

Rapport de synthèse

Valorisation des actifs immatériels des pôles de
compétitivité et clusters

Fiche de contrôle de document

Modifications

Nom	Société	Version	Date	Modification
Jocelyn Muret	AKOYA	0.1	05/03/2013	Création
Vincent Barat	AKOYA	0.2	06/03/2013	Ajouts
Vincent Barat	AKOYA	1.0	12/04/2013	Finalisation de la synthèse

Liste de diffusion

Nom	Société	But de la diffusion	Date
Florian Aymonin	DGCIS	Validation	12/04/13
Paul Pietyra	Nekoé	Information	15/04/13
Patrick Cocquet	Cap Digital	Validation	15/04/13
Tanguy Selo	Imaginove	Validation	15/04/13



Sommaire

1	Lettre de mission.....	5
2	Introduction.....	6
2.1	Contexte.....	6
2.2	Objectifs	7
2.3	Les actifs immatériels	8
2.4	Méthodologie de l'étude.....	9
2.4.1	Périmètre	9
2.4.2	Entretiens	9
2.4.3	Benchmark international.....	10
2.4.4	Revue littéraire.....	10
2.4.5	Enquête auprès des adhérents	10
2.4.6	Atelier brainstorming	10
2.4.7	Perspectives de services.....	11
2.5	Planning.....	11
3	Diagnostic / état des lieux	12
3.1	Pôles étudiés	12
3.1.1	Cap Digital	12
3.1.2	Imaginove	15
3.1.3	Nekoé	17
3.2	Actifs immatériels.....	20
3.3	Attentes des adhérents	24
3.3.1	Grandes entreprises	24
3.3.2	PME.....	24
3.3.3	Conclusion	25
4	Perspectives de services	26
4.1.1	Appui et financement	26
4.1.2	Mutualisation et capitalisation.....	27
4.1.3	Animation et mise en réseau	27
4.1.4	Emplois, compétences et RH.....	28
4.1.5	Promotion, développement international et communication du pôle	28
5	Conclusion	30
5.1	Limites de l'approche	30
5.2	Pistes de développement	30
6	Annexes	31
6.1	Verbatim Nekoé	32
6.1.1	Capital Partenaire	32
6.1.2	Capital Savoir	32
6.1.3	Capital SI	33
6.1.4	Capital Marque	33
6.1.5	Capital Client / Adhérent.....	33
6.1.6	Capital Financeur.....	34
6.1.7	Capital Humain	34
6.1.8	Capital Organisation.....	34
6.1.9	Actions envisageables.....	34



6.2	Verbatim Cap Digital.....	36
6.2.1	Capital Partenaire.....	36
6.2.2	Capital Savoir.....	37
6.2.3	Capital SI.....	37
6.2.4	Capital Marque.....	38
6.2.5	Capital Client / Adhérent.....	38
6.2.6	Capital Financier.....	38
6.2.7	Capital Humain.....	39
6.2.8	Capital Organisation.....	39
6.2.9	Actions envisageables.....	39
6.3	Verbatim Imaginove.....	41
6.3.1	Capital Partenaire.....	41
6.3.2	Capital Savoir.....	41
6.3.3	Capital SI.....	42
6.3.4	Capital Marque.....	42
6.3.5	Capital Client / Adhérent.....	42
6.3.6	Capital Financier.....	43
6.3.7	Capital Humain.....	43
6.3.8	Capital Organisation.....	43
6.3.9	Actions envisageables.....	44



1 Lettre de mission



DIRECTION GENERALE DE LA COMPETITIVITE, DE L'INDUSTRIE ET DES SERVICES

Paris, le 31 mai 2012

61 boulevard Vincent Auriol
75 013 Paris

Affaire suivie par : Florian AYMONTIN-ROUX
Téléphone : 01 44 97 09 06
Télécopie : 01 44 97 08 83
florian.aymonin-roux@finances.gouv.fr

Objet : Management et valorisation du capital immatériel des pôles de compétitivité et clusters d'entreprises dans le cadre d'action collective portée par l'Observatoire de l'Immatériel.

