possibilité ici de prospecter un nouveau marché.

Graphique 4: Modalité et rythme de la coopération entre le manager du cluster et les acteurs du cluster



<sup>12</sup> La question était : « Selon quelles modalités et à quel rythme avez-vous des contacts avec vos partenaires ? » Les réponses proposées sont reportées dans le graphique 4.

Avec la question portant sur la forme de coopération, nous avons pu recueillir des informations sur la fréquence et les modalités de contact entre les interlocuteurs et les partenaires des initiatives. Dans l'ensemble, il se dessine un tableau particulièrement hétérogène des types de coopération. Les personnes interrogées utilisent des moyens de communication nombreux et divers ainsi que des formes variées de coopération. La poursuite de l'enquête pourrait montrer dans quelle mesure certains moyens de communication sont plus adaptés que d'autres aux spécificités d'une branche.

## Évaluation des clusters et de réseaux

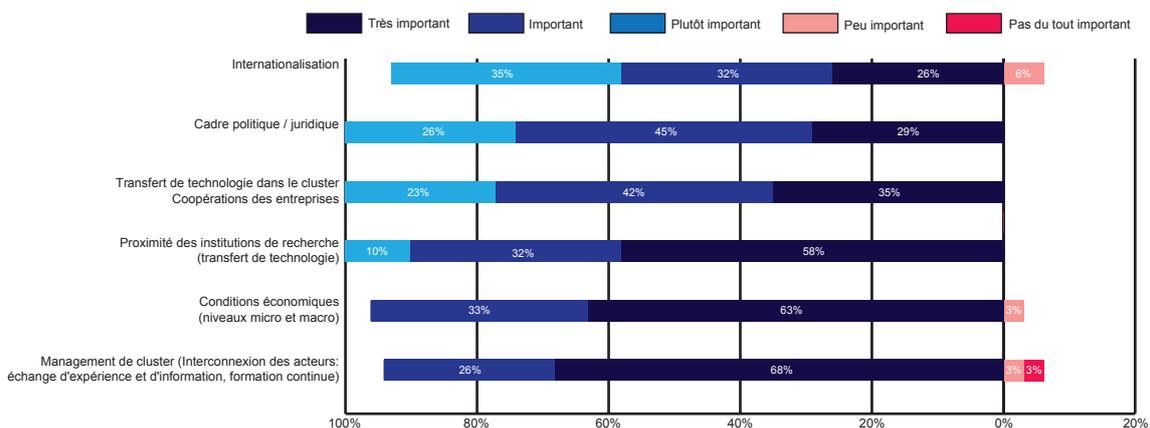
En ce qui concerne le domaine de l'évaluation, les interlocuteurs des clusters situés dans les régions frontalières de la RMT ont été interrogés sur les thèmes suivants : facteurs pour un développement de cluster réussi, degré d'avancement de ces facteurs et indicateurs mesurant la réussite.

Nous avons proposé à chaque cluster sondé six facteurs. Les interlocuteurs avaient toutefois la possibilité de compléter la liste de ces facteurs par des réponses personnelles. Les personnes interrogées ont alors, dans un premier temps, jugé de l'importance des ces facteurs pour un développement réussi et, dans un deuxième temps, elles ont estimé le degré d'avancement de ces facteurs dans leur propre cluster. Puis, les clusters furent questionnés sur leur manière de mesurer leur réussite.

### Principaux facteurs pour un développement de cluster réussi

L'ensemble des six facteurs proposés (voir graphique 5) ont été jugés importants<sup>13</sup> : presque 90% des personnes ayant répondu considèrent ces facteurs comme étant importants pour un développement de cluster réussi. En y regardant de plus près, il y a une différence dans l'estimation des facteurs au niveau des réponses « très important ». Les facteurs « Conditions économiques », « Management de cluster » et « Proximité des institutions de recherche » semblent être particulièrement importants.

