

Résultats de l'atelier international « Management de cluster »

Compte rendu de la journée du 14 mai 2014 à Bâle

Document de travail 1/2014

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 Juillet 2014

Auteurs

Fachhochschule Nordwestschweiz
Marisa Helfer, Samuel Waldis

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

Université de Strasbourg-ITIRI
Madjid Bouzar, Verena Hänsch-Hervieux, 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 |
| Introduction..... | 7 |
| Résultats dans le domaine de la mise en réseau | 8 |
| Résultats dans le domaine du management de la qualité | 11 |
| Résultats dans le domaine de la formation continue | 14 |
| Profil professionnel d'un animateur de cluster | 19 |
| Conclusions | 23 |

Avant-propos

Le Centre Européen de Compétences et de Recherche Management de Cluster s'engage depuis sa fondation en 2013 pour la collaboration transfrontalière économique dans la Région Métropolitaine Trinationale du Rhin Supérieur (RMT). Les initiateurs aspirent à une professionnalisation du management de clusters et à l'influence positive du développement régional et économique en appliquant une meilleure interconnexion, un management de qualité et de formation continue. L'objectif reste plus particulièrement et toujours la plus-value transfrontalière dans notre région.

A la suite d'un premier inventaire du paysage de clusters, le Centre de Compétences a organisé dans le cadre du projet de recherche « Manager de clusters et de réseaux régionaux dans le Rhin Supérieur » plusieurs Workshops nationaux et internationaux et a favorisé des rencontres. Des acteurs conviés du monde de l'économie, des sciences ainsi que de la politique et de l'administration y ont participé. L'échange entre les acteurs s'est déroulé par un accompagnement méthodique, dont les résultats obtenus ont été récapitulés dans les pages suivantes. Ils sont classés dans les domaines interconnexion, management de qualité, formation continue et profil professionnel.

A l'avenir et afin de poursuivre ses buts, le Centre de Compétences offre également aux entreprises et aux administrations des prestations de conseil, de formation continue et une recherche appliquée aux clusters. Le Centre de Compétences organise de surcroît des rencontres sur des thèmes en relation avec les clusters, ce qui permet de mettre en contact les acteurs provenant des trois pays de notre région.

Les initiateurs du Centre Européen de Compétences et de Recherche Management de Cluster :

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

Fachhochschule Nordwestschweiz, Marisa Helfer

Université de Strasbourg-ITIRI, Madjid Bouzar

Introduction

Le 14 mai 2014 à Bâle, des représentants de clusters, d'organismes de soutien au développement économique, de l'administration publique ainsi que de la recherche se sont réunis lors d'un atelier international qui avait pour thème le management de cluster. Ces représentants étaient originaires de divers pays : Allemagne, France, Suisse, mais aussi de Roumanie, d'Italie et de Croatie. Sous la direction de l'équipe de recherche du Centre européen de compétences et de recherche « Management de cluster », ils ont pu débattre des différents thèmes ayant trait au management de cluster : la mise en réseau, le management de la qualité et la formation continue selon la méthode du World-Café, mais aussi le profil professionnel d'un animateur de cluster à l'aide de données quantitatives affichées sur un pinboard. Ces quatre thèmes ont été envisagés tout spécialement dans le contexte transfrontalier, puisqu'ils avaient été déjà abordés selon une perspective nationale lors d'ateliers précédents.

Résultats dans le domaine de la mise en réseau

Dans le domaine de la mise en réseau, il a été présenté aux participants quatre hypothèses, conclusions d'un des ateliers nationaux déjà mentionnés plus haut. Dans ce qui suit, les discussions sont regroupées autour des différentes hypothèses, sans ordre de valeur. Les hypothèses sont présentées en introduction. Une conclusion est donnée à la fin pour chaque hypothèse.

Thèse 1 : Les individus sont les vrais acteurs de clusters – et non les entreprises

Présentation de l'hypothèse. La plupart du temps, ce sont les entreprises qui sont vues comme les membres de cluster. Elles paient les cotisations des membres, sont mentionnées sur les pages internet des clusters et renvoient une certaine image perçue par les autres acteurs non issus du cluster. Or les éléments significatifs d'un cluster ne sont pas les entreprises, mais les individus ; la mise en réseau s'effectue à leur niveau et non à celui des entreprises. Aussi le développement d'un cluster dépend-il fortement des individus et non des stratégies d'entreprises. Ainsi les clusters sont composés d'entreprises qui jouent un rôle plutôt passif. Ce qui est décisif, ce sont les individus actifs.

Apports des discussions. Les clusters et leurs membres (les entreprises) ont en général un intérêt commun à collaborer en matière économique. Cet intérêt commun ne garantit pas pour autant le succès dans les activités économiques. Pour que la coopération soit couronnée de succès, il faut qu'il y ait aussi des échanges au niveau des individus. C'est au niveau des individus que se situe la mise en place d'objectifs pour les clusters ainsi que leur réalisation. Par ailleurs, ce sont les individus – et non les entreprises – qui génèrent les effets Spill-Over (effets d'engrenage) et peuvent agir tels des multiplicateurs dans la mise en place d'objectifs. De plus, le niveau des individus est important dans des situations de coopérations transfrontalières : souvent, dans les ensembles transnationaux, il y a un manque de confiance entre les différents membres. Et cette confiance ne se crée pas entre les entreprises, mais entre les individus. La plupart des participants au Workshop mettent les individus au premier plan, lesquels sont, de fait, les acteurs dans les clusters. À l'opposé de cela, il y a le constat selon lequel le rôle de membres effectifs reviendrait aux entreprises.