Madame, Monsieur,

Le Ministère de l'Economie, des Finances et du Commerce extérieur, le Ministère du Redressement Productif, avec le concours de la Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services ont confié à l'Observatoire de l'Immatériel une triple mission :

- Améliorer l'enseignement et la recherche sur les actifs immatériels (capital humain, innovation, savoir et savoir-faire, marque, relation client...);
- Développer leur gestion au sein des entreprises et des organisations professionnelles ;
- Améliorer leur prise en compte par les organismes de financements publics et privés.

Les clusters et pôles de compétitivité ont un rôle structurant dans le développement économique de notre pays. C'est la capacité à rassembler et fédérer les acteurs économiques autour de projets communs qui constitue la vraie richesse des pôles de compétitivité. Pour autant, la mesure de cette richesse dite immatérielle est aujourd'hui absente des états financiers.

C'est dans ce cadre que l'Observatoire de l'Immatériel a confié à AKOYA Consulting la mission d'identifier et de cartographier les actifs immatériels de ces véhicules d'innovation et de compétitivité. A partir de cette cartographie, il sera proposé aux clusters et pôles de compétitivité un outil leur permettant de suivre l'évolution temporelle de ses principaux actifs immatériels.

En d'autres termes, les administrateurs des pôles bénéficieront d'un tableau de bord de l'immatériel, véritable outil de gestion opérationnelle et de management de leur principale richesse : les actifs immatériels, notamment de leurs capitaux structurels et relationnels, le management et la valorisation des partenariats et de la co-création avec l'ensemble des parties prenantes.

Dans cette perspective, nous vous remercions de réserver le meilleur accueil aux représentants du cabinet AKOYA Consulting et de l'Observatoire de l'Immatériel qui vous contacteront prochainement pour échanger sur ces thèmes.

Je suis à votre disposition pour vous apporter toute information complémentaire sur ce projet et vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'assurance de ma considération distinguée et respectueuse.

FAR

Florian AYMONTIN-ROUX



2 Introduction

2.1 Contexte

Les clusters et pôles de compétitivité ont un rôle structurant dans le développement économique de notre pays. En rassemblant des entreprises, des centres de recherche et des organismes de formation sur un territoire donné, ils ont pour but de favoriser l'émergence de projets innovants et collaboratifs à forte valeur ajoutée.

C'est la capacité à rassembler et fédérer les acteurs économiques autour de projets communs qui constitue la vraie richesse des pôles de compétitivité. Pour autant, il n'est pas évident de mesurer cette **richesse immatérielle**, non visible dans les états financiers des pôles.

