

**La notion de  
“coopétiteurs”  
ou comment  
exporter le  
savoir faire  
réunionnais**



**SR21**

[direction.economique@sr21.re](mailto:direction.economique@sr21.re)

*demain commence aujourd'hui*



# 1 – Le concept de cluster



# Affirmer un leadership dans la zone

Parce que la valeur ajoutée de l'économie réunionnaise se mesure plus encore au delà des limites de notre territoire, parce que le tissu économique réunionnais est aussi dynamique qu'innovant et parce que nous avons la conviction que l'avenir de l'économie réunionnaise se construira par des initiatives locales, il nous apparaît indispensable de fournir, en tant qu'Agence Régionale de Développement Durable et d'Innovation, des outils opérationnels aussi bien en terme de marketing territorial que d'internationalisation des PME.

Dans ce contexte l'économie réunionnaise doit se concentrer sur la construction d'une offre performante, agile et complète, à même de répondre à des sollicitations externes toujours plus exigeantes, et à se frotter à une compétition toujours plus rugueuse.

Le concept de cluster, cher à Mickael Porter et expérimenté avec succès depuis 17 ans au Pays Basque Espagnol, prend alors ici tout son sens : Comment permettre à des compétiteurs sur un marché local de coopérer sur un marché global? Comment créoliser le concept de "coopétiteur" (coopération entre compétiteurs) en l'adaptant à la réalité locale et à notre environnement géographique proche?

Des expériences sont aujourd'hui en cours, à différentes échelles. Mais tout reste à construire, ensemble affirmons le leadership de l'économie réunionnaise dans sa zone, ensemble créons des réseaux de PME performants!

**“Clusterisons” notre économie!**

## →1 – Le concept de cluster

# Un cluster, c'est quoi ?

### •Cluster :

- « *Geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (for example, universities, standards agencies, and trade associations) in particular fields that compete but also cooperate* » - Porter (1998)
- « *Les clusters sont des groupes ayant une base géographique commune, formés d'entreprises et d'industries en rapport entre elles, opérant dans un environnement caractérisé par un degré élevé de spécialisation, une compétitivité certaine et une masse critique de main d'oeuvre hautement qualifiées.* » - Forum économique mondial

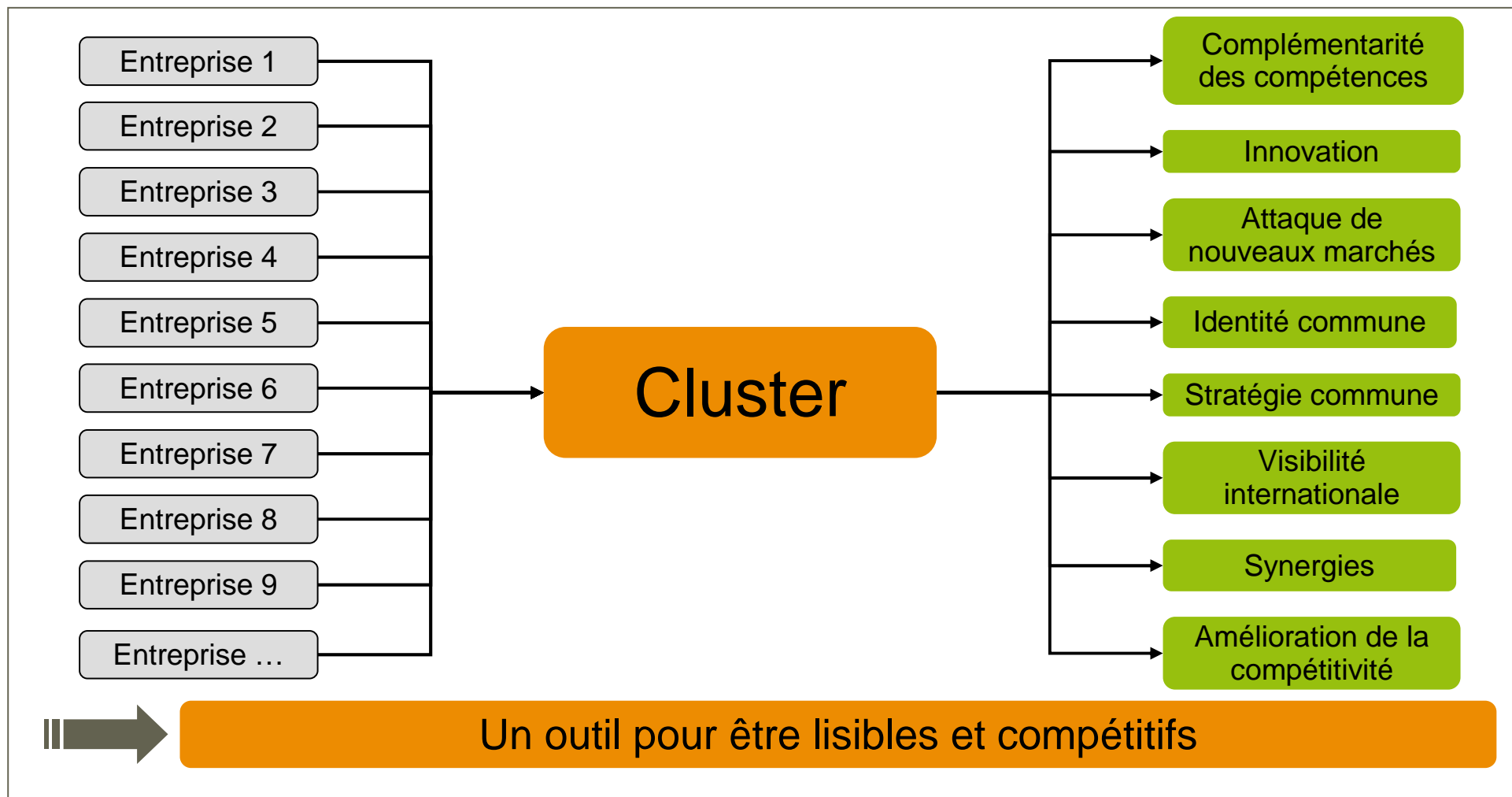
### •Plus concrètement le cluster :

- est une grappe collaborative d'entreprises et d'entités se complétant
- est concentré géographiquement
- possède une vision, une stratégie de développement et une stratégie d'innovation communes
- propose une offre de services à ses membres

