



COMASE

Management Consulting

Avenue Paul Pastur 361
6032 Charleroi • Belgique
Tél : + 32 71 299 120
Fax : + 32 71 299 112



Service public
de **Wallonie**



SERVICE PUBLIC DE WALLONIE
DIRECTION GENERALE OPERATIONNELLE ECONOMIE, EMPLOI ET
RECHERCHE
DIRECTION DES RESEAUX D'ENTREPRISES
EVALUATION DU CLUSTER PLASTIWIN

N° de référence du dossier : CSCh N°06.04.02-14A85 – PLASTIWIN

DOCUMENT CONFIDENTIEL - Synthèse

Evaluation réalisée par :

COMASE S.A.
Avenue Paul Pastur, n° 361
6032 CHARLEROI
<http://www.groupecomase.com>

Octobre 2014

Dossier : CO/2014/0015
Document : CO/2014/001027/v.1

TVA BE 0442.365.431
RPM Charleroi
FORTIS : BE77 2600 3903 0142
DEXIA : BE82 0682 3142 6768
ING : BE13 3600 4847 4239
comase@groupecomase.com
www.groupecomase.com



1. Contexte et méthodologie

Cette évaluation se situe au **terme du second triennat** du cluster Plastiwin, dans la perspective de **l'éventuelle reconduction de sa reconnaissance pour un prochain triennat**.

Elle a été réalisée sur base

- d'une analyse documentaire, complétée par la rencontre des responsables du cluster ;
- d'une analyse quantitative portant sur la représentativité du cluster et les données économiques des membres ;
- d'une enquête réalisée auprès des membres (47 réponses, soit plus de 58% de taux de réponse) ;
- d'un groupe d'animation avec plus d'une dizaine de membres et/ou stakeholders.

2. Historique et objectifs du cluster

L'origine du projet de créer un cluster de la plasturgie remonte à 2006 lorsque Federplast lance une première réflexion sur la constitution d'une **plateforme de la plasturgie en Wallonie et Plastiwin est reconnu comme cluster wallon et constitué en ASBL depuis fin 2008**. Le cluster se donne comme missions de :

- **Rassembler** tous les acteurs intervenant aux différents stades de la chaîne de valeur du secteur des Plastiques (y compris les donneurs d'ordre) pour définir et améliorer sans cesse l'adéquation des matières et procédés aux besoins des marchés;
- **S'ouvrir également à d'autres matières** à combiner avec les plastiques, selon les innovations visées;
- **Donner une voix** aux TPE et PME;
- Favoriser un **fonctionnement opérationnel centré sur les besoins concrets des membres**: partage d'expériences, transfert de compétences et de technologies, émergence et gestion de projets communs, etc.;
- Donner un **focus clair sur le développement du business et des technologies** de manière complémentaire à ce qui se fait au niveau des Fédérations professionnelles.

Le cluster Plastiwin aspire à regrouper les **trois types d'acteurs clés** de l'industrie plastique afin de renforcer leur collaboration et de dynamiser le secteur. Il ambitionne également de pallier certaines faiblesses du secteur tel que les collaborations insuffisantes entre les PME et les grands donneurs d'ordre.

3. Représentativité du cluster

Selon la liste à juin 2014, le cluster compte **78 membres**. Malgré les moyens mis en œuvre récemment et l'accroissement en résultant (**+24% de membres par rapport au précédent triennat**), ce chiffre reste loin de l'objectif global de 120 membres fixé dans le dernier dossier de demande de renouvellement. **Le poids du cluster par rapport aux entreprises actives dans son périmètre d'activités reste assez faible** au moment de cette 2^{ème} évaluation. En effet, sur les 426 entreprises (198 dans le périmètre direct et 226 dans la catégorie « intégrateurs ») identifiées par le cluster



comme représentatives du périmètre d'activités, seul 66 entreprises sont actuellement membres du cluster (15%).

Le cluster a défini son périmètre d'activités et couvre bien l'ensemble de la chaîne de valeur de la plasturgie avec, en amont, des membres producteurs de matières et des concepteurs (outilleurs, fabricants de moules et de machines, bureaux d'étude,...), des transformateurs en produits (semi-)finis et, en aval, des intégrateurs ou donneurs d'ordre actifs dans de multiples domaines d'activités.

Les entreprises du cluster en Wallonie présentent une valeur ajoutée moyenne de 7.864k€ et un total de 369.592k€. Les entreprises du cluster représentent un total de 4.143 ETP et sont en **majorité des entreprises de petite taille** malgré la présence de certaines grandes entreprises.

L'approche du secteur par sélection de codes NACE ne permet pas de définir 1 Peer Group qui coïnciderait avec la composition effective du cluster.

