

Gestion des clusters : guide pratique

Cluster
management ?
A practical guide,
Part A: Overview,
GTZ, décembre 2007.

Même à l'époque où les économies étaient encore largement centrées sur les marchés nationaux, les systèmes productifs locaux (clusters) jouaient déjà un rôle important pour l'amélioration de la compétitivité. À l'heure de la mondialisation, la coopération avec les autres entreprises est souvent la seule possibilité pour les PME de s'intégrer aux filières mondiales. Les formes que peut prendre cette coopération sont très diverses et d'intensité variable, mais toutes les formes de coopération relativement complexe entre entreprises ont besoin de la même chose pour fonctionner de manière efficace : une bonne gestion. Le manuel publié par la GTZ propose un aperçu des méthodes et instruments de la gestion des clusters.

RAPPEL DE QUELQUES DÉFINITIONS

Une **alliance stratégique** est une activité menée conjointement par deux entreprises au moins, dans le but d'apporter un changement à leur situation. Suivant l'idée que l'union fait la force, chacun des acteurs contribue en fonction de ses capacités spécifiques de façon à bénéficier de la coopération avec les autres. La capacité d'ensemble s'en trouve améliorée, c'est la valeur ajoutée de l'alliance stratégique, connue sous le nom d'« effet de synergie ». L'alliance n'engage l'entreprise que partiellement et celle-ci conserve son autonomie fonctionnelle.

Les **clusters** sont des concentrations régionales d'entreprises de nature complémentaire. Les clusters performants intègrent le plus souvent trois types d'entreprises : des entreprises actives à l'international ayant une position solide sur le marché, des fournisseurs ou autres entreprises de ce type (souvent des PME), et des entreprises de savoirs spécialisés, dynamiques et particulièrement innovantes. Les clusters sont des réseaux d'alliances entre de nombreux acteurs d'un système de production régional.

La promotion des clusters est devenue un concept dominant du développement économique régional. Les PME peuvent y trouver : croissance de la production et

de l'emploi, accélération de l'innovation, amélioration des compétences et savoir-faire, augmentation de la qualité et de la productivité, hausse des exportations et meilleure utilisation des ressources.

Les clusters constituent un outil pour le développement de forces régionales ou entrepreneuriales existantes. Ils ne sont pas une solution à court terme pour remédier à des faiblesses structurelles. Ils nécessitent une masse critique d'entreprises, déjà dotées d'un certain niveau de compétitivité.

Quelles sont les étapes préliminaires d'un projet de cluster, quels services attend-on d'un cluster, comment s'établit le plan d'affaires, quels sont les éléments clés de la mise en œuvre... ?

LES PHASES D'UN PROJET D'APPUI AUX CLUSTERS

Les clusters et alliances stratégiques ne tombent pas du ciel. Ils doivent généralement être créés pas à pas et la préparation représente déjà la moitié du chemin. Elle doit réussir l'équilibre entre une planification solide et une souplesse permettant de laisser une marge de manœuvre suffisante aux dynamiques de réseau. La **mise en œuvre** doit aussi laisser une part suffisante à l'ouverture et aux pro-

cessus dynamiques. Pour son succès, il est particulièrement important de définir des règles assurant la bonne coopération ainsi que la transparence et la qualité de l'information et de la communication. Le **changement** est un processus permanent, cependant après certaines longues

phases de développement, il est utile de faire un bilan d'étape. L'évaluation et l'apprentissage sont essentiels pour reconsidérer la pertinence des alliances et de l'approche suivie. Les fiches proposées ci-dessous ont pour but de fournir un « vade-mecum » pour

les trois principales phases d'un projet de cluster. Les **questions clés** offrent une check-list permettant d'aborder tous les aspects et d'orienter les décisions. Les **actions et éléments clés** retracent les étapes essentielles et outils ou produits fondamentaux.