Conclusion sur l'hypothèse. L'hypothèse a été soutenue par la majorité des participants : les individus sont les acteurs des clusters, et non les entreprises.

Thèse 2 : Des clusters différents ont besoin d'animateurs de clusters différents

Présentation de l'hypothèse. Le profil d'un animateur de cluster doit correspondre à un cluster en particulier. Sont qualifiées les personnes qui a) connaissent la branche, b) sont intégrées dans le réseau et qui, de plus, c) possèdent les compétences générales d'un manager. L'importance de ces trois aspects varie selon le cas pour parvenir à une adéquation optimale entre l'animateur de cluster et le poste à pourvoir.

Apports des discussions. Deux aspects : l'animateur de cluster doit connaître en profondeur la branche dans laquelle le cluster est ancré. Toutefois, ce constat doit être nuancé : tandis que le savoir technique d'un animateur de cluster doit être solide dans un cluster de production, ce savoir n'est pas de même importance pour un animateur de cluster travaillant dans les prestations de service. Dans le meilleur des cas, l'animateur de cluster a été actif dans la branche avant d'occuper sa nouvelle fonction et dispose de ce fait d'un réseau. D'autre part, il est décisif qu'un animateur de cluster possède les compétences générales de management : il doit, entre autres, être capable de repérer les problèmes de ses membres et de réunir des hommes venant d'horizons culturels différents. Ce dernier point est décisif dans la coopération transfrontalière : l'animateur se doit de connaître notamment les différentes situations juridiques des pays impliqués.

Conclusion sur l'hypothèse. L'hypothèse est soutenue par la majorité des participants : les animateurs de clusters ne sont pas interchangeable dans les clusters de branches différentes ; des clusters différents ont aussi besoin d'animateurs différents.

Thèse 3 : Les clusters ne fonctionnent pas tout seuls – il faut apprendre à gérer l'euphorie éphémère des débuts ainsi que les différents tournants

Présentation de l'hypothèse. Il règne dans les périodes de création de cluster une certaine euphorie parmi les membres, les créateurs et les organismes de financement. Mais il y a, après cinq ou six ans environ, un tournant dans la vie d'un cluster. C'est la tâche de l'animateur de cluster de gérer cette situation et donner au cluster un nouvel élan. L'animateur doit lutter contre le fait que les clusters ne fonctionnent pas tout seuls et doit s'assurer que le cluster acquiert une identité qui crée un sentiment d'unité et dans laquelle les acteurs se reconnaissent.

Apports des discussions. Concernant cette hypothèse, deux points de vue ont pu être distingués. Un premier point de vue affirme que l'animateur de cluster n'est pas la seule personne ayant la responsabilité de surmonter les périodes de tournant ou de faible motivation à l'intérieur d'un cluster. Il n'occupe pas la fonction d'un « génie créateur » qui aurait la solution adéquate à tous problèmes rencontrés. Sa tâche est bien plutôt d'épuiser le potentiel d'innovation de ses membres et de trouver avec eux une solution. À l'opposé, il y a le point de vue selon lequel la responsabilité incomberait au seul animateur de cluster. Dans ce cas de figure, il est de la responsabilité des membres de mettre à la disposition de l'animateur de cluster toutes les informations dont ils disposent et de créer ainsi une base nécessaire à ses futures décisions. Dans les deux conceptions, il apparaît d'une manière générale que l'animateur de cluster doit être en contact avec son environnement social et économique pour surmonter les tournants et résoudre les problèmes. De plus, il doit communiquer régulièrement les résultats de son travail afin de consolider la confiance qu'accordent les membres à son travail.

Conclusion sur l'hypothèse. L'hypothèse est soutenue par les participants : un cluster doit faire face à des périodes difficiles au cours de son cycle de vie. Les solutions et les attributions des responsabilités en revanche divergent.

Thèse 4 : Interclustering, cadre politique pratique et solides partenaires académiques sont la promesse du succès

Présentation de l'hypothèse. Une des solutions aux problèmes des clusters peut être apportée par le concept d'interclustering : les animateurs de cluster jugent certes positive la mise en réseau interne des différents membres d'un cluster, mais ils voient dans la coopération entre deux ou plusieurs clusters une véritable chance. Car l'innovation peut naître de la coopération entre clusters. L'animateur de cluster agit en ce cas en tant que facilitateur. De plus, un cadre politique pratique permet de désamorcer les problèmes qui peuvent parfois surgir entre l'état et le cluster quant à la répartition des tâches, de conserver un nombre d'acteurs suffisant ainsi que d'améliorer les structures de financement. Par ailleurs, de solides partenaires académiques accompagnent les clusters sur le chemin du succès. De plus, il appartient à l'animateur de cluster de fixer les contours du cluster. Souvent la limite entre association et cluster n'est pas claire. Ceci peut engendrer des tensions entre les deux entités, car elles occupent le même espace.