Graphique 5 : Importance des différents facteurs pour un développement de cluster réussi



### Degré d'avancement de chaque facteur de réussite

Dans un deuxième temps, les personnes interrogées ont jugé du degré d'avancement des facteurs cités plus haut. Cinq des six facteurs ont été considérés comme « avancés » par plus de la moitié des personnes ayant répondu<sup>14</sup>. Si l'on considère la réponse « achevé »,

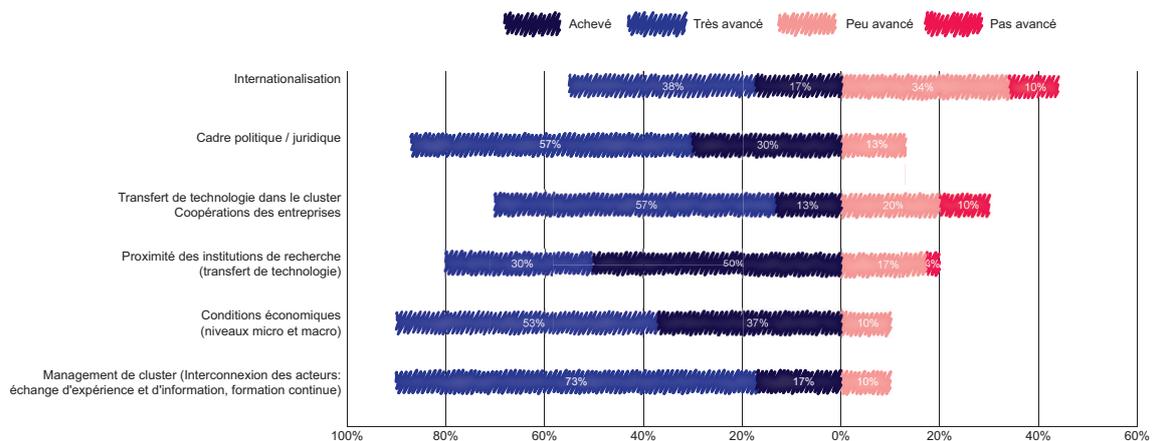
<sup>13</sup> « Important » correspond ici à la somme des items « très important », « important » et « plutôt important ».

<sup>14</sup> « Avancé » correspond ici à la somme des items « achevé » et « très avancé ».

voici le tableau que l'on obtient : le facteur « Proximité des institutions de recherche » semble être le mieux représenté, suivi par « les conditions économiques » et « les cadres politiques et juridiques » (voir graphique 6).

Parmi les facteurs les moins avancés, il y a au premier rang « l'internationalisation ». 45% des personnes interrogées indiquent que l'internationalisation est peu ou quasiment pas avancée. On trouve par ailleurs le facteur « transfert de technologie dans le cluster » dans un ordre de grandeur équivalent. Certes, la majorité des personnes interrogées considèrent ce facteur comme « avancé », mais 20% déclarent que ce facteur n'est pas avancé.

Graphique 6 : Degré d'avancement des différents facteurs



### Analyse comparant l'importance accordée aux facteurs et leur degré d'avancement

Par cette analyse comparative, il s'agit de voir si l'importance et le degré d'avancement des facteurs se recoupent. Ce faisant, nous pourrions dire si les facteurs considérés comme importants pour un développement de cluster réussi sont aussi des facteurs considérés comme avancés.

