

➤ **Evaluation des clusters membres d'ALPlastics**

Médaille de bronze pour le Réseau plasturgie

La création du Réseau plasturgie a permis de combler un vide dans le domaine de la plasturgie en Suisse occidentale. Les réalisations et les succès du réseau sont nombreux. Néanmoins, la direction du cluster a souhaité regarder la réalité en face et a décidé de se comparer à d'autres clusters afin de voir quel est exactement son niveau de performance.

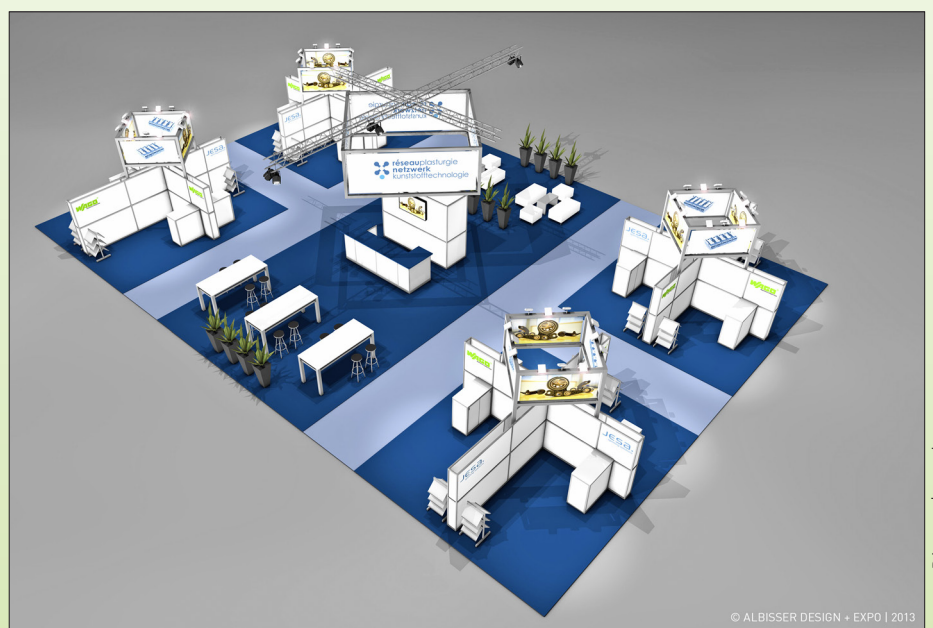
➤ **Philippe Morel¹**

En 2006, le niveau de collaboration entre les différents acteurs de la plasturgie de la Suisse occidentale était très faible. Lancé sans aucun soutien public, le Réseau plasturgie a permis de combler une lacune et fédère aujourd'hui plus de 80 partenaires issus des milieux industriel ou académique. Au niveau politique, le réseau a été le moteur et le modèle de référence pour la création du Pôle scientifique et technologique du canton de Fribourg, suite à l'introduction par la Confédération de sa Nouvelle politique régionale (NPR).

Les succès du Réseau plasturgie sont nombreux, tant au niveau de la formation qu'à celui des projets de recherche collaboratifs. Mais quel est le niveau de performance réel de ce cluster, et où se situe-t-il en comparaison internationale? Comment l'améliorer et augmenter l'impact de ses activités? Afin de le savoir, la direction du Réseau plasturgie a eu le courage de se lancer dans un processus de benchmarking, de concert avec cinq autres clusters partenaires du projet ALPlastics (Plastipolis (F), Proplast (I), Clusterland (A), Chemie-Cluster Bayern (d) et Carma (F)), financé par l'Union européenne dans le cadre d'un projet Interreg Arc Alpin.

L'analyse des six clusters s'est faite selon une méthodologie qu'a développée VDI/VDE Innovation + Technik GmbH (VDI/VDE-IT) depuis 2008. Elle a été améliorée suite aux résultats de l'European Cluster Excellence Initiative en 2011. Elle a servi à

¹ Philippe Morel, rédacteur indépendant, Villars-sur-Glâne.



Le futur stand du Réseau plasturgie à la Foire Swiss Plastics 2014.

l'analyse de plus de 140 clusters européens. Depuis 2011, les activités de benchmarking de VDI/VDE-IT se font sous le nom d'European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA). La méthodologie appliquée permet de comparer le niveau de performance du Réseau plasturgie à trois niveaux :

- avec 18 clusters technologiquement proches,
- avec les meilleurs clusters toutes catégories confondues,
- et avec les cinq autres clusters partenaires d'Alplastics.

Les résultats du benchmarking se basent sur un entretien avec Jacques Bersier, coordinateur du Réseau plasturgie. En voici un résumé des points essentiels ainsi que les mesures à prendre en vue d'une augmentation des performances.