Apports des discussions. Les cadres politiques sont jugés importants pour la constitution d'un cluster comme pour son développement. C'est particulièrement le cas en Allemagne et en France où les cadres politiques ainsi que les structures de soutien au développement de l'économie sont déjà en place. Un autre point d'importance est la forme juridique des clusters : en Suisse par exemple, c'est souvent une association qui est créée, ce qui n'est pas toujours la forme la plus adéquate. Il doit y avoir une réflexion sur les formes juridiques. Cela est particulièrement vrai en ce qui concerne les clusters transfrontaliers.

Conclusion sur l'hypothèse. À partir des discussions, il est impossible de tirer des conclusions univoques quant à chaque aspect de l'hypothèse.

Résultats dans le domaine du management de la qualité

Dans le domaine du management de la qualité, il a été proposé aux participants trois hypothèses de travail, conclusions d'un atelier national à Kehl. Les participants ont débattu de ces hypothèses. Dans ce qui suit, les hypothèses seront présentées et les principales conclusions obtenues lors des discussions retranscrites.

Thèse 1 : L'évaluation des résultats dans les clusters n'est pas satisfaisante

Présentation de l'hypothèse. Seulement 50% des clusters et des réseaux dans la RMT ont prévu dans leur feuille de route stratégique la possibilité de mesurer leurs résultats à l'aune d'un document formel.¹ Par conséquent, l'évaluation des clusters et des réseaux n'est pas satisfaisante. La dépense de temps et d'énergie personnelle destinée à l'observation et à l'évaluation régulière du management de cluster est très lourde, et ne peut donc pas être réalisée par de nombreux clusters.

Apports des discussions. En partant de la question « Qu'est-ce que la qualité dans les coopérations ? », il a été possible de relever différents points de vue parmi les participants. Un point important est la capacité à identifier les divers besoins des membres. Pour cela, les idées des membres mais aussi les idées du management de cluster doivent être prises en compte. Le management de cluster fait figure alors d'intermédiaire entre les membres du réseau, et propose des plates-formes favorisant les rencontres et offrant des possibilités de connexion entre les membres.

Il a été discuté ensuite des différentes possibilités d'évaluation de la qualité. La création d'une offre de services adéquats et une consultation régulière des membres sont considérées comme des indicateurs d'un management de cluster de qualité. Ce contrôle est facile à effectuer et permet par ailleurs de savoir si le travail du management de cluster est apprécié par les membres. En outre, les participants étaient d'accord pour dire que le management de cluster est le mieux placé pour accomplir cette évaluation des résultats. Même si la qualité du management de cluster ne permet de tirer que des conclusions limitées sur l'apport d'un cluster dans l'économie régionale.

Thèse 2 : Les réseaux petits et jeunes éprouvent des difficultés à remplir les critères du « Cluster Management Excellence Label Gold »

Présentation de l'hypothèse. Il y a de nombreux petits clusters et réseaux dans la RMT. Si les petits réseaux sont jugés à l'aune des indicateurs de qualité standardisés, ils ont de moins bons résultats que les clusters et réseaux de plus grande taille. Les faibles ressources en terme de management de cluster (par exemple en personnel, en

1. Bouzar/Drewello/Helfer et al. *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 »*. 2013. Kehl.

financements, ou en potentialités de formation continue), un éventail de services pour les membres relativement étroit et l'éparpillement géographique souvent trop grand des acteurs du réseau en sont les premières raisons.

Apports des discussions. En partant de la question « Le Cluster Management Excellence Label Gold a-t-il une grande importance ? », les participants ont été priés de donner quelques pistes de réflexion. En Allemagne et en France, certains clusters sont évalués selon les critères de qualité standardisés du label cité plus haut. Les principales motivations pour l'obtention de ce label sont, entre autres, des aspects de marketing, un accès à de nouveaux programmes de soutien et une orientation plus prononcée vers des activités internationales. En Suisse, le label ne joue aucun rôle. Il s'agit bien plutôt d'une concertation sur les objectifs, établis pour chaque cluster en particulier, entre le management de cluster et les membres du réseau.

Quant à l'applicabilité du label de qualité cité plus haut, deux réserves ont été exprimées :

- Le contrôle standardisé de la qualité est vaste. Les dépenses de temps et d'énergie qui en découlent doivent rester raisonnables et correspondre aux bénéfices réels que confère une possible distinction par un label de qualité.
- Le contrôle standardisé des clusters de taille diverses, de branches et de phases de développement différentes ne permet pas de prendre en compte des exigences différenciées quant à l'évaluation de la qualité. Ainsi les petits réseaux d'une branche d'avenir n'ont pas la moindre capacité de remplir les critères utilisés (par exemple, la taille minimale, une importante offre de services, une concentration géographique des membres, une hétérogénéité des membres).