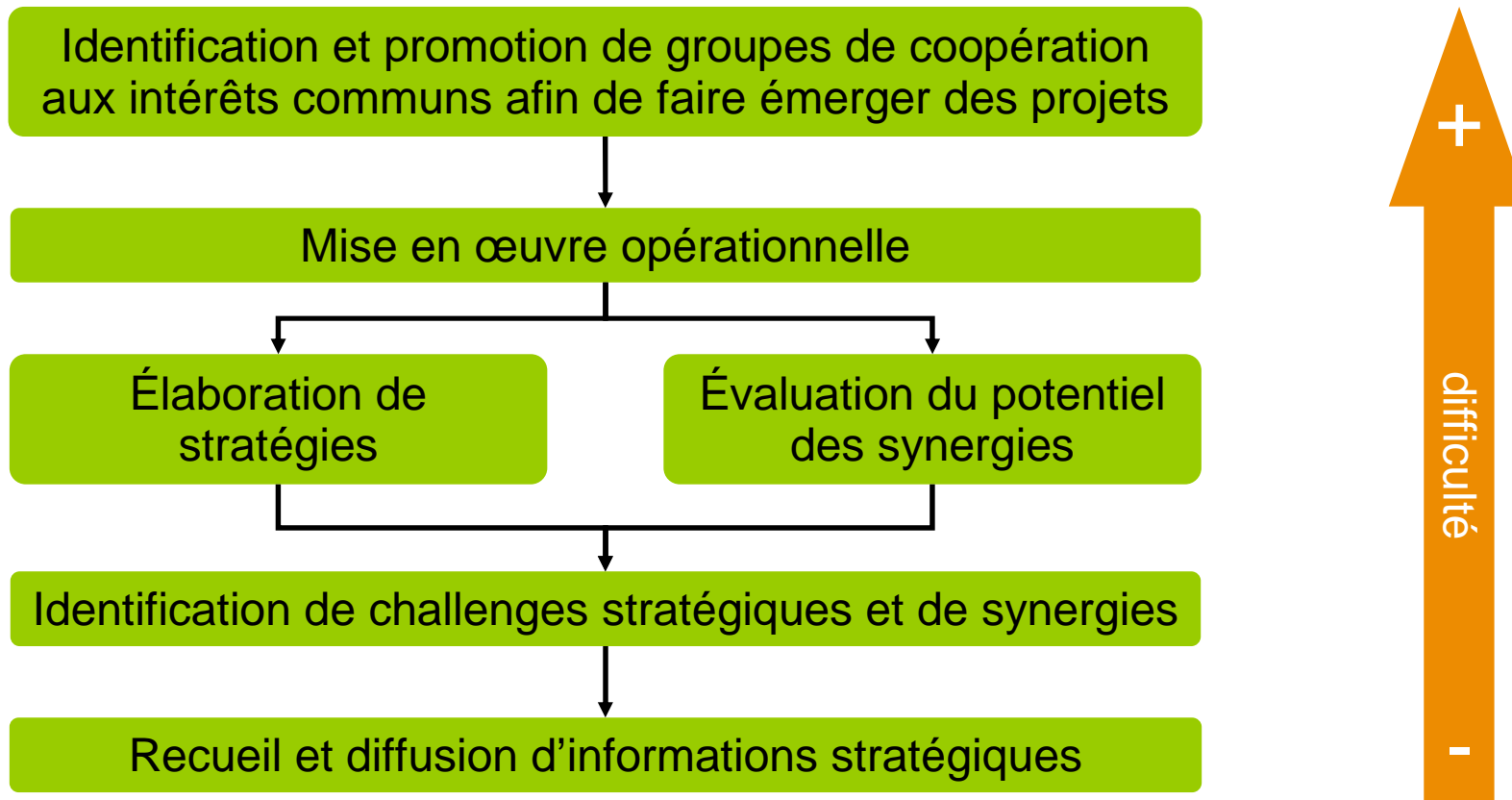


**Le cluster : se regrouper pour gagner**

# Un cluster, pourquoi ?



# La difficile route de la coopération



## →1 – Le concept de cluster

# Et pourtant : l'exemple basque

- Des clusters nés de la crise

- Les clusters basques ont été créés suite à la visite de M. Porter en vue de répondre à la crise :
  - Chômage oscillant entre 16 et 25%
  - Sidérurgie en crise
- Les clusters basques ont permis de sauver certaines activités, mais aussi d'en créer de nouvelles
- Selon SPRI, tout est « clusterisable », ce qui est par ailleurs l'objectif de SPRI

- Des clusters centrés sur la compétitivité

- Les clusters basques affichent tous le même objectif : améliorer la compétitivité des membres et de l'industrie
- Cette amélioration passe par 3 principaux champs d'actions récurrents
  - Technologie
  - Qualité
  - Internationalisation

- Des besoins modestes :

- Les clusters basques sont de petites structures : 1 directeur, 1 bureau et éventuellement 1 petite équipe
- Le budget d'un cluster est d'environ 500 k€/an, dont 250K€ financés par l'institution

- Des stratégies de court terme

- Les clusters basques élaborent des plans stratégiques à 3-4 ans



**Clusters basques = simplicité+court terme+ciblage des actions**

## →1 – Le concept de cluster

# Différences vis-à-vis des pôles de compétitivité (1/2)

**Définition des pôles de compétitivité :** « Les pôles de compétitivité sont constitués par le regroupement sur un même territoire d'entreprises, d'établissements d'enseignement supérieur et d'organismes de recherche publics ou privés qui ont vocation à travailler en synergie pour mettre en oeuvre des projets de développement économique pour l'innovation »

Art.24 de la Loi n° 2004-1484 du 30 décembre 2004 de finances pour 2005

### Clusters

- Principalement orienté sur la réalisation d'affaires
- Innovation et internationalisation sont des moyens
- Identité et stratégie commune
- 3 à 4 axes stratégiques
- Financement Gouvernement basque : 250K€/cluster en moyenne

≠

### Pôles de compétitivité

- Orienté sur la recherche et l'innovation
- Le rayonnement international est une condition d'existence
- Multiplicité d'axes stratégiques
- Financement État : 500 M€/an pour 59 pôles, soit 8,5M€/pôle en moyenne



Des objectifs différents, des moyens différents, des stratégies différentes

## →1 – Le concept de cluster

# Différences vis-à-vis des pôles de compétitivité (2/2)

- Le cluster vise à permettre aux entreprises de
  - S'exporter
  - D'améliorer leur compétitivité
  - D'innover

Les principaux acteurs du cluster sont les entreprises

Le pôle de compétitivité (PC) regroupe plusieurs entités : entreprises, centre de formation, organismes publics et privés de recherche

Le PC est un partenariat ayant pour but l'innovation, à travers la conduite de multiples projets, mais aussi la recherche d'une masse critique suffisante pour atteindre une compétitivité et une visibilité internationale en termes d'innovation.