Structure du cluster

En termes d'âge, de forme légale, de diversité de la composition de ses membres ainsi que de leur répartition géographique, le Réseau plasturgie est un bon élève. Ces conditions permettent une bonne implication des membres dans les divers projets. Toutefois, bien qu'il soit passé de 7 à 82 membres en sept ans, il existe encore un trop grand nombre de participants potentiels dans sa zone d'influence (environ 75 recensés à ce jour). Afin de se rapprocher de sa masse critique, le Réseau plasturgie se doit de recruter ces acteurs manquants au niveau régional. Cela ne pourra qu'améliorer son influence ainsi que les interactions entre ses membres. Cela est particulièrement pertinent dans le domaine de l'extrusion, où une participation plus nombreuse permettrait de dynamiser les initia-

Images: Réseau plasturgie



Christian Salletmaier, General Program Manager du Programme Interreg Arc Alpin, qui soutient notamment le projet ALPlastics.

tives en matière d'innovation et de formation, qui, par effet boule de neige, créerait un appel d'air pour de nouveaux acteurs.

Gestion, gouvernance et stratégie du cluster

Là encore, l'image est contrastée: si la gestion, la gouvernance et la stratégie du cluster sont jugées de manière positive, le Réseau plasturgie pêche par le nombre trop faible de personnes dévouées à sa gestion. En effet, le Réseau plasturgie n'occupe que 0.7 équivalent plein temps pour la gestion de l'ensemble de ses activités. Une augmentation des ressources permettrait de mieux satisfaire les désirs des partenaires et de leur offrir des solutions sur mesure. Ces éléments constituent une clé du succès d'un cluster et de ses membres. A cet égard, il pourrait se révéler intéressant que le PST-FR diminue son soutien à la recherche collaborative et alloue des moyens plus importants à la gestion du réseau. Cela permettrait d'améliorer l'offre en conférences et en workshops, le réseautage, et de renforcer la communication, par exemple au moyen d'une newsletter. Au niveau des groupes de travail et de leurs



Gerd Meier zu Köcker, directeur de l'Institut for Innovation and Technology de Berlin soutient le benchmarking des clusters.

membres, une amélioration des connaissances en matière de gestion des clusters, notamment au niveau des best practices, serait un atout.

Finances

La situation s'avère ici plus délicate. En effet, le financement des projets de recherche collaboratifs devra bientôt se faire sans le soutien du PST-FR. Cet état de fait s'ajoute aux problèmes de manque de moyen en personnel évoqués plus haut.

Intensité et types de services offerts par le cluster

Si l'offre de formation et de développement des ressources humaines (formation continue, conférences, workshops) est jugée positivement, le regard est plus critique en ce qui concerne le transfert technologique, le réseautage et l'internationalisation du réseau.

Au niveau du développement et du transfert technologiques, le Réseau plasturgie se devrait d'avoir davantage recours à des financements tiers. A cet égard, il conviendrait d'utiliser les projets de recherche col-

laboratifs comme tremplin à des projets concurrentiels de type CTI et d'améliorer la collaboration et le développement entre les entreprises.

Le matchmaking et le réseautage entre les membres sont jugés insuffisants car les contacts se font principalement de manière indirecte, à l'occasion de cours, de comités ou de workshops. Il s'agit donc de renforcer les contacts entre les membres et avec des entreprises étrangères, notamment lors de manifestations telles que le salon Swiss Plastics.

Le Réseau plasturgie doit également s'internationaliser. Si le réseau en tant que tel n'entend pas être plus actif à l'étranger, il peut en revanche aider les membres qui le souhaitent à prendre cette direction, en les aidant par exemple à entrer dans des marchés et projets européens.

D'après l'analyse, le Réseau plasturgie doit revoir son orientation s'il entend atteindre ces objectifs. L'ESCA recommande que cette réorientation se fasse après une analyse des besoins et des attentes des membres à l'égard du réseau. Une enquête sera menée à la fin du printemps 2013.

Succès et visibilité du cluster

Les succès et la visibilité d'un cluster sont les deux derniers éléments de cette analyse. Là encore il s'agit de rendre plus visible les réalisations du cluster, notamment au niveau des médias.

Du bronze à l'or

Le fait de participer à la procédure de benchmarking de l'ESCA vaut au Réseau plasturgie l'obtention du label de bronze. Les recommandations pour obtenir l'or sont nombreuses. Les principaux enseignements à en tirer sont le besoin d'avoir des contacts plus étroits entre le management de cluster et les entreprises ainsi qu'une mise à jour de la stratégie du Réseau plasturgie.

Contact

Jacques Bersier
 Coordinateur du Réseau plasturgie
 Ecole d'ingénieurs et d'architectes
 de Fribourg
 Téléphone +41 (0)26 429 66 52
 jacques.bersier@hefr.ch
 www.reseau-plasturgie.ch