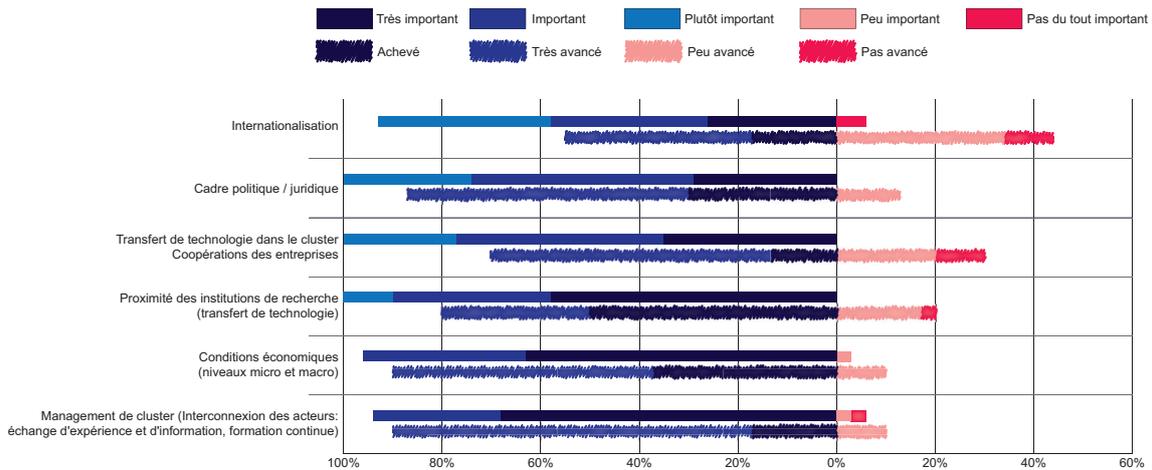
D'une manière générale, la part des personnes ayant jugé les facteurs « importants »<sup>15</sup> est plus grande que celle des personnes ayant jugé les facteurs « avancés »<sup>16</sup>. L'internationalisation en est un exemple. Elle est considérée par plus de 90% des personnes interrogées comme étant un facteur important pour un développement de cluster réussi. En même temps, seulement un nombre largement plus inférieur des personnes ayant répondu (55%) considèrent que ce facteur est effectivement avancé. Il y a ici un écart entre l'importance accordée à ce facteur et son degré de réalisation (voir graphique 7). C'est d'ailleurs au niveau de ce facteur « internationalisation » qu'on observe le plus grand écart dans les réponses. Il y a aussi un léger écart en ce qui concerne le facteur « cadre politique et juridique »<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> « Important » correspond ici à la somme des items « très important », « important » et « plutôt important ».

<sup>16</sup> « Avancé » correspond ici à la somme des items « achevé » et « très avancé ».

<sup>17</sup> Toutefois, il doit être précisé que ceux qui considèrent ce facteur « avancé » et ceux qui déclarent qu'il est « important » ne sont pas forcément les mêmes personnes. Il est donc possible que quelqu'un ait déclaré ce facteur « peu important » en même temps que « avancé » – et inversement.

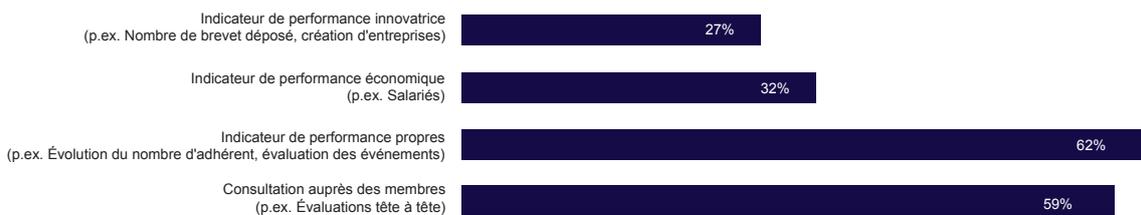
Graphique 7 : Comparaison de l'importance des facteurs et de leur degré d'avancement



### Indicateur mesurant la réussite des clusters

Les personnes interrogées ont été ensuite priées d'indiquer de quelle manière elles mesurent la réussite de leurs clusters. Les personnes ayant répondu jugent de leur réussite au moyen d'indicateurs de performance propres comme, par exemple, par l'évolution du nombre de membres ou l'évaluation d'événements (62% – voir graphique 8). Dans un même ordre de grandeur (59% des personnes interrogées), les consultations auprès des membres sont considérées comme des moyens de mesurer la réussite d'un cluster.