# 2 – L'exemple Basque

## Un territoire carrefour de faible dimension

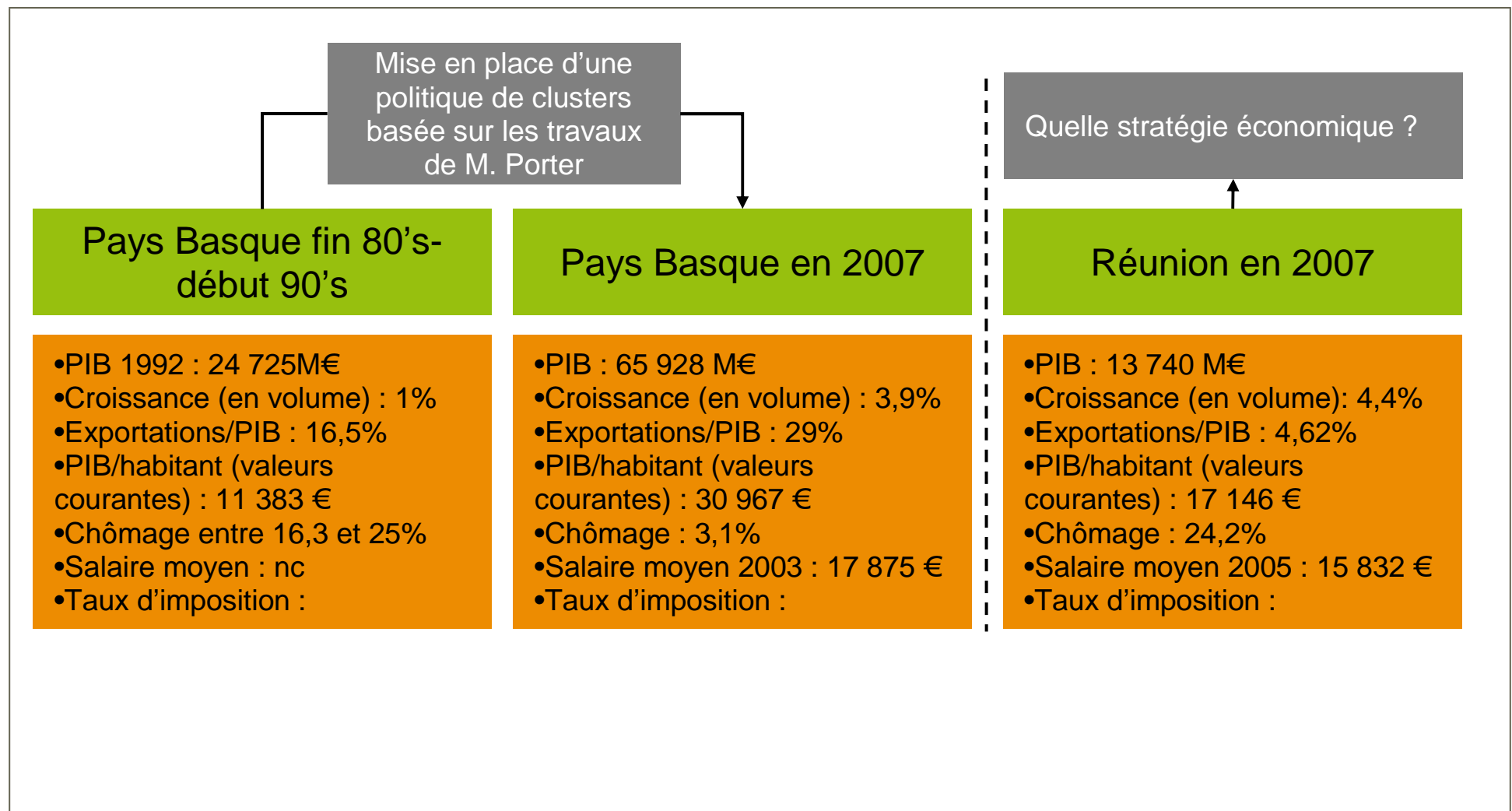
### Pays Basque

- 2,1 millions d'habitants au 31/12/05
- 17% de la population a moins de 20 ans
- Superficie de 7 234 km<sup>2</sup>
- À la croisée de la France, de l'Espagne et du Portugal
- Société trilingue et multiculturelle
- Taux de natalité : 9,3/1000
- Nécessité de s'inscrire dans un développement durable

### Réunion

- 784 000 habitants au 01/01/06
- 26,2% de la population a moins de 20 ans
- Superficie de 2552 km<sup>2</sup>
- Territoire européen à mi chemin de l'Asie et de l'Afrique
- Société multilingue et multiculturelle
- Transition démographique non achevée (taux de natalité 2005 : 18,7/1000)
- Nécessité de s'inscrire dans un développement durable

