

Evaluation triennale du 4^{ième} triennat du Cluster Plastiwin

***Période évaluée :
01/10/2018 - 31/03/2021***

Synthèse

Août 2021



The better the question. The better the answer.
The better the world works.

Ce document a été établi sur la base des besoins et informations que vous nous avez communiqués, par référence à votre contexte et en fonction de l'environnement juridique et économique actuel.

Les conclusions, qui y sont énoncées, sont élaborées à partir de nos méthodes, processus, techniques et savoir-faire. De ce fait, elles sont, ainsi que le support, notre propriété. La décision de mettre en œuvre ou non ces conclusions, ainsi que les modalités de mise en œuvre relèvent de votre seule responsabilité.

Ce rapport est émis en application du contrat convenu entre nous.

Introduction

Le présent rapport constitue le document de synthèse de la mission confiée à EY par le Service Public de Wallonie, et plus particulièrement par le SPW-EER-DRE¹. La mission a pour objet l'évaluation triennale du quatrième triennat² du cluster Plastiwin. Conformément aux dispositions du décret wallon du 18 janvier 2007 relatif au soutien et au développement des réseaux d'entreprises ou clusters et de l'Arrêté d'exécution du Gouvernement wallon du 16 mai 2007, cette évaluation porte sur 5 axes :

1. L'évolution de la représentativité des membres du cluster ;
2. L'adéquation de la stratégie poursuivie par le cluster ;
3. L'analyse de la dynamique interne du cluster ;
4. L'analyse des réalisations et résultats du cluster ;
5. La mise en évidence des perspectives de pérennité du cluster.

Au terme du 4^{ème} triennat, deux thématiques additionnelles ont également été couvertes :

6. Les retombées de la collaboration entamée avec les pôles MecaTech et Greenwin ;
7. Le positionnement du cluster relatif à la chaîne de valeur de l'industrie des plastiques ainsi qu'au regard des filières les plus pertinentes compte tenu du contexte économique et technologique.
 - o Cette thématique est couverte au volet 2 - « Stratégie poursuivie par le cluster ».

Afin d'avoir une interprétation pertinente des résultats de l'évaluation, il est indispensable de mettre en exergue le contexte particulier dans lequel le cluster Plastiwin a réalisé son 4^{ème} triennat :

- Un contexte régional et international axé sur les thématiques de l'économie circulaire et de la valorisation des matières en fin de vie, avec
 - o au niveau européen, un contexte de relance économique et écologique ;
 - o au niveau régional, une stratégie de développement de l'économie circulaire faisant du plastique une filière stratégique (« Circular Wallonia ») et un axe de développement pour la Wallonie ;
- La reconduction pour un 4^{ème} triennat octroyée sous réserve d'un réajustement de la stratégie initialement proposée ;
- L'arrivée d'une nouvelle directrice durant le dernier trimestre 2019 ;
- La crise sanitaire de la Covid-19 qui a marqué la fin du 4^{ème} triennat.

Evaluation du cluster Plastiwin

1. Evolution de la représentativité des membres du cluster

Le cluster, opérant dans un domaine transversal en évolution constante et rapide, englobe une large variété d'acteurs. Par conséquent, la représentativité quantitative (nombre) et qualitative (typologie) des membres du cluster doit répondre à des enjeux majeurs en termes de positionnement, de visibilité mais aussi de ciblage.

La forte croissance des membres sur les trois dernières années indique une dynamique toujours vivante du secteur en Wallonie. L'évolution rapide du marché et de ses opportunités, mais également le dynamisme de l'équipe d'animation et la stratégie de prospection mise en place au cours de ce triennat ont permis d'atteindre cette belle performance, soit une augmentation de 38% du nombre de membres entre 2018 et juin 2021.