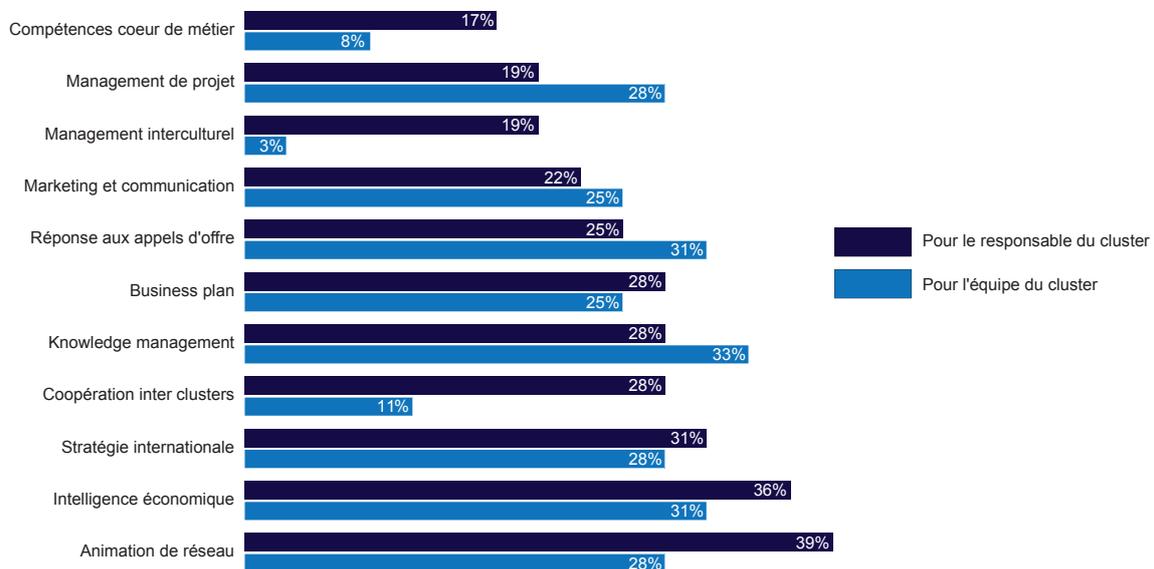
Graphique 8 : Indicateurs permettant de juger de la réussite d'un cluster



## Les besoins en formation continue dans les clusters et les réseaux

La dernière partie du sondage visait une meilleure connaissance des besoins des clusters et des réseaux en matière de formation continue<sup>18</sup>. Presque toutes les personnes ayant répondu (95%) éprouvent le besoin d'une formation continue pour leur développement personnel. D'après les déclarations des interlocuteurs, cela concerne également l'équipe managériale de cluster (89%), laquelle coopère avec la personne ayant répondu au sondage. Le graphique ci-dessous montre les domaines dans lesquels la formation continue est vue comme une priorité, autant pour les interlocuteurs qui ont répondu que pour leurs équipes (Graphique 9).

Graphique 9: Priorités dans la formation continue



Les 3 domaines les plus importants pour les responsables de clusters sont : le management de cluster (39%), l'intelligence économique (36%) et la stratégie internationale (31%) – graphique 9. Un regard sur les résultats par région nous apprend qu'il n'y a pas de divergences nationales au sujet de ces trois priorités. Ces domaines sont donc pertinents pour l'ensemble de la RMT.

Mais les différentes régions n'accordent pas la même importance à tous les domaines potentiels de formation continue. Par exemple, les Français questionnés déclarent ressentir un fort besoin en matière d'invention de concepts d'entreprise (par exemple Business plan), en Allemagne ce besoin est moins fort (33%), tandis qu'en Suisse aucune des personnes ayant répondu n'a jugé ce domaine prioritaire.

Une autre différence nationale apparaît dans le domaine « Coopération inter clusters ». Le besoin de formation continue des équipes est en ce domaine jugé relativement faible (11%) par les interlocuteurs, alors que le besoin des interlocuteurs eux-mêmes est en

<sup>18</sup> La question était : « Dans quel domaine est-il prioritaire de développer vos compétences ? Les réponses proposées sont reportées dans le graphique 9 (il était possible de cocher plusieurs réponses).