# Un territoire ayant connu une révolution

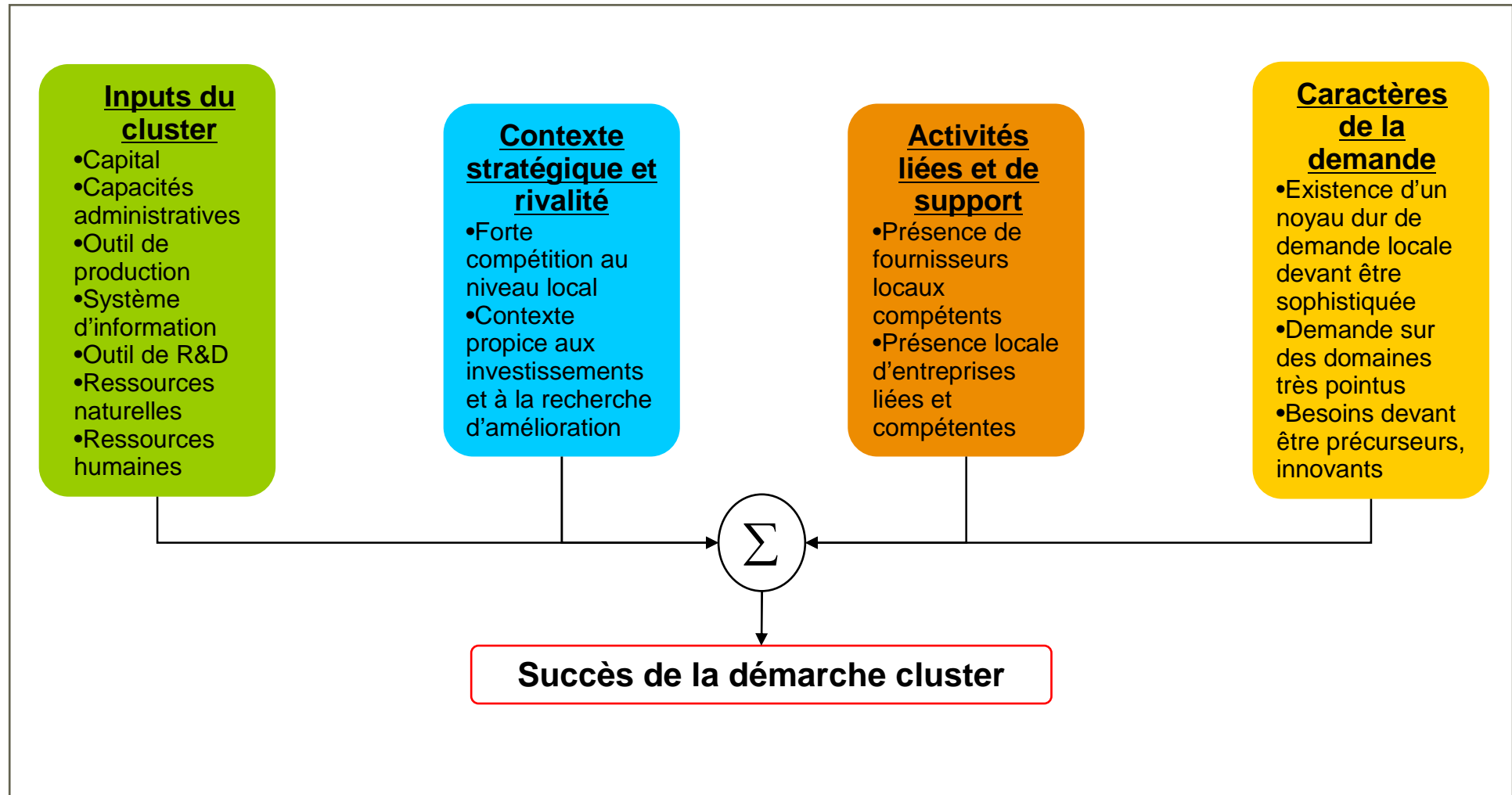


# Les clusters basques

Nom	Création	Secteur	Membres	Salariés	CA	Export
ACEDE	1992	Electroménager	13	9200	1 430 M€	45%
AFM	1992	Machine-outils	68	4602	612 M€	64%
ACICAE	1993	Automobile	49	15 560	2 243 M€	60%
GAIA	1994	Télécommunications	160	8 000	1 600 M€	34%
ACLIMA	1995	Environnement	64	2 888	695 M€	19%
Énergia	1996	Énergie	76	25 000	10 000 M€	22%
Industrie maritime	1997	Industrie maritime	116	14 000	682 M€	78%
Papier	1998	Industrie du papier	19	2 059	526 M€	46%
Port de Bilbao	1994	Port et activités associées	138	4 300	839 M€	/
HEGAn	1997	Aéronautique	24	4 732	674 M€	nc
Connaissance	1996	160 membres / désormais intégré au projet de cluster Innobasque, ayant pour ambition de faire d'Euskadi le référent européen en matière d'innovation d'ici 2030 (notamment en consacrant d'ici 2030 5% du PIB à l'innovation)				



# 3 – Facteurs clés de succès



## →3 – Facteurs clés de succès ...

## ... externes (2/2)

- Les inputs comme plus fréquente base de la compétitivité des clusters ...
  - D'une manière générale, les 5 éléments présentés précédemment impactent la compétitivité du cluster, cependant les inputs demeurent l'élément fondateur de compétitivité le plus récurrent
  - Dans le cas de clusters jugés compétitifs, les inputs, la demande et le contexte expliquent de manière équitable (avec un avantage aux inputs cependant), en terme de fréquence, la compétitivité du cluster
  - Dans le cas des clusters non compétitifs, ceux-ci basent le plus souvent leur compétitivité sur les inputs
- ...mais qualitativement devancée par le contexte du cluster
  - Les clusters dont la compétitivité dépend du contexte (compétition, poussant à investir et à s'améliorer) sont beaucoup plus compétitifs que les autres



4 éléments impactant le succès du cluster, le contexte étant le plus important

## →3 – Facteurs clés de succès ...

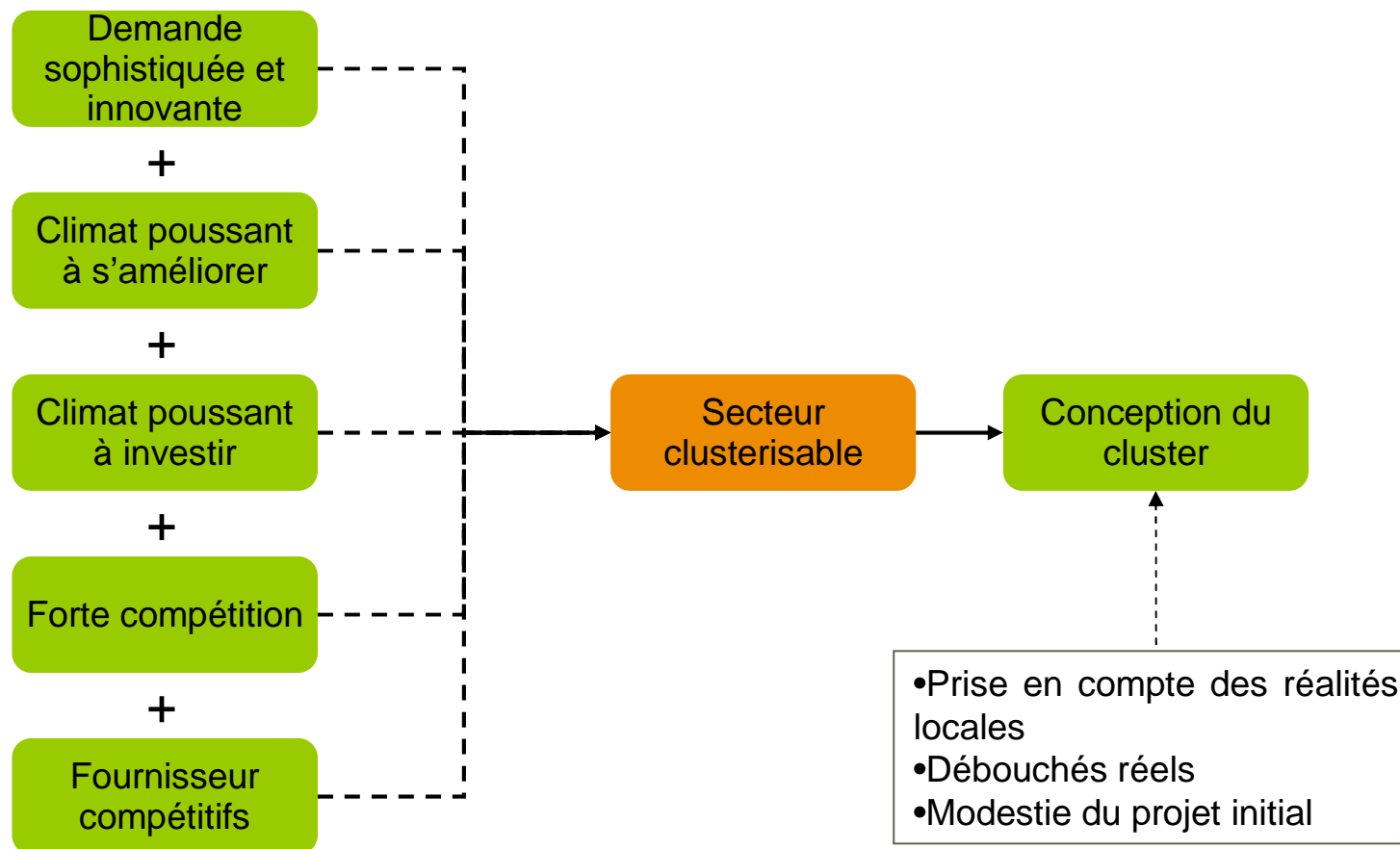
# ... lors de la préfiguration du cluster (1/2)