¹ Direction des Réseaux d'Entreprises au sein de la Direction Générale de l'Economie, de l'Emploi et de la Recherche (SPW EER)

² Octobre 2018 – mars 2021

Le cluster doit continuer à démarcher de nouveaux acteurs afin d'atteindre la cible de 150 membres d'ici la fin 2022 qu'il s'est fixée. Il s'agit d'une cible ambitieuse, qui démontre l'état d'esprit positif et entrepreneurial du cluster actuellement, mais qui ne doit pas empêcher celui-ci de travailler sur un ciblage de ses membres (aspect qualitatif de la prospection), et donc de poursuivre ses efforts pour clarifier son positionnement et ses priorités. Le ciblage des membres du cluster n'est actuellement que peu développé, alors que le cluster ne peut que difficilement viser l'ensemble des acteurs présents en Wallonie au vu des ressources limitées dont il dispose. Un travail de fond est nécessaire afin de permettre un recalibrage qualitatif du périmètre du cluster. Ce travail implique une analyse approfondie du secteur wallon de la plasturgie et l'élaboration de cartographies, qui permettront au cluster Plastiwin de (1) identifier les maillons manquants dans la chaîne de valeur et (2) se positionner là où son travail est le plus pertinent. Des stratégies de prospection spécifiques axées sur certains maillons de la chaîne devraient être envisagées.

Le calcul de la représentativité (quantitative) du cluster reste difficile, ce qui s'explique principalement par la transversalité de son secteur d'activités et l'absence de définition claire du périmètre de prospection du cluster. De l'analyse de la représentativité sur base des codes NACE principaux, il ressort un taux de pénétration de près de 20%, laissant au cluster une marge de progression certaine. Toutefois, la nomenclature NACE est insuffisante pour évaluer l'entièreté du périmètre d'activités du cluster. Le travail d'analyse du périmètre du cluster, notamment dans l'optique d'identifier les prospects à plus forte valeur ajoutée pour ses membres, devra être poursuivi.

2. Stratégie poursuivie par le cluster

Les multiples réajustements de la stratégie au cours de ce dernier triennat démontrent le chemin parcouru par le cluster et par la nouvelle équipe opérationnelle, malgré le contexte difficile (évolutions rapides en matière de plastiques, d'économie circulaire et de recyclage, mouvance réglementaire, crise sanitaire récente).

L'accent doit désormais être mis sur la consolidation d'une stratégie spécifique au regard des besoins des membres actuels et futurs ainsi que des enjeux et défis de l'industrie wallonne de la plasturgie, tout en veillant à l'adéquation avec les ambitions régionales, nationales et internationales en matière d'économie circulaire et de recyclage dans le domaine du plastique. Il s'agit d'affiner davantage la stratégie actuelle, d'élaborer une véritable vision à moyen terme et d'établir des objectifs de performance qui permettront de mesurer le degré d'atteinte de la stratégie.

Pour maintenir la cohérence régionale et assurer la pérennité du cluster (assise régionale et pérennité financière), le développement d'un nouveau positionnement du cluster est à considérer à un niveau plus large. Ceci pourrait être établi en redéfinissant le rôle des clusters comme outils de la politique régionale, en portant une attention particulière aux différentes filières qu'ils portent et l'adéquation/la pertinence de ces filières au regard des priorités régionales.

L'évaluation du positionnement du cluster relativement à la chaîne de valeurs wallonne des plastiques reste difficile à réaliser de manière objective, sauf à dire que l'ambition du cluster a toujours été de couvrir l'ensemble de la chaîne. L'approfondissement et l'appropriation de l'étude de la chaîne de valeurs doit nécessairement être une priorité pour le triennat suivant et devenir la colonne vertébrale de la stratégie et du positionnement du cluster. Ce travail devra permettre d'identifier les « trous dans la raquette » et ainsi d'appuyer les institutions régionales dans leurs démarches d'aides aux projets et entreprises wallons, et de faciliter le développement du cluster au travers de la priorisation de ses actions et d'une assise plus importante de sa crédibilité.