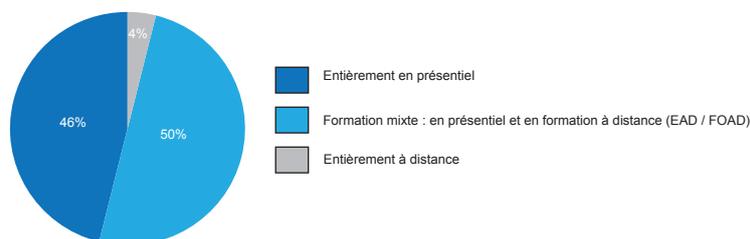
revanche bien plus élevé (28%). Il semble y avoir en Allemagne (45%) et en France (40%) le besoin de développer d'une manière plus professionnelle la coopération entre plusieurs clusters. Au regard de la RMT, cette attitude est tout à fait prometteuse, car il existe de nombreux clusters dans les régions frontalières dont les domaines d'activité sont particulièrement proches.

De plus, cette remarque est appuyée par le fait que près de la moitié des Allemands (44%) et des Français (40%) ayant répondu ressentent le besoin d'approfondir leurs connaissances sur le thème de la « Stratégie internationale » dans le cadre de formations continues.

Une autre question du sondage devait faire état des besoins en matière de séminaires traitant de l'échange de pratiques entre les managers de clusters – ces séminaires étant susceptibles de coupler apports théoriques et travail professionnel en réseau<sup>19</sup>. La moitié des personnes ayant répondu ont indiqué être intéressées par des offres de ce type. Il y a même un fort besoin en Allemagne (72%) et en France (60%). Les thèmes proposés par les interlocuteurs sont : nouvelles impulsions pour les « vieux » clusters, bonnes pratiques dans les régions rurales, pilotage stratégique d'un cluster, transfert entre les entreprises et les établissements d'enseignement Supérieur, évaluation de la performance d'un cluster, processus d'innovation en PME, coordination de la planification stratégique avec les acteurs clés du réseau, intelligence économique et exemples de cas.

En conclusion, nous avons demandé sous quelle forme les interlocuteurs pourraient avoir recours aux offres de formation continue. La moitié des personnes ayant répondu souhaitent une formation mixte : à la fois en présentiel et à distance – voir Graphique 10. Une grande part (46%) privilégie une formation entièrement en présentiel. Seule une petite part (4%) porte son intérêt sur des offres de formation entièrement à distance.

Graphique 10 : Type de formation souhaité



<sup>19</sup> La question était : « Seriez-vous intéressé par des séminaires d'échanges de pratiques couplés à des apports théoriques ? »



## Conclusions et prospective

Le taux de réponse élevé à ce sondage indique que les responsables de clusters dans la RMT sont fortement intéressés par un soutien des établissements d'enseignement Supérieur et des instituts de recherche. Par cette première prise de contact au moyen du sondage en ligne et de la présente publication des résultats, nous avons posé les bases de travaux de recherche futurs en coopération avec les acteurs et les experts du Rhin Supérieur.

Dans la pratique, les besoins en matière de recherche appliquée sur les clusters et réseaux territoriaux recoupent, comme nous l'avons d'emblée exposé dans l'introduction, aussi bien les objectifs politiques dans les trois régions frontalières que les objectifs stratégiques de la RMT 2020. Les conclusions de la présente étude peuvent être résumées ainsi :