- Prioriser les secteurs déjà compétitifs et porteurs
  - La démarche cluster doit avant tout porter sur des secteurs dans lesquels le territoire possède déjà des entreprises performantes (même si celles-ci sont en crise)
  - Ces secteurs doivent avoir de vrais débouchés et connaître une forte compétition
- Adapter la démarche à ses réalités
  - Il ne s'agit pas de copier-coller ce qui se fait, il s'agit de l'adapter
- Concevoir modestement le projet initial
  - Il est préférable de commencer par de petits projets d'une dizaine d'entreprises (maximum) fédérées autour d'un projet nécessitant de coopérer plutôt que de créer immédiatement une structure regroupant plusieurs dizaines de membres autour de plusieurs projets difficiles à gérer
- Nécessité de ne pas forcer les clusters, ceux-ci doivent être naturels
  - Les clusters doivent être bâtis dans des secteurs où la démarche cluster est quasi naturelle

## →3 – Facteurs clés de succès ...

# ... lors la préfiguration du cluster (2/2)

•Résumons les points abordés précédemment :



## →3 – Facteurs clés de succès ...

# ... en phase de création du cluster

- Forte implication institutionnelle
  - Le démarrage nécessite une forte implication de l'institution, afin de « lancer » le cluster
  - L'implication institutionnelle passe notamment par un financement du démarrage
- Nécessiter d'instaurer une dimension de « coopétition » impliquante à l'outil
  - Les membres doivent s'impliquer et assimiler la nécessité de coopérer dans certains domaines, même si ils sont en compétition sur le marché réunionnais
- Relation de confiance nécessaire
  - Il s'agit de fédérer des concurrents, le pilote de l'opération doit donc avoir la confiance des membres
- S'appuyer sur les têtes de réseaux
  - Par la suite celles-ci diffuseront la démarche au sein de la filière
- Insister sur les bénéfices tirés du cluster
  - Il s'agit de convaincre les entreprises des bienfaits d'une clusterisation



Nécessité de prouver les bienfaits du cluster et de bâtir la confiance

## →3 – Facteurs clés de succès ...

# ... pour définir la stratégie du cluster

- Nécessité d'avoir des objectifs et des missions précises
  - Ces objectifs doivent être inatteignables par une entreprise seule
  - Le cluster ne doit pas être un simple outil de lobbying
- La stratégie à long terme du cluster doit émerger des entreprises
  - Consensus indispensable
- Les membres se vendent sous l'égide du cluster
  - Pour l'extérieur le cluster est une entité une et indivisible, ce n'est pas un assemblage d'individualités, c'est une structure, une marque, un fournisseur de biens et de compétences
- Avoir un nombre limité d'actions prioritaires
  - La dispersion est à éviter : il est préférable que le cluster se concentre sur 3 à 4 objectifs précis



Clarté + consensus = efficacité

## →3 – Facteurs clés de succès ...

# ... pour le fonctionnement du cluster

- Gouvernance efficace et rémunérée à la hauteur de son travail
  - La gestion du cluster implique une grande capacité à concilier des concurrents, pour ce faire sa gouvernance doit être efficace et obtenir une rémunération en rapport avec sa mission
- Ne pas oublier le facteur humain
  - Les relations entre personnes sont notamment très importantes, susceptibilité et affinités doivent faire partie intégrante des paramètres gérés par la gouvernance
- Nécessité d'avoir une évaluation du cluster
  - Le cluster doit s'évaluer régulièrement afin de vérifier la bonne conduite de sa stratégie et donc prendre les mesures correctrices le cas échéant
- Simplicité de l'appareil
  - Le cluster ne doit pas apparaître comme un « monstre bureaucratique »
- Fortes relations avec l'institution
  - Les clusters participent à l'élaboration de la stratégie économique du territoire (à noter que cette stratégie porte sur 4 ans dans le cas du Pays Basque espagnol)



**Simplicité, relationnel et bonne gouvernance sont indispensables**

## Rôle du manager

- Chercher et créer des synergies
  - Celles ci sont l'un des éléments les plus évidents des clusters et sont donc à rechercher afin d'établir l'intérêt et la confiance des membres
- Management expérimenté et opiniâtre
  - La clusterisation demande l'instauration d'un consensus entre des concurrents, il faut donc un management capable de concilier des avis divergents, voire opposés, et ayant l'opiniâtreté nécessaire
  - Par ailleurs, ce manager doit être choisi par les membres et doit obtenir une rémunération adéquate provenant du cluster
- Manager pouvant être formé dans le cadre d'un programme spécifique
  - Compte tenu de la spécificité de sa tâche, le manager peut recevoir une formation adaptée (peut être envisager une coopération avec l'Euskadi)



