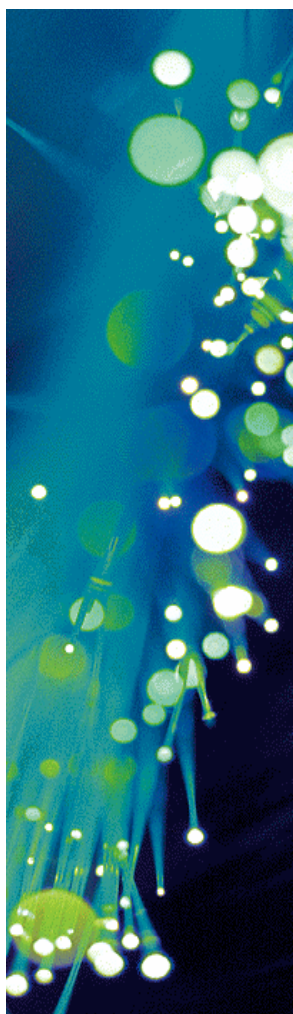


***Direction Générale de l'Économie, de l'Emploi et de
la Recherche
Direction des Réseaux d'Entreprises***



Wallonie



Evaluation triennale du cluster Plastiwin

SYNTHESE

Décembre 2011



INTRODUCTION

Le présent document constitue la synthèse de l'évaluation triennale du cluster PLASTIWIN confiée à Van Dijk Management Consultants (VDMC) par la Direction des Réseaux d'Entreprises (DRE) de la Direction Générale Opérationnelle de l'Economie, de l'Emploi et de la Recherche du Service Public de Wallonie (DGO6).

Cette évaluation s'inscrit dans le contexte de la politique de soutien aux réseaux d'entreprises (ou clusters) que la Région wallonne (RW) mène depuis 2001 et des évaluations globales des clusters à la fin de chaque triennat de subvention régionale. L'objectif de l'évaluation est tout d'abord, pour les autorités publiques, de réaliser une analyse objective sur la pertinence et la qualité de la stratégie et des actions implémentées au cours du triennat et ainsi de recommander la poursuite éventuelle du soutien régional au cluster évalué. Ensuite, au niveau du cluster évalué, l'objectif est de formuler des conseils au cluster et à son management quant à sa stratégie de développement, ses priorités d'action, ses outils d'animation et de son mode de gouvernance afin d'apporter les améliorations nécessaires à son pilotage et à son fonctionnement.

La présente évaluation porte sur le fonctionnement et les activités du cluster PLASTIWIN au cours de son premier triennat (janvier 2009 - octobre 2011).

EVOLUTION DE LA REPRÉSENTATIVITÉ DES MEMBRES DU CLUSTER

Le cluster PLASTIWIN vise à regrouper les acteurs de la production et de la transformation des plastiques et à couvrir trois catégories d'acteurs :

- i) Les fournisseurs de matières premières (fabricants de matières premières, de mélanges maîtres, etc.);
- ii) Les « transformateurs » (transformation primaire, secondaire et paracheveurs de produits finis);
- iii) Les acteurs de la conception (outilleurs, moulistes, bureaux d'étude, concepteurs et designers, constructeurs de machines de transformation, etc.).

Le cluster a concentré ses efforts sur le recrutement en début de triennat pour atteindre 50 membres fin 2009. En 2010, cette progression fut nettement ralentie au profit du développement du cluster sur d'autres activités. Aujourd'hui, le cluster compte une soixantaine de membres (63 au 1^{er} juillet 2011).

La composition actuelle du cluster correspond aux objectifs fixés en début de triennat¹ et est représentative des diverses composantes de la chaîne de valeur du plastique. PLASTIWIN cible les petits transformateurs tout en assurant une représentation de certaines grandes entreprises fournisseurs de matières premières ainsi que de quelques moulistes/concepteurs. Il intègre les principaux centres de recherche et centres de compétence leaders du domaine.

¹ Celui-ci visait d'atteindre 74 membres en fin de premier triennat.