Phase 1 : La préparation

QUESTIONS CLÉS

ACTIONS ET ÉLÉMENTS CLÉS

Travail préliminaire

1. Que cherchons-nous à atteindre à travers l'alliance stratégique/cluster ?
2. Pouvons-nous utiliser d'autres moyens pour atteindre notre objectif ?
3. De quels partenaires le projet a-t-il besoin ?
4. Les partenaires ont-ils une capacité économique, organisationnelle et d'innovation suffisante ?
5. Quels points forts les partenaires apportent-ils au réseau ?
6. Quels avantages le réseau offre-t-il aux partenaires ?
7. Sur quelles solides alliances stratégiques existantes peut se construire le réseau ?
8. Existe-t-il une bonne « chimie » entre les partenaires ?
9. Quelles sont les mesures nécessaires pour construire la confiance ?
10. Les objectifs/fonctions de l'alliance stratégique sont-ils clairs pour toutes les parties prenantes ?

Analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces) pour déterminer les domaines d'alliance stratégique ou priorités pour le cluster.
Formulation des objectifs spécifiques de l'alliance ou du cluster, à partir de l'analyse SWOT.
Recherche des bons partenaires et invitation à participer au processus de réflexion/planification.
Planification : définition des règles (intégration de nouveaux partenaires, prise de décision), planification des événements et responsabilités.

Objectifs et stratégie

1. Quels sont nos objectifs ?
2. Pourquoi élaborer une stratégie de cluster ?
3. Composantes de la stratégie ?
4. Comment procéder ?
5. Comment planifier la mise en œuvre ?

Processus de **formulation d'objectifs communs** : fondement de confiance pour la future coopération (pertinence du « management par objectifs »).
Traduire les objectifs en stratégie : non pas approche visionnaire mais orientation stratégique opérationnelle (étapes et mesures concrètes).
Décliner la stratégie en mesures et activités concrètes : le plan d'action permet de définir tâches, produits attendus et responsabilités ; penser en termes d'évolution stratégique et de cycle de vie du cluster. Un des outils pour planifier la mise en œuvre : le cadre logique.

Plan d'affaires et financement

1. Pourquoi un plan d'affaires est-il nécessaire au cluster ?
2. Structure et contenu d'un plan d'affaires ? Points cruciaux ?
3. Comment planifier et mettre en œuvre l'aspect financement du cluster ?
4. Quels sont les ratios clés à contrôler ?
5. Quelles sont les sources de financement possible ?
6. Quels sont les éléments clés pour solliciter un fonds d'appui ?
7. Quels sont les éléments de la structure de financement d'un cluster ?
8. Quelles sont les erreurs courantes en matière de financement des clusters ?

Plan d'affaires solide (voir encadré page suivante).
Planification financière : élément important du PA et instrument de gestion essentiel du cluster ; principales fonctions : répondre aux besoins de financement et assurer la liquidité.
Ratios clés : rendement des fonds propres, rendement des actifs, rentabilité commerciale, rendement des investissements, flux de trésorerie.

Zoom sur le plan d'affaires

Un plan d'affaires convaincant est une condition préalable essentielle pour trouver des financements. Quelle structure doit suivre un plan d'affaires et quel contenu doit-il présenter ?