Un manager expérimenté devant être issu du consensus

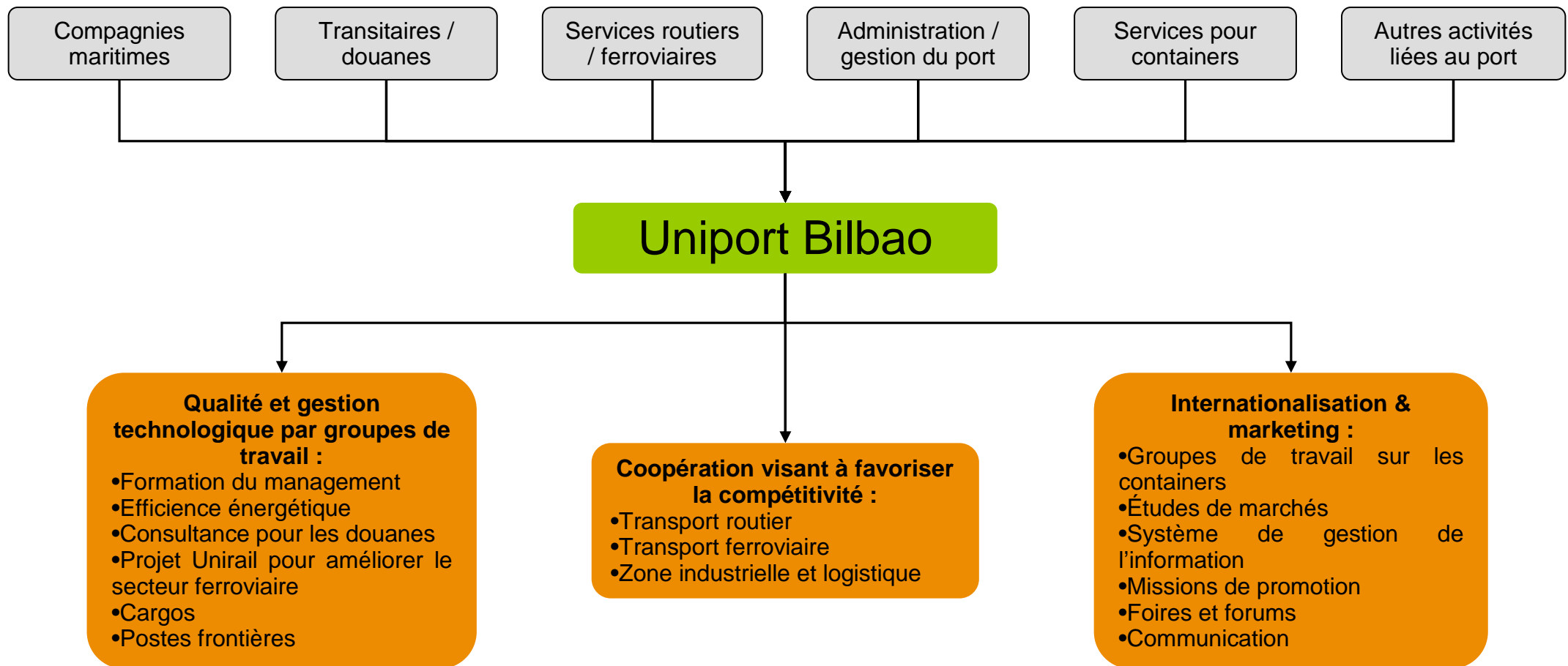


**4 – Focus sur  
3 clusters**

- Uniport Bilbao regroupe 147 acteurs du port de Bilbao, port anciennement autonome et à gouvernance publique depuis 1992. Il permet aux clients du port d'avoir un guichet unique pour les services offerts par le port et permet à ses membres de développer leur compétitivité via la coopération
- Son budget de 850 K€, provenant à 57% du secteur privé (certains membres sont du secteur public, comme l'autorité de gestion du Port), est utilisé à hauteur de 300K€ en dépenses de personnels et à hauteur de 332K€ en marketing et communication servant les membres d'Uniport.
- Ses activités ont 2 objectifs principaux :
  - Accroître la compétitivité des services offerts par le port de Bilbao
  - Promouvoir le secteur portuaire comme une seule et unique entreprise qu'est le port
- Un concept : le « porte à porte »
  - Les services maritimes, logistiques et de transport étant liés au sein d'Uniport, le port peut offrir une offre complète de transport en « porte à porte »

→4 – Focus sur...

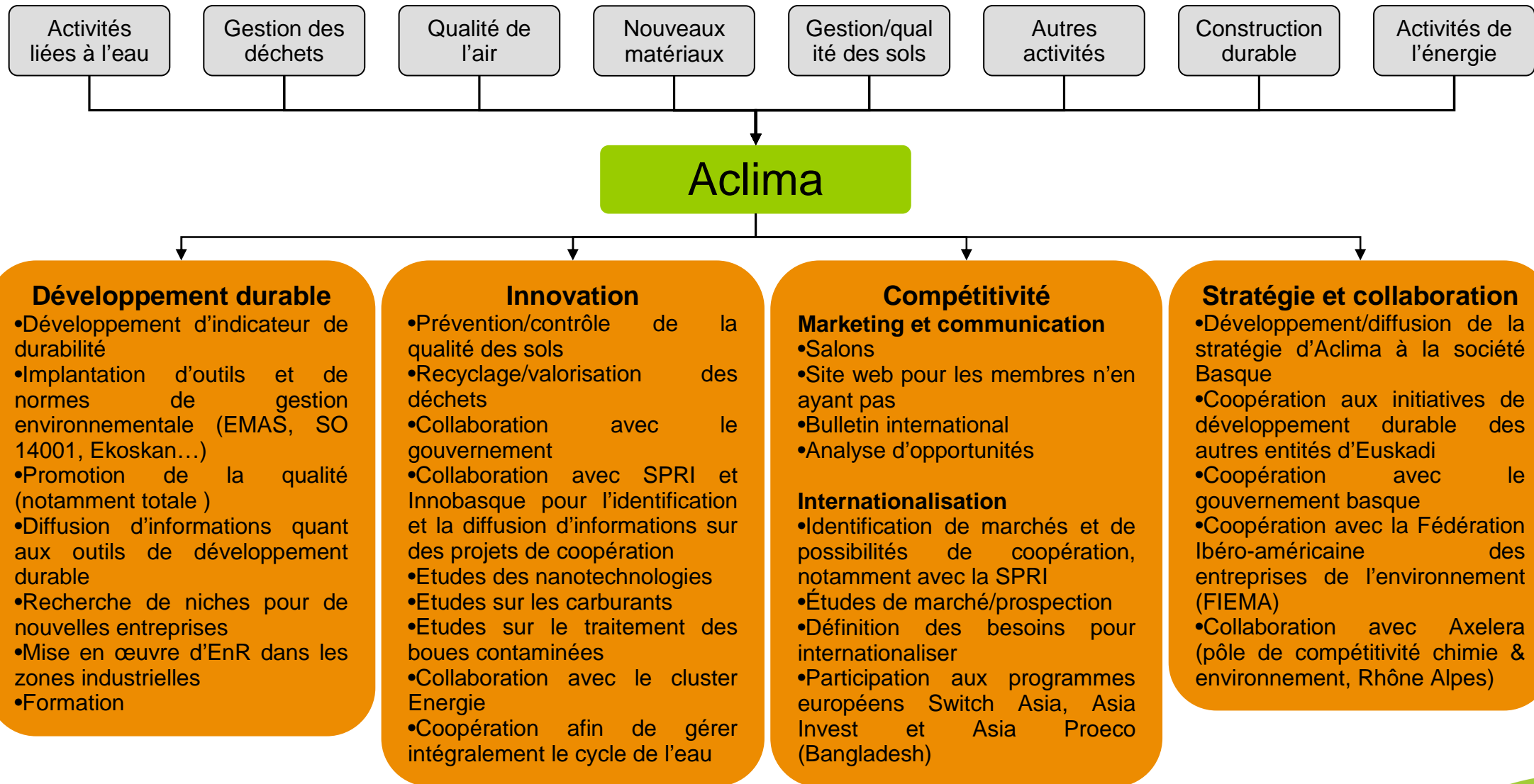
## ... Uniport Bilbao (aires d'activités 2008)