La représentativité des entreprises membres du cluster par rapport au groupe de référence est bonne, que ce soit au niveau de l'activité des entreprises membre, de leur taille (chiffre d'affaires et nombre d'employés) et de leur situation géographique.

L'évaluation a permis d'identifier un potentiel d'élargissement important pour le cluster en RW. Cet élargissement est critique pour les années à venir non seulement en termes de maillage pour ses membres mais plus globalement pour ce qui concerne l'impact économique sur la Région.

ADÉQUATION DE LA STRATÉGIE

La stratégie définie dans les documents d'origine du cluster (5 objectifs stratégiques, 3 leviers, et les thématiques transversales) n'a pas été suivie par les opérateurs sur le terrain. L'absence de plan stratégique articulant les objectifs initiaux et les priorités thématiques aux 6 axes d'activité du décret est à l'origine de ce décalage entre les ambitions initiales du cluster et ses réalisations effectives. Les animateurs et les administrateurs du cluster se sont concentrés sur la mise en œuvre des axes d'activité du décret et ont eu tendance à négliger une partie importante des objectifs et des leviers stratégiques identifiés initialement pour répondre aux enjeux du secteur tout au long de ce premier triennat.

Les aspects liés à l'innovation et à la productivité qui sont des enjeux importants pour le secteur de la plasturgie en RW ont ainsi été évincés au profit d'une concentration maximale sur le recrutement des membres, l'animation interne et la promotion du cluster en RW.

L'hétérogénéité des membres qui composent le cluster de même que la rotation importante des effectifs de l'équipe d'animation au cours de ce premier triennat n'ont pas facilité l'adoption d'un plan stratégique.

Ceci a joué sur le positionnement du cluster en région wallonne qui aurait pu bénéficier de partenariats privilégiés avec les pôles de compétitivité ou d'autres clusters concernés par la plasturgie.

La constitution des groupes de travail fin 2010 devrait contribuer à terme à faciliter l'adoption d'une stratégie concertée dans la mesure où un niveau de confiance suffisant s'installe pour permettre aux membres d'entamer un travail collaboratif sur des enjeux fondamentaux pour le secteur.

ANALYSE DE LA DYNAMIQUE INTERNE

D'un naturel pragmatique, les membres du Conseil d'Administration (CA) du cluster, issus principalement des PME/TPE du secteur, étaient d'avis de privilégier une approche par étape et de ne pas déployer d'emblée tous les moyens humains et financiers utiles à l'essor du cluster. Cette dynamique témoigne notamment du fait que les membres du CA ne se sont pas réellement approprié le projet au départ, celui-ci était davantage le fait de l'initiateur du projet chez Federplast et d'une équipe de consultants pour le montage du dossier financier.

Le CA du cluster se caractérise par un noyau dur relativement stable qui sera renforcé en cours de triennat. Le cluster a par contre souffert de la taille réduite de son équipe d'animation et de la rotation importante de ses effectifs. Au cours du prochain triennat, l'un

des défis du CA consistera à renforcer et stabiliser l'équipe d'animation du cluster. L'animation et la gestion du cluster semblent effectivement nécessiter plus qu'un temps plein dans la mesure où celui-ci vise notamment à développer des services à valeur ajoutée, voire des services payants. Stabiliser l'équipe d'animation exige par ailleurs d'être attentif à l'adéquation des profils aux postes proposés (profils complémentaires, qualifiés en conséquence, etc.).

Une enquête auprès de toutes les entreprises membres du cluster a été réalisée dans le cadre de l'évaluation. Son taux de réponse (38%) donne une indication de l'enthousiasme des membres vis-à-vis du cluster. Ce taux est un bon score et les résultats sont globalement positifs quant au niveau de satisfaction vis-à-vis des activités menées par le cluster au cours de ce premier triennat.