Les grands clusters, déjà établis, peuvent remplir le catalogue statistique des critères plus facilement. Dans le cas des réseaux jeunes et petits, la non prise en compte de leur particularité peut bloquer l'innovation, car l'attribution d'un label facilite l'accès à de nouveaux programmes de soutien.

Thèse 3 : L'internationalisation est jugée importante par les clusters mais n'est pas suffisamment mise en application.

Présentation de l'hypothèse. Les clusters et les réseaux jugent le facteur de réussite « Internationalisation » pertinent pour un développement de cluster réussi. Malgré la situation géographique frontalière des clusters dans la RMT, la coopération internationale dans le Rhin Supérieur n'est pas perçue comme une chance, et n'est donc que peu souvent recherchée. Les raisons potentielles sont : le manque de complémentarité entre les partenaires sur le territoire frontalier et la situation de concurrence économique dans l'espace du Rhin Supérieur.

Apports des discussions. Le thème de l'internationalisation joue un rôle important pour de nombreux clusters. Il est apparu clairement lors des discussions que l'internationalisation revêt plusieurs facettes. L'éventail des activités internationales va de la réalisation de projets de recherches avec des partenaires internationaux, en passant par la collaboration ponctuelle avec des entreprises internationales, le soutien

des petites et moyennes entreprises dans la prospection de marchés à l'étranger, jusqu'à la coopération de plusieurs clusters à l'intérieur du pays et hors de ses frontières. À côté de ces différentes catégories, la distance géographique vis-à-vis des partenaires internationaux peut elle aussi faire figure de critère de différenciation (par exemple, coopération transfrontalière régionale, avec des régions plus lointaines des pays voisins, continentale ou globale).

À côté des différents cadres politiques et juridiques, les différences culturelles et linguistiques sont de fréquents facteurs de blocage. Une personne ayant des contacts individuels et de riches expériences peut donner un élan décisif dans une démarche d'internationalisation. Cet élément moteur peut faire partie du management de cluster comme du personnel des différents membres.

Un critère de réussite décisif est l'identification des atouts des entreprises qui pourraient naître de l'internationalisation. L'intérêt pour les membres du cluster doit alors être démontré et communiqué. Cette tâche peut être assurée par l'élément moteur mentionné plus haut ou par une aide extérieure. Quelques participants ont exprimé sur ce point un besoin en matière de conseil, étant donné le fait que le domaine national d'activité du management de cluster est déjà particulièrement grand et que les démarches d'internationalisation sont à l'évidence encore plus complexes.

L'intérêt d'une internationalisation dépend fortement de l'identification et de la mobilisation de partenaires complémentaires. À la question « Dans quelle mesure cette recherche de partenaires doit s'effectuer sur le plan régional, supra-régional ou global ? », chaque cas doit trouver une réponse adaptée à sa situation propre.

Résultats dans le domaine de la formation continue

A partir de cinq hypothèses formulées à l'origine comme base de réflexion, nous avons constitué deux ateliers avec trois questions ciblées en scindant les hypothèses en fonction de leur proximité thématique.

Hypothèse 1 : Défaut de modèles économiques innovants.

Dans beaucoup de clusters et de réseaux territoriaux, les modèles économiques qui dépendent principalement ou entièrement de financements publics sont souvent à revoir. Un objectif important de la formation continue sera de développer des modèles innovants.

Atelier 1 : Modèle économique des clusters

Apports des discussions. En partant de la question « Est-ce que le modèle économique, tel qu'il existe en France, en Allemagne et en Suisse est satisfaisant au niveau des clusters? », il s'avère dans la discussion qu'en France et en Allemagne, les clusters sont financés par les institutions publiques (au niveau européen, national et régional) et par les cotisations des adhérents (la durée peut varier, en France, les financements publics sont accordés pour une durée de cinq ans). Mais, en raison des réductions des budgets publics, il est de plus en plus demandé aux clusters français de s'autofinancer à hauteur de 50% au minimum. Dans les deux pays, l'objectif est le même pour les clusters: augmenter la partie des financements privés, de ce fait, les clusters allemands et français sont confrontés aux mêmes problèmes. La Suisse se distingue de façon décisive car il n'existe pas de politique industrielle officielle (pas de soutien spécifique pour une branche) mais la promotion peut se faire indirectement par la nouvelle politique régionale qui a pour objectif de réduire les disparités régionales. Le mécanisme de marché génère en Suisse la formation «naturelle» des clusters; néanmoins, il existe également un financement orienté vers les projets. D'autres sources de financement mentionnés par les participants sont les financements pour des projets ciblés (financement européen / national / régional) qui jouent un rôle de plus en plus important. La création d'une fondation ou le mécénat sont également mentionnés mais semblent plus difficile à mettre en œuvre. Selon les managers de clusters, il est d'une grande importance pour les clusters de proposer des services spécifiques et de haute qualité pour être attractif pour les entreprises. Il faut apporter une vraie plus-value pour les membres et créer des projets mobilisateurs pour les entreprises. Ainsi, la pérennisation du cluster peut être garantie. L'importance de la formation continue est mise en avant dans les discussions, car elle peut jouer un rôle significatif pour aider les managers de clusters à être en adéquation avec les besoins des leurs adhérents.