3. Dynamique interne du cluster

Le dynamisme de l'équipe interne du cluster ainsi que le nouveau souffle apporté par la nouvelle direction sont salués. La complémentarité des membres de l'équipe, leur proactivité et leur esprit

entrepreneurial sont mis en avant, bien que les ressources humaines limitées du cluster soient un frein à son développement, d'autant plus que les ambitions du cluster sont fortes (150 membres d'ici la fin 2022). La petite taille de l'équipe d'animation montre toutes les limites du modèle de soutien de la politique de clustering en Wallonie, pour un cluster qui affiche des ambitions et qui doit gérer des pivots dans sa stratégie.

Plastiwin, comme tous les clusters, doit faire face à des tâches administratives pour rendre des comptes non seulement à la Région mais également à ses membres. De plus, il doit assurer sa visibilité au travers d'une communication orientée, pertinente et active. Le cluster devrait dès lors s'adjoindre les services d'au moins une personne additionnelle pour gérer ces aspects. Il serait intéressant d'étudier le point au sein des autres clusters wallons afin d'évaluer la possibilité d'envisager un rassemblement de certaines activités pour un gain d'efficacité au niveau de l'ensemble des clusters.

La mise en place du CRM, mais surtout son exploitation par le cluster ainsi que les partenariats multiples qu'il met en place (notamment avec l'AdN) permettront certainement de gagner en efficacité et en efficacité. Le cluster doit poursuivre ses efforts de développement d'outils de gestion et de rapportage.

Vu la croissance observée au niveau des membres (et les ambitions affichées) et la diversité grandissante des thématiques couvertes par le cluster, il est important d'organiser au mieux le partage des responsabilités, les délégations de pouvoirs et les canaux de communication au sein du cluster au cours du prochain triennat. A noter que la mobilisation des membres et leur implication au sein de ses instances décisionnelles et organisationnelles est d'ores et déjà bonne. Les membres du CA sont sensibilisés aux enjeux de pérennité et de positionnement du cluster. L'appui des deux fédérations, Agoria et Essencia, est un atout important pour l'équipe d'animation du cluster.

4. Réalisations et résultats du cluster

Le cluster Plastiwin a respecté ses engagements (fixés par le décret wallon) en termes de réalisations, et ce malgré les diverses difficultés rencontrées (crise sanitaire, réajustements stratégiques, changement de directrice). Le cluster a par ailleurs rencontré les attentes de la majorité de ses membres au cours de la période 2018-2021.

Les multiples initiatives et actions menées sont peu ciblées au vu des ressources humaines et financières limitées du cluster. Dans la foulée de l'exercice de définition de la stratégie du cluster, il sera nécessaire d'identifier les activités avec la plus forte valeur ajoutée et de réaliser une planification détaillée et une objectivation des besoins, tenant compte des ressources humaines et financières à disposition du Cluster (actions prioritaires, définition d'horizons temporels (court terme, moyen terme, long terme, prévisions budgétaires et de ressources humaines, etc.). Il faudra prioriser les actions.

Les affinements stratégiques successifs ont permis de couvrir de mieux en mieux les 6 axes du décret. Les axes 5 « Actions de partage de connaissances et d'échange de bonnes pratiques entre clusters, y compris au niveau international » et 6 « Actions visant à renforcer la synergie entre les activités du cluster et celles d'autres formes d'organisation d'entreprises » pourraient être davantage développées.

Pour finir, le cluster Plastiwin doit davantage s'appropriier les axes d'actions du décret afin de les utiliser comme des inputs pour l'organisation et la structuration de ses activités. L'objectif est de pouvoir élaborer une stratégie propre au cluster permettant de le différencier et d'asseoir son positionnement, en utilisant les exigences du décret comme un outil comme un autre.

5. Perspectives de pérennité financière

L'analyse du bilan et du compte de résultats du cluster Plastiwin indique une situation financière toujours fragile, mais qui s'améliore depuis 2018. La diversification des sources de financement reste l'enjeu le plus important pour le cluster quant au maintien de son équilibre financier.