Un potentiel d'élargissement des membres du cluster demeure immanquablement. Cette augmentation du nombre de membre pourrait déjà se faire au regard des secteurs de la « Fabrication de matières plastiques de base », « Fabrication de produits en caoutchouc » et « Fabrication de produits en plastique » en Wallonie pour atteindre une masse critique et accroître les retombées économiques sur la région.

4. Stratégie

La stratégie a fait l'objet d'une attention particulière au cours de ce triennat avec pour objectif de **s'ouvrir davantage, de valoriser et de dynamiser son potentiel.**

Le cluster a entamé son second triennat sur base d'un **diagnostic à partir d'une analyse SWOT** pour laquelle la réponse aux enjeux passe par :

- **L'élargissement** de la base (taille et contenu) pour atteindre une masse critique suffisante ;
- L'intégration des notions de **projets collaboratifs, d'innovation et de compétitivité** aux actions mises en place ;
- Le développement d'une politique systématique de **partenariats stratégiques** (dont pôles de compétitivité wallons) ;
- Le **développement du cluster en tant que structure** (amélioration du pilotage et fonctionnement).

En matière de **Stratégie de « Smart Specialisation »** (3S ; ou stratégie de spécialisation intelligente), le cluster Plastiwin, à l'inverse de certains clusters, ne se définit pas comme une niche d'activité mais plutôt comme un **lieu de rencontre de multiples secteurs d'activités** tels que le transport (ferroviaire, automobile, ...), la construction et l'habitat, la santé et les medical devices, l'emballage, l'eau et l'énergie, les matériels électronique et les nouvelles technologies, etc., correspondant à autant de domaines d'applications et d'utilisation des matières plastiques. **Le rôle du cluster Plastiwin est également à mettre en avant sur certaines des 6 contributions potentielles d'un cluster à une stratégie 3S¹ (Priorisation, Intégration à de multiples niveaux de gouvernance, Collaborations inter-frontières, Implication des parties-prenantes)**

¹ The role of clusters in smart specialisation strategies, European Commission - DGRI; 2013



De manière générale, il ressort de l'enquête que 81% des membres répondants sont satisfaits à très satisfaits de la stratégie poursuivie par le cluster Plastiwin.

Par ailleurs, les membres rencontrés estiment que **le principal enjeu stratégique actuel du cluster est de donner une identité propre à la plasturgie qui n'est pas reconnue comme un métier à part entière et auquel les entreprises ne s'identifient pas directement** de par leurs activités de base (exemple : chimie, mécanique).

5. Réalisations et résultats

L'enquête internet sur les actions menées montre que 81% des membres répondants se sont impliqués dans l'axe 1 (connaissance entre membre et connaissance du secteur) et plus de 60% dans les axes 3 (partenariats technologiques) et 6 (synergies avec d'autres formes d'organisations d'entreprises).

Dans l'ensemble les répondants sont en moyenne « très satisfaits à satisfaits » des actions mises en œuvre par le cluster et en particulier :

- Organisation de réunions plénières des membres ;
- Développement d'un répertoire technique et commercial des membres ;
- Relations avec des acteurs du secteur et de secteurs connexes ;
- Informations relatives au cluster et figurant sur le site Internet du cluster ;

Néanmoins, les actions résolument orientées vers le développement de l'activité commerciale et vers le soutien à l'innovation et au partenariat technologique ne suscite pas encore suffisamment la satisfaction des répondants.

L'enquête montre également que **les répondants se montrent satisfaits à 83% du choix des actions mises en œuvre par le cluster** et, de manière globale, les membres rencontrés soulignent en particulier l'importance du cluster en tant que outil de veille sectorielle, mais aussi de partenariats commerciaux entre membres. **En matière d'actions de formation, il semble qu'un potentiel de développement existe** et des attentes en la matière sont formulées par les membres.

Le cluster a obtenu en 2012 le **label de bronze dans le cadre de l'analyse de ses performances par l'ESCA** (European Secretariat for Cluster Analysis).

6. Dynamique interne

Afin de renforcer l'expertise sectorielle du cluster dans toutes ses dimensions (type d'entreprise, répartition géographique et composante de la chaîne de valeur), le **Conseil d'Administration** s'est élargi et pour passer de 8 membres à 13 membres actuellement.

Si pendant tout le premier triennat le cluster a souffert de la taille réduite de son équipe d'animation et de la rotation importante de ses effectifs, le cluster s'est depuis focalisé sur le **renforcement et la stabilisation de son équipe d'animation**. Ainsi, à la fin du 1er triennat (novembre 2011), une



nouvelle animatrice (économise de formation) à temps plein a été recrutée et désignée par le CA comme déléguée à la gestion journalière. Au total le cluster peut actuellement compter sur une équipe d'animation de 3 personnes.

Le cluster a également mis en place au cours de ce triennat des **Groupes de Travail spécifiquement dédiés au développement et à la gestion du cluster** (communication, gestion).