- En faisant un test sur les indicateurs présélectionnés du label « Cluster excellence Bade-Wurtemberg » il a pu être démontré que les clusters s'appuient d'ores et déjà, dans de multiples localités, sur des standards de qualité internationaux. La comparaison entre les différentes régions frontalières a montré, par exemple dans le domaine de l'évaluation des performances des clusters et réseaux territoriaux, qu'il existe différentes approches pour mesurer le degré de réussite d'un cluster. Lors d'une éventuelle utilisation de standards de qualité nationaux, il s'agira donc de prendre en compte cette dimension internationale ainsi que les différences de pratique.
- Dans le domaine de l'évaluation, il apparaît que les acteurs ont conscience des facteurs qui favorisent la réussite d'un cluster et estiment différemment ces facteurs quant à leur importance et à leur degré d'avancement. Les « conditions économiques », le « management de cluster » et la « proximité des institutions de recherche » sont, selon eux, les facteurs les plus importants. La réussite d'un cluster est mesurée à l'aide d'indicateurs. Les indicateurs de performance propres et les sondages auprès des membres sont des indicateurs fréquemment utilisés.
- Les résultats sur la formation continue montrent qu'il existe un grand besoin de formation dans le domaine du management de cluster. Le grand défi dans la RMT sera de proposer des offres de formation susceptibles de convenir à la fois aux acteurs allemands, français et suisses.

Les prochains travaux auront pour but de répondre aux questions esquissées plus haut. Dans cette idée, des entretiens avec des experts seront organisés pour examiner, par exemple, la question de l'évaluation des résultats et pour permettre une harmonisation des méthodes d'évaluation nationales. Il s'agira aussi, dans le cadre de workshops, de favoriser l'échange de pratiques entre les clusters et de mettre à disposition des apports théoriques émanant de l'actuelle recherche scientifique sur les clusters et réseaux territoriaux. Notre but est de faire des initiatives de clusters et de réseaux de la RMT un modèle pour les régions frontalières européenne.

Cette coopération, qui a pour cache le Centre européen de compétences et de recherche Management de Cluster, répond au besoin de conseil toujours croissant éprouvé par les clusters et les réseaux territoriaux, mais se donne aussi pour but la professionnalisation des acteurs de clusters.

## **Le Centre européen de compétences et de recherche Management de Cluster**

Il n'y pas eu jusqu'à présent de réelles avancées permettant d'établir quelles sont les conditions nécessaires pour un management réussi dans les clusters transfrontaliers. La Hochschule für öffentliche Verwaltung de Kehl, la Fachhochschule Nordwestschweiz et l'Université de Strasbourg souhaitent s'emparer de cette thématique et concentrer leurs activités dans la recherche-action sur les clusters et les réseaux territoriaux. La coopération aura cadre le Centre européen de compétences et de recherche Management de Cluster répond au besoin croissant de conseil éprouvé par les clusters et de réseaux territoriaux mais aura aussi pour but la professionnalisation des acteurs de clusters. Les trois régions frontalières de la Région Métropolitaine Trinationale du Rhin Supérieur (RMT) sont représentées par des instituts de recherche au sein du centre de compétences.

Nous présenterons maintenant trois axes de recherche principaux abordés par le Centre de compétences :

### **1. Développement d'un management de qualité pour les réseaux transfrontaliers**

Le management de qualité joue un grand rôle dans l'activité des clusters. L'Union européenne ainsi que des acteurs financiers nationaux et régionaux accordent beaucoup d'importance à un management de qualité davantage encadré dans les réseaux territoriaux. La création et l'attribution de labels de qualité (par exemple celui du « Cluster excellence Bade-Wurtemberg ») en sont les signes. Il en découle que des mesures particulières doivent être prises pour les réseaux transfrontaliers.

### **2. Développement d'une méthode d'évaluation pour les réseaux transfrontaliers**

Des coopérations transfrontalières aboutissent à des interactions dans différents champs culturels : culture linguistique, culture nationale et régionale, culture du management, culture de l'entreprise et culture scientifique. Les facteurs de réussite, qui sont encore plus complexes que dans les réseaux simplement nationaux, seront examinés dans ce deuxième domaine de recherche.