1. **Résumé** : la première section est un aperçu condensé du plan d'affaires ; il doit être attractif et convaincant pour le lecteur.
2. **Description du cluster** : présentation du concept, faisant ressortir les avantages pour les parties prenantes ; en dehors des informations formelles (statut, propriété, etc.), les domaines d'affaires clés du cluster sont décrits (R&D commun, services au cluster, etc.).
3. **Objectifs, projets d'investissement** : formulation des objectifs stratégiques (quantitatifs et qualitatifs), perspectives de développement.
4. **Organisation et gestion du cluster** : important pour montrer à un investisseur potentiel qui va gérer le cluster et comment ; décrit la structure et les procédures organisationnelles, le personnel ; personnalités siégeant au conseil ; organigramme.
5. **Marketing, concurrence** : présente le positionnement du cluster sur le marché ; l'élément central est l'analyse de marché ; formulation de la stratégie marketing.
 - 6. **Produits et services** : décrit en détail les produits et services du cluster déjà mentionnés dans la « description du cluster » ; implique de décrire la filière du cluster ; doit être centré sur les avantages pour les clients.
 - offrir un **rendement potentiel élevé** et réaliste ;
 - élaborer un **concept marketing** solide et illustré ;
 - assurer une **orientation internationale** ;
 - **adapter le PA au public** visé (plusieurs versions si nécessaire) ;
 - **fonder la planification sur des hypothèses vérifiables** et faits objectifs ;
 - prévoir une **équipe de management professionnelle** expérimentée ;
 - être **précis et concis** (20 à 30 pages) ;
 - **explicitier les éléments techniques** le plus simplement possible ;
 - montrer le **potentiel de marché** et les perspectives de développement.
 - 7. **Analyse financière** : important de montrer là que le concept est rentable et finançable ; doit présenter la situation économique actuelle du cluster (si celui-ci est existant) et son développement futur avec l'appui d'un plan opérationnel sur trois à cinq ans ; le détail des états financiers est à joindre en annexe.
 - 8. **Opportunités et risques** : les investisseurs potentiels veulent connaître les risques associés à leur investissement financier ; les risques peuvent relever des évolutions politiques ou techniques, de l'insuffisance des capitaux, du déclin des ventes ou des impayés sur les produits à recevoir.
 - 9. **Annexes** : CV, étude de marché, rapports techniques, états financiers, etc.

Chaque année, des milliers de plans d'affaires sont soumis à des investisseurs et prêteurs potentiels, mais beaucoup ne sont même pas lus jusqu'au bout. Qu'est-ce qui fait un bon plan d'affaires ?

Les éléments importants à garder à l'esprit lors de l'élaboration d'un plan d'affaires sont les suivants :

- identifier des **avantages clairs** pour les clients et cibler des marchés en croissance ;
- concevoir des **services et produits innovants** à caractère unique ;

Phase 2 : La mise en œuvre

QUESTIONS CLÉS

ACTIONS ET ÉLÉMENTS CLÉS

**Organisation :
structure
& systèmes**

1. Quelle importance la structure organisationnelle du cluster a-t-elle ?
2. À quels besoins la structure organisationnelle doit-elle répondre ?
3. Quel est le statut juridique le plus adapté à notre cluster ?
4. Comment organiser le cluster : structure ?
5. Comment organiser le cluster : processus ?

La structure organisationnelle est essentielle : organisation formelle et règles de coopération déterminent la confiance mutuelle.

- Statut légal
 - Structure (schéma des compétences et de communication)
 - Systèmes (organisation des opérations)
- Privilégier une **organisation aussi horizontale que possible** (pour entrée de nouveaux membres), transparente et opérationnelle.

Choix du statut et organisation dépend des objectifs :

- Quel degré de coopération veulent les partenaires du cluster ?
- Quel est le rôle des activités commerciales du cluster ?
- Quel degré d'inclusivité (vs exclusivité) des nouveaux membres ?

La **structure épouse la stratégie.**

Structure : qui fait quoi ?

Systèmes : processus et procédures.

**Développement
& offre
de services**

1. Pourquoi les services sont-ils importants pour le cluster ?
2. Quels sont les types de services de clusters ?
3. Comment organiser et structurer la gamme de services ?
4. Comment commercialiser l'offre de services ?

Les services proposés sont essentiels pour le succès et la pérennité du cluster.

Doivent **répondre aux besoins et contraintes** des entreprises.

Doivent pouvoir **générer des revenus** et des financements pour le cluster.

Doivent reposer sur une **analyse préalable de la demande**. Chaque service doit faire l'objet d'une description complète.

Consolider les différents services dans un **système intégré de services au cluster** (« one-stop shop »).

Outils marketing clés : présentation des services sur le site web du cluster ; marketing par email ; information sur les services lors de réunions/ateliers du cluster.

**Gestion
des projets
& processus
du cluster**

1. Qu'est-ce qu'un projet, son importance pour la gestion d'un cluster ?
2. Qu'est-ce que la gestion de projet ?
3. Comment organiser et gérer des projets de cluster ?
4. Qu'est-ce qu'un processus, son importance pour la gestion d'un cluster ?
5. Comment définir et mettre en œuvre des processus de cluster ?
6. Comment garantir une gestion de processus efficace ?
7. Quel est le lien entre gestion de processus et qualité ?