Le cluster est passé de pertes successives (avant 2017), à des bénéfices récurrents. La solvabilité du cluster est encore largement tributaire des subventions dont il bénéficie, qui représentent près de 52% des recettes du cluster en 2020, avec une dépendance forte aux soutiens financiers de la Région wallonne.

L'autonomie financière du cluster doit être améliorée ; des pistes telles que la mise à disposition de prestations de services rémunérées, devront être envisagées, toujours considérées avec prudence pour s'assurer du maintien du rôle premier du cluster.

Il serait par ailleurs pertinent de planifier l'utilisation des ressources du cluster pour lui permettre de pallier certaines faiblesses, notamment en termes de ressources humaines (augmentations salariales, augmentations d'ETP, etc.). Ces prévisions budgétaires devront faire écho à l'affinement de l'exercice stratégique que mène actuellement le cluster.

6. Retombées de la collaboration avec le pôle MecaTech

Les collaborations avec les pôles de compétitivité wallons ne sont qu'au stade de la genèse, poussées par les enjeux d'économie circulaire, et les retombées ne sont pas encore identifiables.

Le travail effectué par le Cluster dans le cadre de PEPIT a permis une sensibilisation et une plus grande visibilité de l'enjeu de la circularité des plastiques auprès des acteurs économiques. Le projet a permis d'identifier les freins et les déséquilibres potentiels, notamment en ce qui concerne la définition des rôles, le niveau d'intervention de chaque acteur et les attentes envers chacun d'entre eux. Il est désormais nécessaire de valoriser cette expérience pour mieux comprendre l'ensemble de ces freins et y apporter des solutions en mobilisant des acteurs qui dépassent la collaboration cluster-pôles.

Une structuration renforcée des partenariats est indispensable afin d'assurer une plus grande collaboration, et ainsi une meilleure cohérence et transversalité au niveau des outils régionaux mis à la disposition des entreprises, et singulièrement des PME. Plastiwin doit parvenir à combiner son expertise à celle des pôles pour apporter encore plus d'efficacité dans l'accompagnement et le soutien aux entreprises, et ce avec l'appui de la Région. Il s'agira de poser un regard attentif sur les PME wallonnes qui éprouvent toujours des difficultés à s'insérer dans des projets de recherche et d'innovation.

La circularité des plastiques, et l'économie circulaire dans son ensemble, est un catalyseur extraordinaire pour structurer et tirer parti de ces coopérations en vue de créer un partenariat au profit du tissu économique wallon. Il s'agit d'un élément fédérateur sur lequel le cluster doit capitaliser pour faire murir et rendre plus naturels les liens avec les pôles (au-delà de la collaboration phare avec Greenwin et MecaTech). Il s'agira donc d'y être particulièrement attentif lors du prochain triennat.

Conclusion et pistes de réflexion

Malgré un contexte difficile, le cluster Plastiwin a réussi à mettre en place une nouvelle dynamique positive en travaillant sur son positionnement et sa stratégie tout en réalisant de multiples activités pour répondre aux exigences du décret wallon. L'équipe d'animation, portée par une nouvelle

direction, a apporté un nouveau souffle nécessaire au cluster. Le cluster s'en trouve grandi au sens propre (nombre de membres) et figuré (professionnalisation). La taille réduite de l'équipe d'animation constitue néanmoins un frein majeur au développement du cluster, et atteste des limites de la politique de clustering actuelle. Cet aspect est d'autant plus prégnant pour le cluster Plastiwin qui a connu une grande instabilité au niveau de ses équipes et de son positionnement stratégique.

Il lui reste un travail important à finaliser sur la définition et la communication de sa nouvelle stratégie. Le cluster est attendu sur l'aboutissement de la feuille de route « plastiques », l'analyse de la chaîne de valeurs et sur les roadmaps qui en découleront.

Le potentiel de développement est toujours bien présent, et encore plus marqué par des politiques régionales qui portent la thématique du plastique dans leurs axes stratégiques, avec un enjeu important sur la circularité des matières plastiques.