### **3. Développement de modules de formation continue pour les animateurs de clusters**

Les modules d'enseignement se basent sur les contenus du master franco-allemand « Animation de cluster et de réseaux territoriaux », mais ils prendront tout particulièrement en compte les thématiques actuelles auxquelles est confronté l'animateur de cluster. Un grand défi sera de mettre au point des événements auxquels l'ensemble des animateurs des clusters suisses, français et allemands pourront prendre part. L'Université de Strasbourg offre aux animateurs de clusters, dans le cadre d'une formation spécialisée par alternance et prenant en compte l'expérience professionnelle, la possibilité d'obtenir un diplôme de Master.

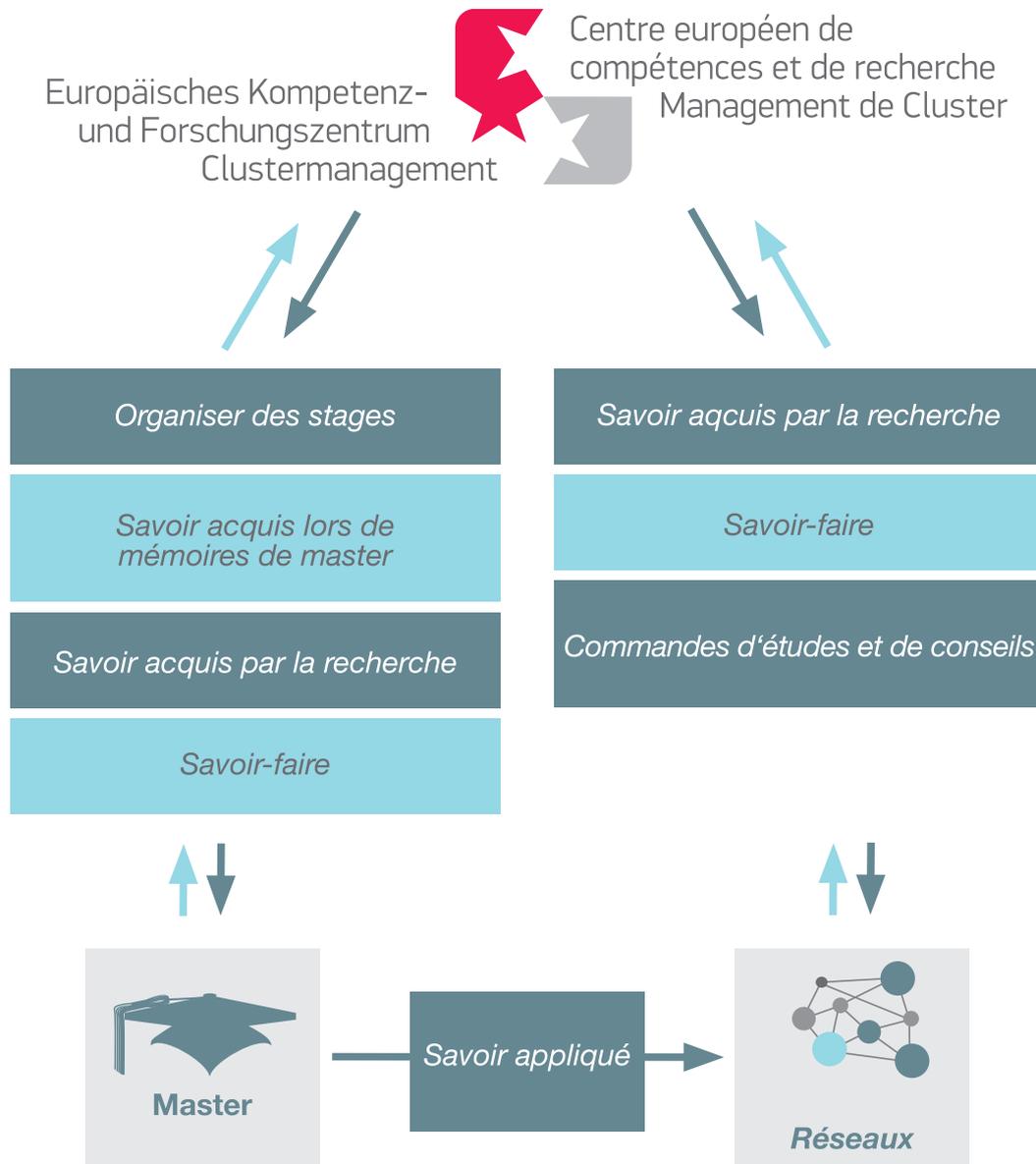
Les instruments à développer en vue d'un management et d'une évaluation de qualité doivent permettre d'atteindre les objectifs de la RMT, à savoir : mettre en relation d'une manière durable, par la professionnalisation, les deux piliers que sont l'économie et de la recherche scientifique. À cette fin, des projets pilotes avec les clusters de la RMT seront lancés. Des modules de formation continue bilingues seront conçus dans le cadre de Workshops d'experts avec des spécialistes de la RMT. À ce propos, il a été prévu d'élaborer un profil professionnel transfrontalier « Manager de cluster ». Les aspects transfrontaliers et interculturels seront pris en compte dans chaque module. Les modules seront testés et évalués, dans le cadre de formations pilotes, par des managers de cluster issus de la RMT.