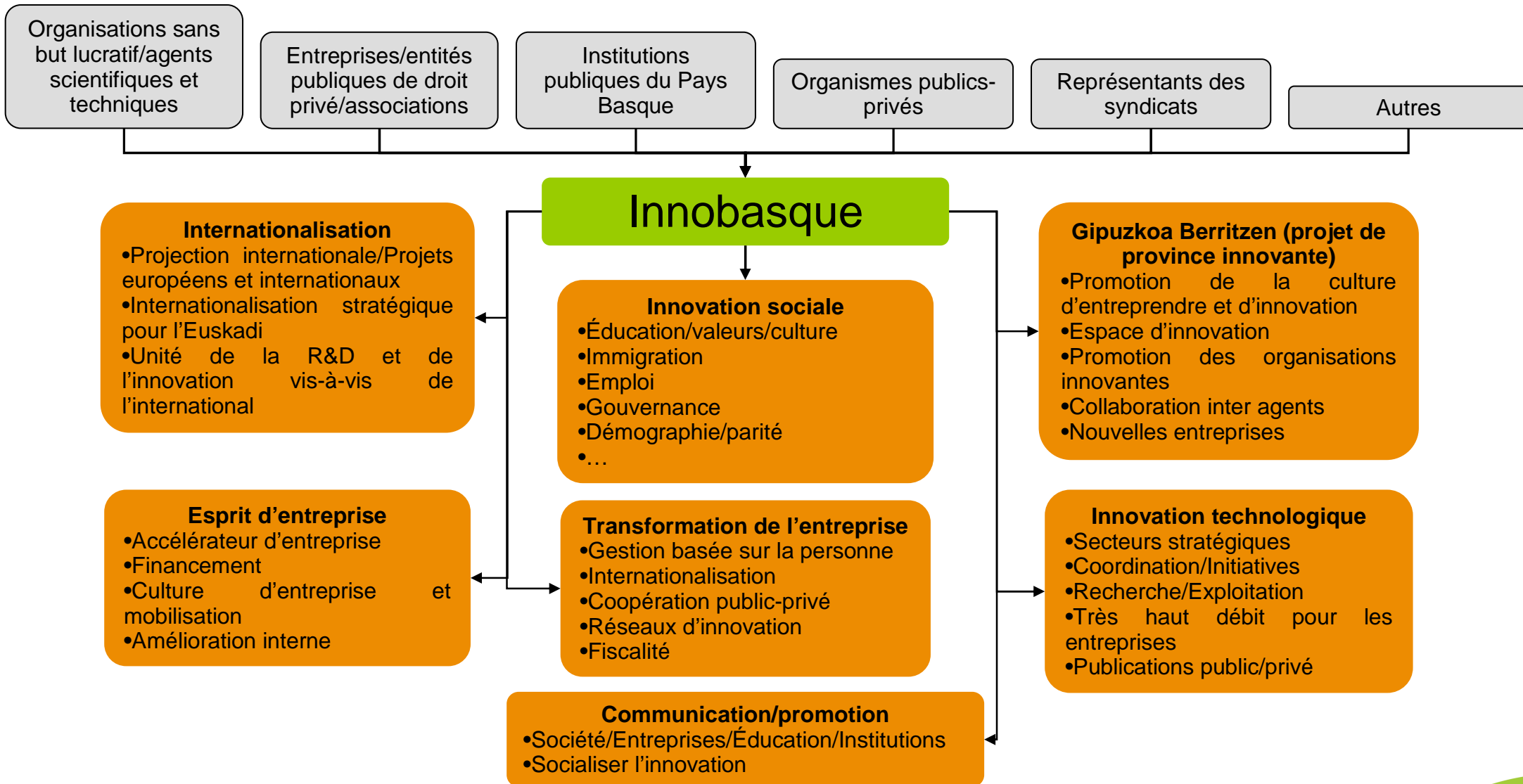
- Aclima regroupe 82 entreprises oeuvrant dans le domaine de l'environnement et 16 institutions (2007). Ses membres sont tout aussi bien des représentants de l'offre de prestations environnement, que des demandeurs. Le CA total 2007 de ses membres atteint 14 475 M€, dont 1 538 dans l'environnement (192 M€ à l'export). Le nombre d'employés atteint 51 964, dont 4276 pour l'environnement.
- En 2008 son budget atteint 907 K€, dont 508 provenant du gouvernement basque. Ce budget est réparti comme suit :
  - Fonctionnement : 305,5 K€
  - Actions Stratégie et collaboration : 54,3 K€
  - Actions Développement durable : 90,7 K€
  - Actions Compétitivité : 313,87 K€
  - Actions Innovation : 142,6 K€
- Les objectifs d'Aclima sont de permettre le développement durable de la société basque et d'améliorer la compétitivité de l'industrie basque de l'environnement en :
  - Maximisant coordination et coopération interentreprises, mais aussi entre le public et le privé
  - Permettant le positionnement et le renforcement sur les marchés étrangers
  - Améliorant la gestion des entreprises
  - Favorisant l'innovation (23,7 M€ d'investissement en 1999, 60,4 en 2007)

# ... Aclima (aires d'activité 2008)



- Innobasque est un cluster d'un genre particulier regroupant quelques 947 partenaires, chiffre ayant pour objectif 1500 pour fin 2009 (!). Ce cluster, initié par le privé et centré sur l'innovation et la connaissance, a 2 objectifs :
  - faire du Pays basque le référent européen en innovation d'ici 2030
    - Référent européen en conception de projet de transformation en 2010
    - Référent européen en mobilisation de la Société en 2013
  - préparer la seconde Révolution Industrielle du Pays Basque en la transformant en une société innovante
    - Innobasque est un projet éducatif, économique et social décisif prenant en compte la Société basque, sa population et toute son histoire
- Afin d'atteindre ces objectifs ambitieux, Innobasque va mettre en œuvre 6 leviers de transformation :
  1. Dimension d'Innobasque : 1500 membres comme objectif pour la fin 2009
  2. Aspect de leadership : objectif de 1001 leaders basques de l'innovation au sein de la Gouvernance d'Innobasque
  3. Coopération : 151 agents transformateurs, publics et privés, liés à Innobasque
  4. Personnes : compter quelques 5005 membres de la communauté basque de l'innovation fin 2009
  5. International : réalisation du programme et de la différenciation du reste du Monde avec l'aide d'un think tank de niveau mondial
  6. Implication : sensibilisation de la société basque via un plan de communication intense

# ... Innobasque (aires d'activités)





# 5 – La démarche cluster SR21

## Le soutien à un outil de création de valeur

La démarche cluster est une démarche difficile, nécessitant la création de consensus et devant avoir un objectif clair et précis. Son efficacité est réelle si certaines « règles » sont respectées :

- Consensus
- Clarté des objectifs devant être peu nombreux
- Créer une relation de confiance
- Simplicité de l'organisation
- Efficacité du management
- Implication des entreprises
- ...