Conclusion sur l'hypothèse. Il s'avère que le modèle économique des clusters en France et en Allemagne est peu innovant et il semble difficile de développer ces modèles existants autrement dans une perspective innovante - par contre, en Suisse, c'est le mécanisme de marché qui est décisif.

Hypothèse 2 : Renforcement des compétences en ingénierie de formation (projets de formation, gestion, participation à des projets européens) pour aider les clusters à construire leur propre formation et à animer des réseaux systémiques.

De plus en plus de managers des clusters souhaitent proposer des produits de formations à leurs réseaux partenaires. D'où le besoin de leur offrir des modules de formation continue pour professionnaliser leur offre dans la forme et le contenu. En ce qui concerne certains thèmes importants, nous avons défini par exemple, les nouvelles techniques de l'animation de cluster, le montage de projets européens, la gestion dans son ensemble et le management de projets.

Hypothèse 3 : Difficultés dans la mise en place des stratégies collectives et leur réalisation.

Dans la perspective de la pertinence de l'activité d'un cluster et de la compétitivité de son réseau d'entreprises, comment aider le manager de cluster à définir ses objectifs et les moyens à mettre en œuvre dans le cadre d'une stratégie collective. Il s'agit de la démarche qui va de la feuille de route à la communication en passant par le modèle économique.

Hypothèse 4 : Le principal enjeu consiste à professionnaliser les équipes dans les clusters qui ont surtout des compétences techniques.

Issus de domaines très différents, les équipes des clusters se trouvent souvent confrontés à des tâches pour lesquelles elles n'étaient pas formées initialement. Il est important de proposer des formations qui contribuent à professionnaliser les acteurs dans les domaines du management de projets, de la communication et de l'animation de réseau.

Hypothèse 5 : Importance du pilotage du cluster pour optimiser une dynamique de groupe opérationnelle.

Cela concerne des besoins de formation dans les enjeux et les outils d'une dynamique de groupe, dans l'intelligence économique et le knowledge management.

Atelier 2 : Ingénierie de formation au sein des clusters, stratégies collectives et pilotage du cluster

Apports des discussions. Renforcer des compétences en ingénierie de formation semble être une tâche essentielle. Dans la discussion, il s'avère qu'il existe un réel besoin en formation continue (en Allemagne, France et Suisse). L'importance est de créer une offre innovante et de ne pas être redondant avec l'offre existante (des clusters, des associations professionnelles et d'autres structures). Il faut construire la formation continue en étroite collaboration avec les partenaires des réseaux et les universités. A différencier sont deux axes: la formation continue proposée par le cluster pour ses adhérents (souvent plus spécialisée et technique) et la formation continue destinée aux managers de clusters. La formation continue devrait également servir à aider les managers de clusters à construire leur propre formation et à animer des réseaux systémiques. Selon les participants, l'offre de formation continue proposée par le centre de compétences devra être plus générale et proposer une boîte à outils pour les équipes du cluster. Les besoins généraux identifiés lors de l'atelier sont: capacité à mettre en réseau, capacité à convaincre, capacité d'écoute, capacité de synthèse, gestion de projet, gestion du personnel.

Conclusion sur les hypothèses : Le renforcement des compétences en ingénierie de formation ainsi que la professionnalisation des équipes sont un véritable enjeu pour les clusters. Ce qui permet des stratégies collectives et un bon pilotage des clusters : la formation crée une culture collective.