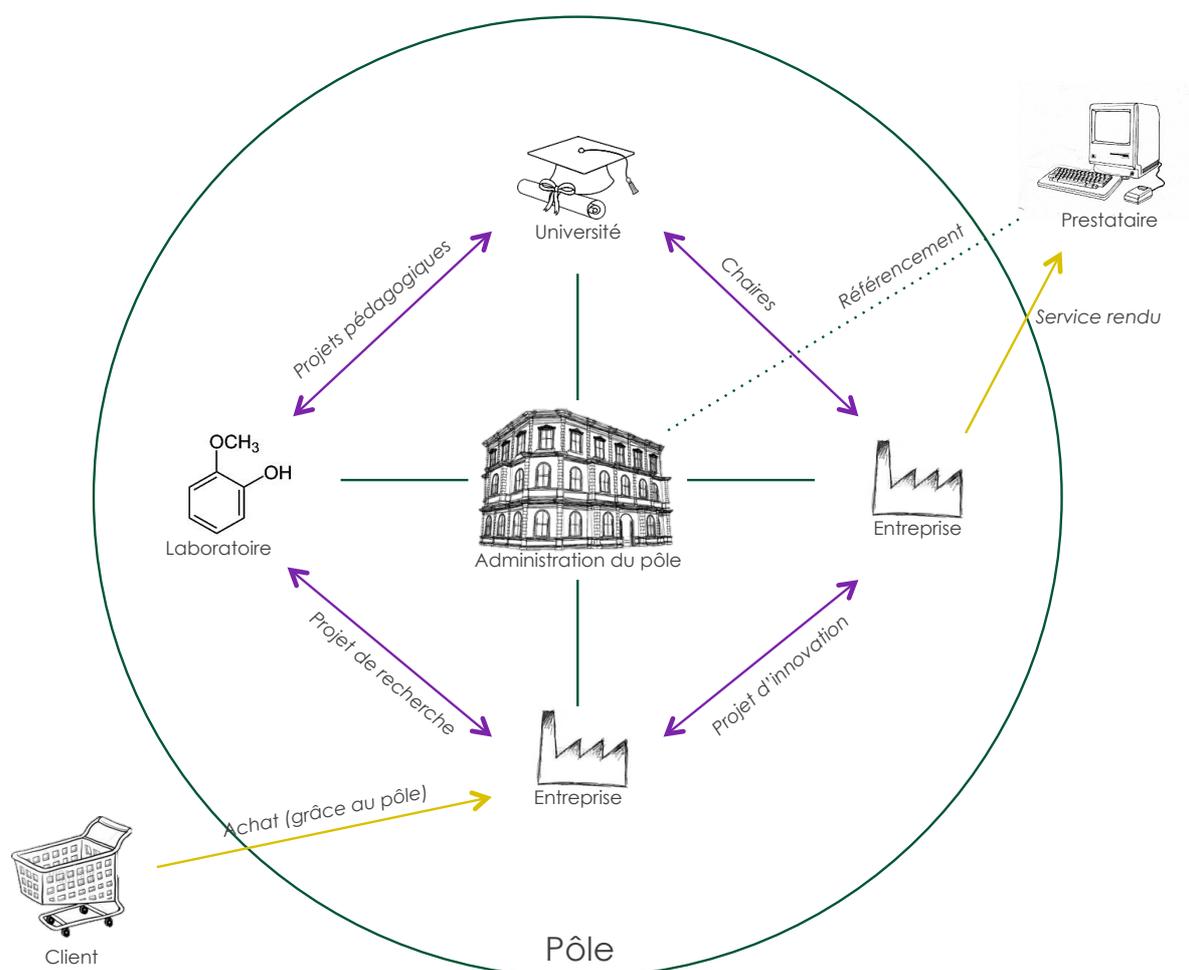


Figure 1 : L'écosystème des pôles

La DGCIS, par le biais d'une action collective menée par l'Observatoire de l'Immatériel, souhaite encourager la prise en compte de ce **capital immatériel** dans les bonnes pratiques de gestion des pôles de compétitivité. Cette initiative s'inscrit par ailleurs en droite ligne avec la phase 3 des pôles. Le Gouvernement a en effet décidé en janvier 2013 de lancer une troisième phase sur 5 ans de la politique des pôles de compétitivité. Son objectif principal est d'accroître les impacts économiques de cette politique pour davantage de croissance et d'emplois. Lors de la phase 2, les pôles ont su démontrer leur capacité à être de véritables « usines à projets ». Il s'agit maintenant pour eux de devenir des « usines à produits d'avenir »

qui transforment les efforts collaboratifs des travaux de R&D en produits, procédés et services innovants mis sur le marché.

Par ailleurs, un deuxième élément essentiel de cette phase 3 est l'accompagnement de la croissance des PME et ETI dans une logique collective et individuelle. En effet, durant la phase 2 (période allant de 2008 à 2012) les pôles de compétitivité ont développé des missions complémentaires en faveur de l'écosystème d'innovation et de croissance, sous une forme « servicielle », en proposant notamment :

- L'accès des membres des pôles aux financements privés ;
- L'ouverture à l'international des membres des pôles ;
- L'intégration et l'accompagnement des PME au sein des pôles ;
- L'anticipation des besoins fonciers et d'aménagement urbain ;
- etc.