La direction du Centre européen de compétences et de recherche Management de Cluster sera assurée collectivement par trois partenaires du projet. Chacun des membres prendra la responsabilité d'un axe de recherche et sera l'interlocuteur privilégié du projet dans sa région. Des réunions de travail bimensuelles garantiront la bonne circulation des informations. Le soutien d'un comité consultatif (composé d'experts et d'acteurs dans le domaine du management de cluster, mais aussi de représentants des différentes chambres, d'institutions pour le développement économique, d'entreprises et de scientifiques) veillera à ce que les actions accomplies dans le cadre du projet soient en adéquation avec les besoins éprouvés sur le terrain. Les orientations du Centre de compétences et du cursus de Master (par exemple le choix des thèmes de travail) seront votées par le comité.

Les objectifs du Centre de compétences et ceux du Master sont complémentaires. « Produire du savoir », « Transmettre le savoir » et « Mettre en pratique le savoir » créent une synergie aboutissant à un transfert de savoir entre l'économie et les réseaux, le Centre de compétences et les établissements d'enseignement Supérieur. D'une manière concrète, cela veut dire que les étudiants seront formés lors de stages orientés vers la pratique, organisés en amont par le Centre de compétences. Le Centre de compétence soutient en retour les réseaux en ce qu'il met des stagiaires à leur disposition. Les thématiques abordées lors des stages seront en adéquation avec les sujets de mémoire de master. Ainsi des synergies seront créées entre les différents domaines de recherche. En outre, c'est ainsi que sera garanti un transfert de savoir appliqué en direction des réseaux. Les hypothèses et les résultats des recherches pourront être évalués et testés sur le terrain en coopération avec les réseaux. Savoir et savoir-faire acquis seront alors répercutés dans la pratique grâce au cursus et à la formation continue.

Le transfert de savoir entre économie et clusters, entre le Centre de compétences, les établissements d'enseignement supérieur et le secteur public, permettra un management de réseaux plus efficace et, au final, une meilleure compétitivité des entreprises de la RMT du Rhin Supérieur (voir graphique 11).

Graphique 11 : Transfert de savoir entre les réseaux, le centre de compétences et le Master



Le financement du Centre de compétences et du cursus de Master est un élément fondamental pour que soit assuré un travail de qualité et porteur de résultats. Le programme INTERREG Rhin Supérieur soutient financièrement le projet jusqu'en 2015 à hauteur de 50%. Par ailleurs, la confédération helvétique dans le cadre de la Nouvelle Politique Régionale, tout comme les cantons de Bâle-Campagne et Bâle-Ville participent financièrement à la création du Centre européen de compétences et de recherche. À l'avenir, le financement devra être garanti par des tiers en vue de projets de recherche et d'offres de prestation de service.