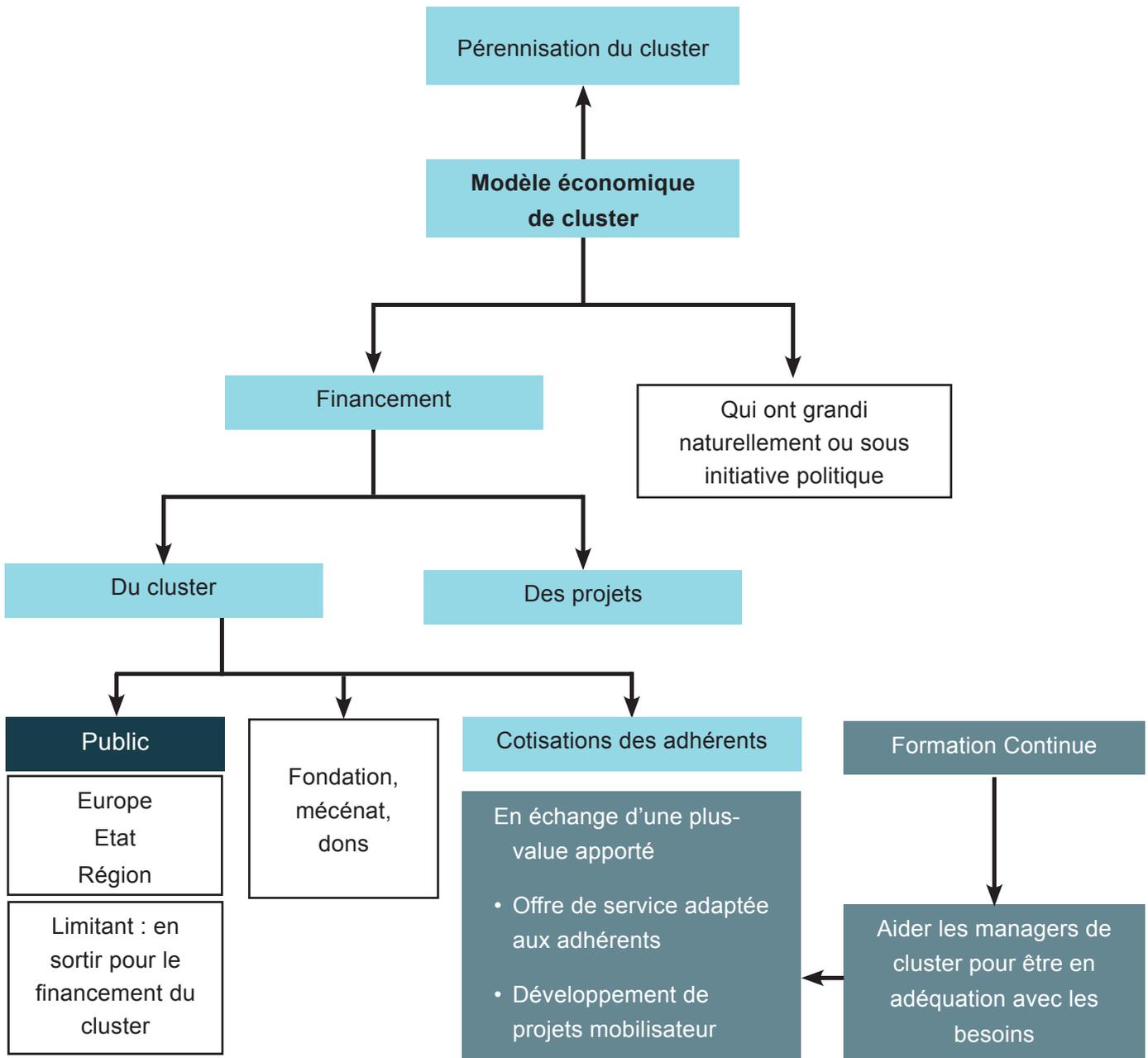


Figure 1: Schéma Atelier 1 Formation continue - Modèle économique de cluster

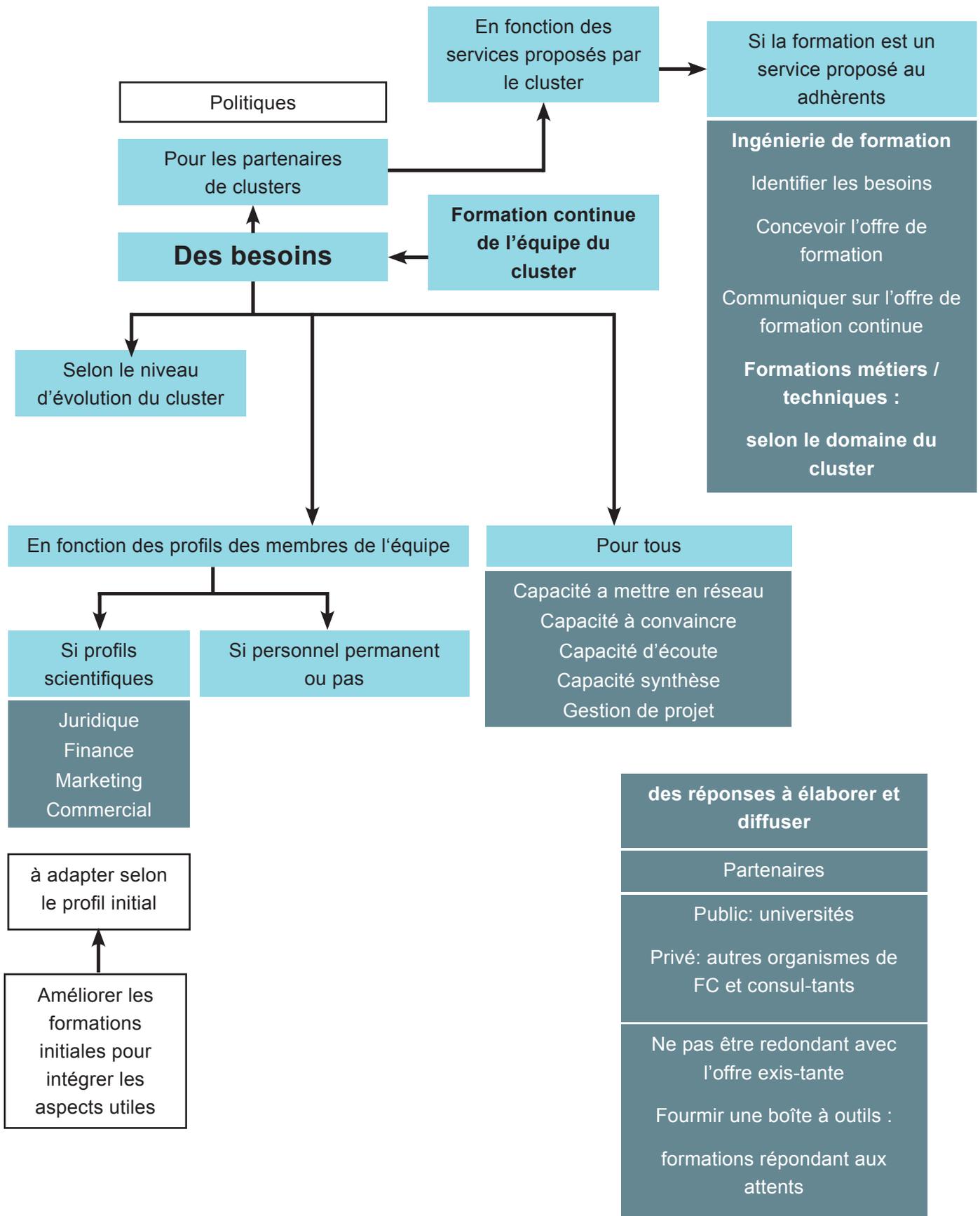


Figure 2: Schéma Atelier 2 Formation continue - Des besoins

Profil professionnel d'un animateur de cluster

À côté des trois thèmes de la mise en réseau, du management de la qualité et de la formation continue, il a été question du profil professionnel de l'animateur de cluster dans un contexte transfrontalier. Dix domaines d'activités (et les compétences correspondantes) ont servi de base à la réflexion. Chaque compétence a été l'objet de discussions entre les participants à l'aide de panneaux amovibles et classée en quatre catégories (très important = ++, plutôt important = +, peu important = -, pas important = --). En outre, les participants ont pu ajouter d'autres compétences. Les tableaux suivants illustrent les résultats obtenus.

| Activité 1: Conseil et adaptation d'une stratégie pour le cluster | DE | FR | CH |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| 1. Identifier les facteurs économiques régionaux déterminants pour l'orientation stratégique du cluster | + | ++ | + |
| 2. 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 | + | ++ | - |
| 3. Elaborer et cibler une stratégie commune avec la participation des partenaires jugés pertinents | -- | ++ | + |
| 4. Superviser la mise en oeuvre de la stratégie | + | + | -- |
| 5. Identifier le besoin d'une réorientation stratégique | + | + | + |
| | | | |
| Activité 2: 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 | DE | FR | CH |
| 1. Identifier les membres potentiels | ++ | - | - |
| 2. Prospecter auprès des membres potentiels | ++ | + | + |
| 3. Cibler les intérêts communs | + | ++ | -- |
| 4. Identifier les effets de synergie | + | ++ | ++ |
| 5. Informer les membres de l'utilité de la coopération | ++ | ++ | + |
| 6. Concevoir un dispositif de sensibilisation et d'information pour les membres potentiels | + | + | -- |

| Activité 3: Elaboration et pilotage d'un cluster | DE | FR | CH |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| 1. Identifier les besoins des membres | ++ | ++ | ++ |