La récente évaluation de la politique des pôles de compétitivité a souligné l'importance de ces actions auprès des PME innovantes et la variété des services apportés, directement ou indirectement, par les pôles à leurs membres. Le gouvernement souhaite désormais que les pôles proposent à leurs adhérents **une offre de services**, collectifs et individuels, qui réponde aux besoins prioritaires exprimés par leurs membres et s'inscrive en complémentarité avec les actions existantes d'autres acteurs, privés et publics, présents dans leur territoire.

L'accès de leurs membres à des financements privés, l'ouverture à l'international, l'accompagnement des PME (parrainage, conseil en propriété intellectuelle, mentorat, etc.) et l'anticipation des besoins en compétences des entreprises sont les domaines soulignés comme prioritaires par l'Etat pour favoriser la croissance des PME et ETI.

2.2 Objectifs

C'est dans ce cadre qu'AKOYA Consulting a conduit une étude exploratoire portant sur l'identification des actifs immatériels de trois pôles :

- Deux **pôles de compétitivité**, Cap Digital à Paris et Imaginove à Lyon
- Un **cluster** reposant sur un modèle économique différent, le pôle Nekoé à Orléans

Cette étude avait pour but premier d'identifier et de cartographier les actifs immatériels de ces trois pôles. La cartographie a ainsi pu mettre en évidence les points forts et les points d'amélioration des pôles en matière de gestion de ces actifs.

A partir de cette cartographie, des services potentiellement proposables par les pôles à leurs adhérents (ou les non adhérents) ont été étudiés, tant sur le plan de l'opportunité (étude de marché) que sur les perspectives économiques associées à ces services. L'idée sous-jacente est que l'identification des forces et faiblesses en matière d'immatériel permet aux pôles, en adoptant une démarche introspective, de mettre en œuvre de nouveaux services « *quickwins* » en capitalisant sur leurs acquis. Ces services doivent évidemment participer à une forme de création de valeur pour les adhérents et l'écosystème en général. Cet élargissement de l'offre de service relève d'une logique vertueuse, car il permet à la fois d'accroître l'attractivité du pôle, d'asseoir son autonomie financière par la diversification des revenus, et une plus grande latitude d'actions et de services innovants, découlant justement de cette indépendance.

2.3 Les actifs immatériels

AKOYA Consulting est un cabinet de conseil en stratégie et management spécialisé dans la **l'évaluation, la valorisation et la gestion du capital immatériel**. Le capital immatériel est l'ensemble des moyens dont dispose une entreprise qui concourt à sa rentabilité, et qui ne figure pas systématiquement dans son bilan.

Depuis Novembre 2009, AKOYA Consulting est membre de l'Ecole Française de l'Immatériel (EFI). Cette école, émanation de l'Observatoire de l'Immatériel dont notre cabinet est un membre actif, a pour vocation d'établir un référentiel commun de valorisation du capital immatériel. Pour ce faire, les membres de l'EFI s'appuient sur la décomposition, désormais largement répandue, du capital immatériel en dix classes d'actifs :

Le capital humain	Le capital de connaissances
Le capital client	Le capital fournisseurs / partenaires
Le capital marque	Le capital organisationnel
Le capital SI	Le capital actionnaires
Le capital sociétal	Le capital naturel

Parmi les actifs les plus connus figurent les marques et les brevets qui appartiennent au capital connaissance au sens large, qui inclut aussi l'innovation. Les liens entre innovation et capital immatériel sont d'ailleurs ténus, car les bénéfices d'une innovation sont souvent intangibles. Réciproquement, le capital immatériel d'une entreprise est souvent responsable d'une grande part de la capacité à innover d'une entreprise.

Dans le cadre d'une organisation à but non lucratif comme les pôles, qui sont des associations de droit privé, il est nécessaire de procéder à quelques ajustements pour adapter le canevas global.