Etant donné le travail de fond entrepris par le cluster, les dynamiques positives affichées et la priorité donnée aux matières plastiques par la Région, la poursuite du soutien régional au cluster apparaît comme pertinent et justifié. Plusieurs recommandations sont émises afin de valoriser au mieux ce soutien régional et d'assurer le véritable déploiement du cluster au cours du prochain triennat.

- Le cluster affiche une forte ambition au niveau du recrutement de nouveaux membres. A ressources constantes, il sera nécessaire de cibler les efforts.
- Au vu de la transversalité du périmètre d'activités du cluster, l'analyse de la représentativité au regard de l'exercice de roadmap et de chaîne de valeurs actuellement en cours doit être approfondie (les codes NACE ne suffisent pas/plus).
- Le cluster doit asseoir rapidement une stratégie claire et pertinente au regard des enjeux sociétaux, des axes de la Région (stratégies régionales et décret), des besoins des membres et de l'analyse de la chaîne de valeurs (et des roadmaps qui en découleront), en définissant des priorités pour éviter la dispersion des moyens et assurer le plus grand impact.
- La stratégie doit rester pragmatique en y associant une réflexion sur la levée de ressources financières complémentaires et la diversification des sources de financements.
- La relation cluster-pôle doit s'ancrer autour d'une relation de confiance mutuelle, avec la définition d'un modus operandi clarifiant les rôles des acteurs en présence et leur valeur ajoutée respective. La Région doit soutenir la crédibilité de ces partenariats.
- Le cluster évolue dans un écosystème d'acteurs régionaux, nationaux et internationaux qu'il se doit de favoriser. Il s'agit de poursuivre le renforcement des partenariats, d'autant plus que le cluster compte sur des ressources extrêmement limitées. La réflexion sur la mutualisation de ressources et d'outils pour l'ensemble des clusters est également un axe à développer.
- La taille de l'équipe d'animation pourrait être revue compte tenu des enjeux et ambitions du secteur et du cluster. Les fonctions de support, de communication/marketing mais également l'expertise dans la circularité des plastiques pourraient être considérées dans le cadre d'une revue organisationnelle de l'équipe.
- Les outils de pilotage doivent être améliorés dans une optique de professionnalisation et d'efficacité (notamment le CRM).
- Dans un souci de simplification et de cohérence globale, le cluster et la Région doivent réfléchir à améliorer le pilotage et le suivi des activités du cluster. Cette réflexion peut notamment être menée au niveau du Collège des clusters en collaboration avec la Région.
- Si la Région décide de maintenir la reconnaissance du cluster, celle-ci doit dépasser l'enjeu du décret ; il s'agira de donner l'opportunité au cluster de se positionner comme l'expert en plasturgie sur la scène wallonne.

EY | Building a better working world

La vocation d'EY est de construire un meilleur monde du travail, en aidant à créer de la valeur à long terme pour les clients, les personnes et la société. EY vise à instaurer la confiance dans les marchés des capitaux.

Grâce aux données et à la technologie, plusieurs équipes d'EY dans plus de 150 pays fournissent des conseils fiables et aident les clients à se développer, à se transformer et à fonctionner.

Travaillant dans les domaines de l'assurance, du conseil, du droit, de la stratégie, de la fiscalité et des transactions, les équipes d'EY posent de meilleures questions pour trouver de nouvelles réponses aux problèmes complexes auxquels notre monde est confronté aujourd'hui.

EY fait référence à l'organisation mondiale, et peut se référer à une ou plusieurs des entreprises membres d'Ernst & Young Global Limited, chacune d'entre elles étant une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, une société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de services aux clients. Des informations sur la manière dont EY collecte et utilise les données personnelles et une description des droits des individus en vertu de la législation sur la protection des données sont disponibles sur le site ey.com/privacy. Les entreprises membres de EY n'offrent pas de services juridiques là où la législation locale l'interdit. Pour plus d'informations sur notre organisation, veuillez consulter le site ey.com.

© 2021 EYGM Limited.
Tous droits réservés.

ey.com/be