| 2. Développer une offre de conseils et de services adaptée aux besoins des membres | ++ | ++ | ++ |
| 3. Commercialiser l'offre de services | - | + | ++ |
| 4. Développer un système de financement adapté au fonctionnement du cluster | + | ++ | ++ |
| 5. Comprendre les modes de pensée et de fonctionnement propres au monde de l'entreprise, de la recherche et de l'administration | ++ | ++ | + |
| 6. Coordonner divers projets au sein du cluster | - | + | + |
| 7. Analyser les éléments majeurs des politiques locales, régionales, nationales et internationales qui pourraient être favorables ou défavorables au cluster ainsi qu'à ses membres | ++ | ++ | ++ |
| | | | |
| Activité 4: Identifier et analyser les tendances et les évolutions nouvelles | DE | FR | CH |
| 1. Observer les évolutions économiques régionales, nationales et internationales | ++ | ++ | + |
| 2. Analyser la structure de la branche | -- | + | + |
| 3. Identifier les compétences des membres | + | + | -- |
| 4. Anticiper et mobiliser le potentiel des différents acteurs | + | ++ | -- |
| 5. Identifier et distinguer les nouvelles possibilités de développement (même non conventionnelles) | - | + | -- |
| 6. Interroger, interpréter et repenser les idées des membres et des partenaires | ++ | ++ | + |
| 7. Se familiariser avec de nouveaux domaines afin de pouvoir offrir des compétences spécialisées et innovantes | ++ | + | -- |
| 8. Développer de nouveaux domaines d'activité | + | - | -- |
| | | | |
| Activité 5: Développement du projet | DE | FR | CH |
| 1. Evaluer l'utilité des programmes et de la faisabilité des projets pour le cluster et ses membres | + | + | + |
| 2. Expliquer et représenter les propositions de projet auprès des décideurs internes et externes | - | - | + |
| 3. Participer aux procédures d'adjudication concernées, au niveau national et international | - | - | -- |
| 4. Concevoir et mettre en place une structure de gestion pour chaque projet | + | + | + |
| 5. Classer et prioriser les tâches du projet | ++ | + | + |
| 6. Déléguer les tâches et les responsabilités | - | + | + |
| 7. Exécuter les tâches dans le respect des délais et des exigences de qualité | ++ | + | + |