Les membres répondants sont globalement satisfaits à très satisfaits de la **dynamique globale instaurée par les animateurs** (94%) et, à la rencontre de certains membres, le travail réalisé par l'équipe actuelle en termes de relais d'information et de mise œuvre de nouveaux services personnalisés est mis en avant.

En termes d'outils, outre son site Internet sur le portail des clusters wallons, Plastiwin peut compter sur la diffusion de son Plastimag et la réalisation de ses répertoires/annuaires détaillés des membres.

7. Partenariats

En matière de **partenariats au niveau régional et national**, citons en particulier les nombreux contacts et rencontres:

- avec différentes **organisations professionnelles** en Belgique (AGORIA, Federplast, Essencia, UWE, Bemas, Fevia) dont 3 sont devenues membres ;
- avec des **centres R&D et organismes publics** (membres et non membres ; SIRRI, AST, Materia Nova, Centexbel, Cenaero, NCP, Centre de recherche Terre & Pierre, AREBS, CESW, Wallonie Design, PEP, AWEX) ;
- avec 3 **opérateurs publics de formation** (Campus Automobile, Cefochim, Biowin (Biophare) et 5 **opérateurs privés de formations** (CQHN, Induco, Cadmes, X Five, PNP) ayant débouché sur 2 lettres d'intention pour des programmes de formation et une coopération concrète amorcée avec Wallonie Design et les Ateliers d'Art Contemporains;
- au niveau des **pôles et clusters wallons** (Meet & Match, séances d'appels à projets de 3 pôles (Greewin, Biowin et MécaTech) et contacts avec les 6 pôles wallons (Biowin, Greenwin, Logistics in Wallonia, Mécatech, Skywin et Wagraim), projet Inter-cluster avec Cap2020, avec le pôle **Mécatech** coopération forte sur Medical Devices et Groupe de Travail PUPS et implémentation du projet IAWATHA déposé dans le cadre du FEDER, des réunions formelles ont également eu lieu avec PlasticsVision (Flandre).

En matière de **partenariats au niveau international**, citons également en particulier :

- les contacts avec différents **organisations professionnelles à l'étranger** MetaalUnie (NL), Alize Plasturgie (FR) ;
- **via l'AWEX** : les rencontres B2B avec des sociétés espagnoles et portugaises et le rôle de relais d'information vers l'Inde et la Pologne ;
- l'organisation d'activités dans le cadre du **projet interreg RAPTOR** pour susciter le partenariat entre sociétés wallonnes et françaises ;
- la participation aux **foires et salons** à l'étranger ;
- les **missions et présentations à l'étranger** (Pays Bas, France, Luxembourg, Maroc, Canada, Espagne, Portugal, Italie);



- dans le cadre des partages de connaissance (benchmarking), les réunions formelles avec des **clusters étrangers** : Austrian Cluster (Autriche), Materials Cluster (Luxembourg) et Material clusters Grande Région en 2012 ; Rencontre avec les clusters Matériaux Grande Région en vue de la création d'un méta-cluster et participation au Carrefour Rhône-Alpes Wallonie en 2013 ;
- au niveau des **pôles étrangers**: coopération avec le pôle MAUD en France et contacts/rencontres avec les pôles français Plastipolis, Elastopole, Materialia.

Les **contacts et collaborations déjà initiés avec certain(e)s de ces organismes/régions** sont à souligner dans le cadre d'une réflexion de développement de stratégie de spécialisation intelligente.

8. Financement et perspectives de développement

Les derniers comptes et bilans actuellement disponibles montrent des **exercices stables et en bénéfique** et des **produits d'exploitation en légère diminution** mais incluant récemment de **nouvelles recettes privées** hors cotisations.

La **situation de trésorerie est maîtrisée** malgré une augmentation du besoin en fonds de roulement.

La part de **fonds privés** est récoltée via:

- Les **cotisations** des membres (augmentation du nombre de membre et augmentation du montant des cotisations) ;
- Le **sponsoring** (Acerta);
- La mise en place d'**activités/prestations payantes** (réunion plénière spéciale « donneurs d'ordre », workshop thématique ou formation,...) ;

Par ailleurs, en dehors du subside régional cluster qui, dans l'hypothèse d'une reconduction de la reconnaissance, passera de 80% à 50% des dépenses éligibles, l'association tire une partie de ces recettes via :

- Subsides **AWEX** (pour missions exploratoires et visite collective de salons étrangers) ;
- La sollicitation de **subsides spécifiques inter-cluster** (projet Raptor).

La possibilité pour le cluster de bénéficier d'un subside de près de 70.000 euros/an via la fiche Feder introduite en partenariat avec le programme Next représente un élément central du plan financier à court et moyen terme pour le cluster. Il s'agit d'y voir là tant une opportunité importante qu'un risque en cas de non-obtention.