Les outils de communication mis en place par le cluster semblent satisfaire l'ensemble des membres ainsi que le démontrent les résultats de l'enquête. Les répondants considèrent à une quasi-unanimité que ces outils (site web, newsletter, et Plastimag) sont plutôt satisfaisants, voire très satisfaisants. La communication interne est cependant presque exclusivement unilatérale, du cluster vers ses membres. Or s'il est naturel que la dynamique interne repose en grande partie sur les épaules des animateurs du cluster, il est tout aussi important que les membres du cluster s'approprient progressivement l'outil.

ANALYSE DES RÉALISATIONS ET DES RÉSULTATS

Lors de ce premier triennat les activités du cluster se sont concentrées sur des actions destinées à la connaissance mutuelle des membres du réseau (axe 1) et à la promotion locale et internationale du cluster (axe 4). Des résultats significatifs ont été observés sur ces deux axes. Les autres axes d'action ont été moins développés.

Etant donné le jeune âge du cluster, il est encore trop tôt pour observer des impacts significatifs des activités sur les performances économiques des entreprises. Selon l'enquête menée auprès des membres, les principaux apports du cluster se situent actuellement au niveau de l'approfondissement de leur connaissance du secteur en Région wallonne (94% des entreprises) et de l'amélioration de la visibilité des entreprises en Région wallonne (87% des entreprises).

Toujours selon l'enquête, le cluster a permis, dans une moindre mesure, de développer de nouveaux partenariats commerciaux (63% des entreprises), de découvrir de nouveaux clients (60%) d'accéder à de nouveaux marchés (47%) et d'accéder à des capacités de R&D (44%). Par contre, il n'a pas vraiment ou pas du tout permis d'améliorer la visibilité des entreprises en dehors de la Région wallonne, de réduire les coûts des entreprises, de développer de nouveaux produits ou d'embaucher du personnel présentant une formation adéquate.

PERSPECTIVES DE PÉRENNITÉ

Selon l'enquête, la majorité des entreprises du cluster semble partante pour le prochain triennat (68%) dans la mesure où elles en sont satisfaites d'une manière générale.

A terme, la pérennité du cluster est conditionnée par deux facteurs clefs :

- i) La nécessité absolue d'anticiper le besoin de cofinancement lié à la réduction de la subvention de la Région wallonne à concurrence de 20% pour le prochain triennat ;
- ii) L'élargissement du cluster à de nouveaux membres de manière à enrichir les perspectives de partenariats pour les membres existants et à accroître le volume des cotisations.

Pour ce qui concerne la nécessité d'anticiper le besoin de cofinancement lié à la réduction de la subvention de la Région wallonne pour le prochain triennat, le cluster envisage plusieurs pistes (augmenter les cotisations, développer des services payants, demander le soutien de « sponsors ») qui restent encore ouvertes à ce stade.

Parallèlement à ces deux pistes, le cluster peut également développer des activités plus spécifiques dans la mesure où celles-ci s'intègrent dans un cadre stratégique bien défini. A ce titre, le cluster pourrait bénéficier de subventions spécifiques, que ce soit auprès de la RW pour ce qui concerne les collaborations avec d'autres pôles ou auprès d'autres institutions publiques telles que la Commission Européenne, pour ce qui concerne par exemple leur participation dans des projets transfrontaliers. Enfin, dans une perspective de pérennité à plus long terme, le cluster devrait envisager dès aujourd'hui le développement de services à valeur ajoutée qui soient de nature payante pour ses membres. Accompagner un groupe bien défini de membres dans des projets spécifiques que ce soit pour l'obtention de financements publics, un conseil technique particulier, ou encore une représentation vis-à-vis de partenaires étrangers. Ces services pourraient à terme conforter le cluster dans sa logique d'autonomisation vis-à-vis du financement public.

RECOMMANDATIONS

A LA RÉGION WALLONNE

En dépit des nombreux challenges auxquels est soumis aujourd'hui le cluster PLASTIWIN, nous recommandons la poursuite du soutien régional au cluster. Ceci principalement pour deux raisons. D'une part, la plasturgie est un secteur d'avenir qui touche en Région wallonne une masse critique appréciable du tissu industriel encore inexploitée. D'autre part, la majorité des entreprises membres du cluster semble enthousiaste vis-à-vis du cluster et dès lors partante pour le prochain triennat.