| | | | |
|-------------------------------------------------------------|----|---|----|
| 8. Opérer une sous-traitance avec les partenaires du projet | - | - | -- |
| 9. Superviser et évaluer la mise en oeuvre du projet | ++ | + | + |

| Activité 6: Communication avec les partenaires | DE | FR | CH |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| 1. Maîtriser les langues de travail dominantes (ex. l'anglais) et la rhétorique propre aux différents groupes cibles (ex. entreprises, politiques) | - | + | + |
| 2. Identifier et respecter les manières de travailler et la culture des différents partenaires | ++ | - | + |
| 3. Identifier les intentions des partenaires, voire servir d'intermédiaire entre les partenaires | - | - | -- |
| 4. Instaurer un climat de confiance et de coopération / Créer un sentiment d'appartenance chez les membres | ++ | + | -- |
| 5. Résoudre les situations de conflit entre les membres | - | - | - |
| 6. Echanger, apprendre et coopérer avec d'autres clusters | ++ | + | + |
| 7. Etablir des contacts entre le cluster et les mondes de l'économie, de la recherche, de la politique et de l'administration | ++ | + | ++ |
| 8. Médiation et Animation | - | - | + |

| Activité 7: Préparation et organisation de rencontres | DE | FR | CH |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| 1. Concevoir des types d'événement adaptés à la demande | + | ++ | ++ |
| 2. Créer des idées éveillant l'intérêt des groupes cibles | ++ | ++ | + |
| 3. Organiser et gérer des événements (ex. jumelage d'entreprises, congrès, visites d'entreprises, colloques) | ++ | - | ++ |
| 4. Animer les différents types d'évènements | + | - | + |

| Activité 8: Gestion du personnel | DE | FR | CH |
|-------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| 1. Sélectionner et embaucher le personnel adapté au cluster | ++ | ++ | + |
| 2. Motiver et former le personnel du cluster | + | + | ++ |
| 3. Conduire les entretiens d'embauche | + | + | + |
| 4. Organiser et modérer les réunions le travail | ++ | - | - |
| 5. Coopérer en équipe | ++ | ++ | + |

| Activité 9: Communication et relations publiques | DE | FR | CH |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| 1. Créer et mettre en place des relations presse pertinentes au niveau national et international | + | - | + |
| 2. Développer les outils de communication | + | - | ++ |
| 3. Utiliser des outils de communication classiques (ex. rédaction de communiqués de presse) et modernes (ex. recours aux réseaux sociaux) | ++ | + | + |
| 4. Travailler à l'élaboration d'un concept marketing adapté et étendre la visibilité de l'initiative aux niveaux national et international | ++ | + | ++ |

| Activité 10: Préparation et conduite de l'évaluation du cluster | DE | FR | CH |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| 1. Sélectionner une procédure d'évaluation du cluster adaptée | + | + | + |
| 2. Procéder à l'évaluation (interne et externe) en coopération avec les partenaires | + | - | ++ |
| 3. Evaluer les répercussions du cluster sur son organisation interne et sur ses partenaires | - | ++ | + |
| 4. Identifier les conditions nécessaires à l'évaluation et à la continuation possible de chaque activité du cluster | -- | - | -- |
| 5. Evaluer les effets du cluster sur ses partenaires et sur le réseau qu'ils constituent | ++ | ++ | + |

Conclusions

De par la forte participation aux workshops nationaux et internationaux, le Centre Européen de Compétences et de Recherche a été conforté dans ses efforts. Il existe une demande à un échange entre les acteurs dans la Région Métropolitaine Trinationale du Rhin Supérieur. En outre, le Centre de Compétences est ravi du fait que les acteurs ne viennent pas seulement de régions géographiques différentes, mais qu'ils ont également des horizons différents car provenant de différentes institutions et de secteurs divers. Les résultats couvrent ainsi aussi bien les aspects du monde économique que de la science et de la politique. Par conséquent, ils peuvent être compris et interprétés dans ce contexte.

Les résultats dans le domaine « interconnexion » ont montré que les individus restent les acteurs décisifs, même si les entreprises font la plupart du temps partie de clusters. De surcroît, l'hypothèse s'est majoritairement vérifiée que des clusters divers ont besoin de managers différents. Le savoir du management est transférable d'un cluster à un autre seulement sous condition. En ce qui concerne le domaine du « management de la qualité », les discussions soutiennent l'hypothèse que les mesures des résultats dans les initiatives de clusters ne sont pas suffisantes et que les petits et jeunes clusters ont des difficultés à respecter des indicateurs de qualité standardisés. De plus, l'internationalisation des clusters semble importante, mais toujours pas suffisamment mise en œuvre. En matière de « formation continue », on a constaté qu'il y avait un réel besoin, tout particulièrement quand il s'agit de former des managers de clusters qui, en raison de leur expérience professionnelle, ont surtout des compétences techniques.