Un cluster est une organisation à forte orientation projet. La gestion de cluster nécessite une gestion de projet professionnelle.

Tous les aspects classiques de la gestion de projet s'y retrouvent.

- *aspect technique* : objectifs, planification, gestion, suivi
- *méthodologique* : méthodes et techniques spécifiques projet
- *comportemental* : règles concernant les participants
- *organisationnel* : règles concernant structure et procédures

Document essentiel : **plan de projet.**

Importance de l'**organisation par processus** (vs. organisation par fonctions).

Mettre en place un **système de gestion de processus.**

Un système de gestion de processus **facilite l'introduction d'un système de gestion de la qualité et/ou de certification.**

Gestion de processus : partie intégrante de la gestion qualité.

.../...

Phase 2 : La mise en œuvre (suite)

QUESTIONS CLÉS

ACTIONS ET ÉLÉMENTS CLÉS

Adhésion de nouveaux partenaires

1. Des partenaires importants manquent-ils à l'alliance stratégique ?
2. Les contributions des partenaires sont-elles proportionnelles à leur capacité ?
3. Y a-t-il équilibre entre les obligations des partenaires et les services offerts par le cluster/l'alliance ?
4. Y a-t-il différents groupes de partenaires et si oui sont-ils clairs et fonctionnels ?
5. Le cluster est-il suffisamment connu et attractif pour de nouveaux partenaires ?
6. Les différents moyens d'action pour attirer des partenaires sont-ils utilisés ?

Les alliances naissent souvent de contacts professionnels ou personnels, sur la base d'une relation de confiance existante.

Procéder à une analyse comparative des compétences requises et compétences existantes (éviter l'effet de « verrouillage »).

Autoriser différentes formes de partenariat et de coopération (degrés d'intensité), qui peuvent s'échelonner dans le temps (« essai »).

Le lien mutuel/la confiance entre les partenaires résulte moins des aspects formels de la coopération que des **processus informels et vivants**.

Importance de la créativité et de l'innovation

1. L'innovation est-elle pratiquée sous ses multiples aspects (techniques, organisationnels, communicationnels) ?
2. Les entreprises partenaires ont-elles des mesures de formation encourageant la coopération entre collaborateurs ?
3. Les compétences/connaissances nouvelles sont-elles diffusées dans toute l'entreprise ?
4. Existe-t-il un concept de formation spécialisée commun aux partenaires ? Est-ce une priorité stratégique du cluster ?
5. La formation se fonde-t-elle sur une étude des besoins des employés ?
6. L'impact de la formation spécialisée est-il régulièrement évalué ?
7. Existe-t-il suffisamment de possibilités d'échange de savoirs informels ?

Être à la pointe du savoir assure un avantage concurrentiel décisif.

Les **connaissances « implicites »** sont aussi **importantes** que les connaissances codifiées.

Outil : les **« cartes de savoirs »** montrent comment les savoirs sont répartis entre les partenaires.

Besoin accru de **qualification**.

Le système de qualification doit comprendre une composante de **veille sur les meilleures pratiques des entreprises leaders**.

Autre outil : **forum d'apprentissage en réseau**, grâce auquel les participants peuvent soumettre librement des modules d'apprentissage.

Informier et mettre en réseau partenaires et clients du cluster

1. Existe-t-il un plan de communication définissant groupes cible, objectifs, média et fréquence ?
2. Les parties prenantes mettent-elles en œuvre le plan de communication ?
3. La répartition des tâches et responsabilités est-elle claire ?
4. Les partenaires et clients sont-ils régulièrement interrogés sur la qualité des informations qu'ils reçoivent ?
5. Différents médias complémentaires sont-ils utilisés ?
6. Comment l'information et la communication entre partenaires peuvent-elles être améliorées via les NTIC ?

Les clusters requièrent un **travail professionnel sur l'information**.

La communication doit être **spécifique à chaque groupe cible et répondre à des objectifs d'information clairs**.

La qualité de l'information sert la marque développée par le cluster.