A la lumière des points détaillés ci-dessous, la poursuite du soutien de la Région nécessite cependant d'évaluer avec attention la qualité du plan d'action pour le prochain triennat ainsi que les perspectives concrètes de cofinancement au regard des ressources nécessaires à la réalisation des objectifs.

AU CLUSTER

Le cluster fait face aujourd'hui à une série de challenges de taille pour assurer son succès et sa pérennité sur le moyen terme.

Pour éviter les écueils du premier triennat, il est essentiel que le CA mène avec ses membres une réflexion stratégique qui conduise à déterminer avec précision quels sont les enjeux pour le secteur en région wallonne sur les 3 prochaines années et de quelle façon le cluster peut y répondre. Ceci de manière à déterminer les **objectifs stratégiques** du cluster pour les 3 prochaines années.

Un plan d'action ciblé devra être construit sur cette base qui tienne compte des moyens mis à disposition du cluster et des exigences requises en termes de planning pour ce qui concerne la réalisation des objectifs stratégiques mais aussi la gestion administrative et managériale du cluster.

Dans le même temps, le CA devra veiller à **accroître et à stabiliser l'équipe d'animation** du cluster afin d'éviter la rotation pénalisante qu'a connu celui-ci au cours du premier triennat. L'équipe d'animation aurait tout avantage à compter au minimum 1,5 ETP² et à associer des profils complémentaires.

Lors de la rédaction du plan stratégique, le cluster devra veiller à se **positionner de manière stratégique** en Région wallonne au moyen d'accords de **partenariats privilégiés** avec quelques institutions clefs (clusters, pôles, centres d'excellence, etc.) qui conduisent à des collaborations concrètes au quotidien dans la vie du cluster. Les applications en plasturgie étant trans-sectorielles, il est impératif que le cluster brise son isolement et opère dans une logique systémique qui lui donne les moyens d'atteindre ses objectifs. Un travail d'approche a été réalisé à cet égard au cours du premier triennat envers un certain nombre de partenaires potentiels (Greenwin, Val+, Materia Nova, etc.), celui-ci devrait se préciser au travers de collaborations structurelles au cours du prochain triennat. Cette dynamique systémique devrait entre autres contribuer à développer les moyens d'accès aux grands donneurs d'ordre qui demeure une priorité pour les PME/TPE du cluster.

L'effet réseau ayant été atteint aujourd'hui après s'être concentré sur les axes 1 et 4 au démarrage, le cluster doit viser à mettre sur pied des **activités à plus haute valeur ajoutée** pour les entreprises membres qui soient susceptibles de susciter davantage de projets collaboratifs et d'impacter sur leurs performances économiques à moyen terme. A cet égard, **l'innovation** devrait retrouver sa place au cœur de la stratégie du cluster dans la mesure où celle-ci constitue un enjeu important pour le développement de ce secteur dans les années à venir. Les groupes de travail ont un rôle important à jouer à ce niveau pour déterminer le type d'innovation qui pourrait résulter d'un travail collaboratif compte-tenu des ressources disponibles au sein du cluster et des partenariats privilégiés.

Les **priorités identifiées par les entreprises** pour le prochain triennat dans le cadre de l'enquête menées lors de cette évaluation nécessitent de s'articuler aux objectifs stratégiques du cluster et à son plan d'action: le recrutement de nouveaux membres ; l'accès aux grands donneurs d'ordre ; la poursuite des groupes de travail existants et le développement de partenariats avec d'autres clusters/pôles plastiques dans les pays limitrophes.

L'élargissement du cluster devrait notamment impacter sur les possibilités de partenariats pour les membres du cluster, le volume du cofinancement et les retombées économiques pour la région. A ce stade, ce potentiel d'élargissement nécessite encore d'être cerné avec davantage de précision à partir des recherches effectuées sur les bases de données *ad hoc*.

² ETP = Equivalent temps plein.