Le cluster doit être un organe de développement des entreprises, et non être un outil de revendication ou d'obtention d'aides. La démarche doit être menée dans des secteurs où les entreprises sont en compétition, sont déjà compétitives et disposent de réelles compétences. Sa stratégie doit être claire, avec des objectifs à horizon de 3-4 ans, et vérifiables.

La Réunion peut se doter d'une telle démarche, au coût réduit, pour permettre aux entreprises de s'ouvrir sur les marchés extérieurs, marchés sur lesquels ces entreprises seules sont de trop petites dimensions pour pouvoir espérer être compétitives.



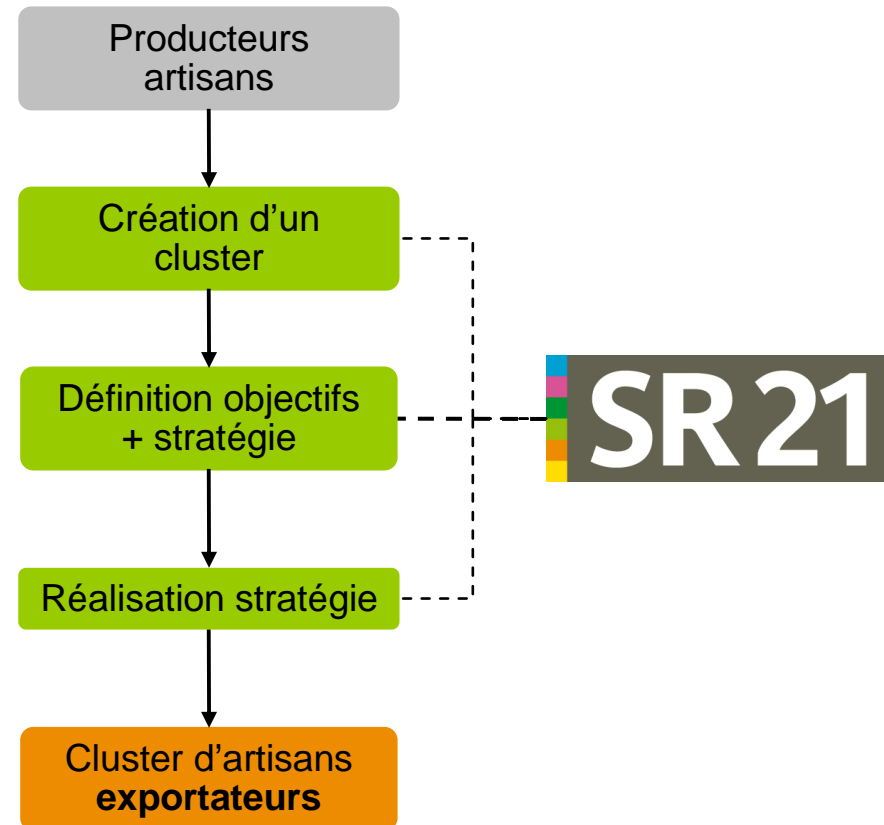
**Le cluster : se regrouper pour gagner**

## →5 – La démarche cluster SR21

# Un accompagnement méthodologique

### Actions de la SR21

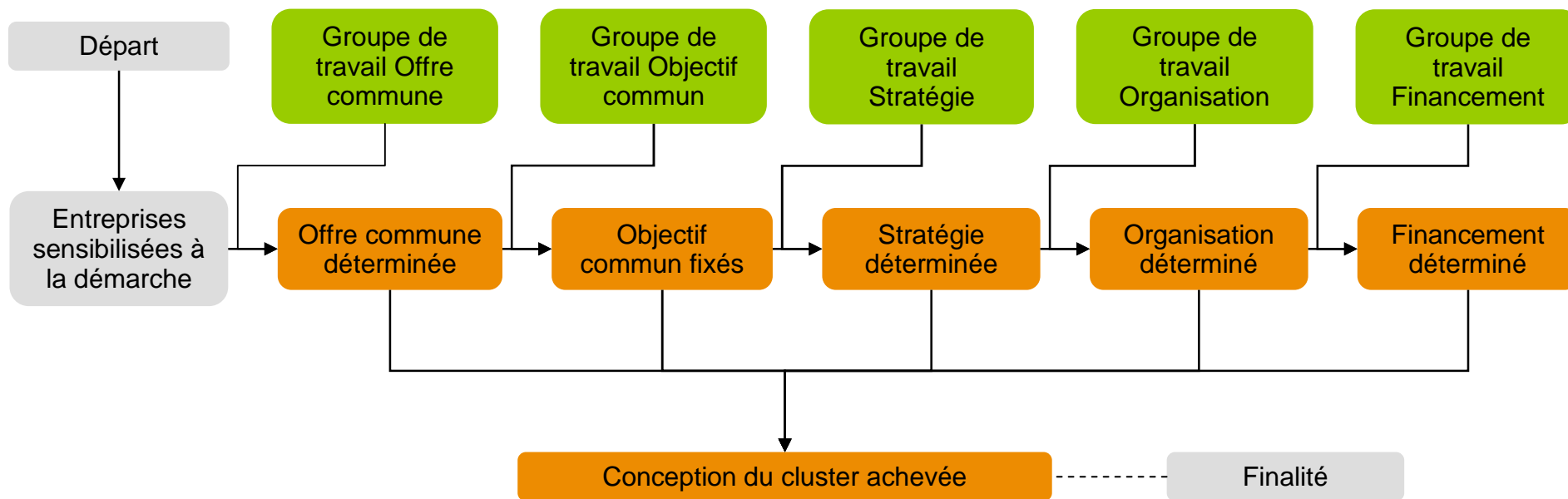
- Soutien à la création du cluster
  - Format
  - Organisation et fonctionnement
  - ...
- Soutien à l'élaboration de la stratégie (cible, objectifs, moyens à déployer)
  - Structuration d'une offre
  - Identification des marchés cibles
  - Plan d'affaires et définition d'objectifs chiffrés
- Soutien à la réalisation de la stratégie
  - Marque commune
  - Animation du cluster (offres, marchés ...)
  - ...
- Assistance technique et logistique
  - Formalités liées à l'export
  - Traduction
  - ...



La SR21 agit comme assistant à la réalisation et non comme réalisateur.

# 6 étapes d'accompagnement

Objectif : concevoir le cluster, sa stratégie et son fonctionnement



 moyens

 objectifs





Agence  
Réunionnaise  
Développement  
Durable  
Innovation

Direction économique SR21  
02 62 20 21 21  
[direction.economique@sr21.re](mailto:direction.economique@sr21.re)