Trois principaux **domaines d'application des TIC dans la gestion des clusters** : information (KM), communication, coopération (logiciels collaboratifs).

Zoom

sur les services les plus demandés par les entreprises d'un cluster

- Marketing
- Promotion de l'exportation
- Formation professionnelle/continue
- R&D appliquée
- Partage d'installations (laboratoires de test, etc.)
- Service d'information sur les appels d'offres
- Approvisionnement commun
- Projets communs
- Services de ressources humaines
- Action politique et lobbying
- Financement, accès aux capitaux

Phase 3 : Le changement

QUESTIONS CLÉS

ACTIONS ET ÉLÉMENTS CLÉS

Suivi & évaluation

1. Le cluster a-t-il atteint ses objectifs ? (résultats, coûts, échéances)
2. Les personnes responsables ont-elles suffisamment d'informations pour mesurer les performances du cluster ?
3. Toutes les parties prenantes sont-elles satisfaites des résultats ?
4. Qu'est-ce qui a fonctionné, n'a pas fonctionné ?
5. Comment les partenaires et autres intervenants importants évaluent-ils la coopération au sein du cluster et avec les groupes extérieurs ?
6. Quelles conclusions les partenaires tirent-ils pour le travail futur du cluster ?
7. Quel degré d'appréciation les partenaires du cluster ont-ils du succès atteint ?

Évaluation externe : plutôt orientée « contrôle ».

Évaluation interne : plutôt outil d'apprentissage et d'amélioration.

Importance de collecter et consigner les données dans un **système de suivi**.

Forte complexité des clusters : analyse classique des résultats souvent peu utile.

Pertinence d'un outil de suivi d'impact (adapté à la gestion de projet).

Le suivi d'impact se concentre sur les facteurs que le projet peut directement influencer.

Gestion du changement

1. Y a-t-il une capacité de changement suffisante dans le cluster ?
2. Y a-t-il suffisamment d'opportunités d'identifier de nouvelles tendances / développer de nouvelles idées ?
3. Le changement et l'innovation sont-ils des thèmes de développement du cluster ?
4. Existe-t-il une équipe d'agents de changement ?
5. Les tâches et structures de management sont-elles clairement définies ?
6. Le réseau est-il porté par une vision ?
7. Cette vision est-elle véhiculée activement en interne et en externe ?

Un cluster est formé d'organisations distinctes qui peuvent changer, se développer, disparaître.

Les organisations ont leur propre cycle de vie.

La **gestion du changement** couvre tous les systèmes et processus d'une organisation qui permettent au changement d'avoir lieu et aux organisations statiques de devenir des organisations « apprenantes ».

Pas une technique, mais un **système complexe partant du niveau personnel**, étendu aux organisations partenaires et reflété dans les structures et systèmes du cluster.

Apprentissage et management stratégique

1. Les responsables du cluster consacrent-ils régulièrement un temps à l'apprentissage stratégique ?
2. Tous les partenaires sont-ils impliqués dans la réflexion et dans le développement du cluster ?
3. Les évaluations et études des différents acteurs servent-ils de base à l'apprentissage stratégique ?
4. Des consultants externes sont-ils invités à appuyer et animer les sessions de stratégie ?

Tout partenariat stratégique court le **risque de perdre son dynamisme** et sa capacité à réagir à de nouvelles conditions.

Prévenir ce risque et **trouver les stratégies assurant le succès futur implique une culture d'apprentissage et une gestion stratégique actives.**

Requiert des formes de collecte d'information et de planification différentes de celles de la gestion opérationnelle.

Moyens : benchmarking, anticipation des évolutions futures, veille, étude de tendances, scénarios, etc.

Pour en savoir plus

- > **Cluster Management ? A Practical Guide, Part B: Tools**, GTZ, décembre 2007.

<http://www2.gtz.de/dokumente/bib/07-1498.pdf>

La deuxième partie du guide est entièrement consacrée aux outils utiles à la mise en œuvre des

différentes étapes des trois principales phases décrites dans la première partie.

- > **Clusters et réseaux d'entreprises**, *L'Actualité des services aux entreprises* n° 4, février 2003.

<http://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/04-7.pdf>