La notion d'**actionariat** n'a ainsi pas nécessairement de sens. En revanche, les pôles reposant fortement sur des subventions (Etat, collectivités territoriales), il sera donc ici question de « **capital financeur** ».

La notion de capital client doit également être élargie pour englober les adhérents, qui sont les véritables clients du pôle. Nous parlerons alors de « **Capital Client / Adhérent** ».

Enfin, il a été choisi de ne pas approfondir la notion de capital sociétal et de capital naturel, les structures administratives des pôles – qui comptent généralement moins d'une trentaine de personnes - ayant un impact faible dans ces deux domaines.

2.4 Méthodologie de l'étude

2.4.1 Périmètre

Afin d'illustrer de bonnes pratiques en matière de gestion d'actifs immatériels, l'étude a porté sur trois pôles remarquables dans ce domaine.

- Le pôle Cap Digital, orienté vers les contenus et services numériques ;
- Le pôle Imaginove, dans un domaine adjacent, celui de l'image et des contenus transmédiés ;
- Enfin, le pôle Nekoé, spécialisé dans l'innovation service. Il s'agit d'un exemple particulier car le cluster n'est pas labélisé pôle de compétitivité. Néanmoins, il a dès sa création intégré l'aspect portefeuille de services souhaité par l'Etat dans la phase 3 des pôles, et viendra alimenter l'analyse par ses différences structurelles, en servant de contrepoint.

2.4.2 Entretiens

Pour identifier le capital immatériel des pôles, plusieurs ateliers ont été conduits avec les équipes d'animation des pôles.

Date	Participants	Ordre du jour
12/07/12	<ul style="list-style-type: none">■ Patrick Cocquet (Directeur de Cap Digital)■ François Hanat (Cap Digital)	<ul style="list-style-type: none">■ Présentation de la démarche■ Présentation du pôle
01/08/12	<ul style="list-style-type: none">■ Paul Pietyra (Directeur de Nekoé)	<ul style="list-style-type: none">■ Décrire l'identité du pôle et cadrer l'intervention■ Identifier plus spécifiquement les actifs immatériels du pôle■ Détecter des orientations de services possibles pour le pôle, et les confronter à la vision des dirigeants du pôle
30/08/12	<ul style="list-style-type: none">■ Tanguy Selo (Directeur d'Imaginove)	<ul style="list-style-type: none">■ Décrire l'identité du pôle et cadrer l'intervention■ Identifier plus spécifiquement les actifs immatériels du pôle■ Détecter des orientations de services possibles pour le pôle, et les confronter à la vision des dirigeants du pôle
07/09/12	<ul style="list-style-type: none">■ Patrick Cocquet (Directeur de Cap Digital)■ François Hanat (Cap Digital)■ Philippe Roy (Cap Digital)■ Jérôme Clazure (Cap Digital)	<ul style="list-style-type: none">■ Décrire l'identité du pôle et cadrer l'intervention■ Identifier plus spécifiquement les actifs immatériels du pôle■ Détecter des orientations de services possibles pour le pôle, et les confronter à la vision des dirigeants du pôle

2.4.3 Benchmark international

Afin de nourrir la réflexion sur les immatériels et les services, un benchmark a été réalisé auprès de pôles étrangers qui ont été recommandés par les équipes des pôles.

Ont ainsi été étudiés :

- Cyberforum, Allemagne ;
- Cluster 55, Suède-Danemark ;
- Barcelona Media, Espagne
- Culminatium, Finlande
- TiViT, Finlande
- Rio Convergencia, Brésil
- CTIA, Corée du Sud

2.4.4 Revue littéraire

Afin de mettre en perspective les éléments étudiés auprès des trois pôles avec le contexte plus général des pôles de compétitivité en France, une revue littéraire a été effectuée, comprenant notamment :

- Les résultats de l'évaluation des pôles de 2008
- *Pôles de compétitivité : transformer l'essai*, 2012, Institut de l'entreprise
- *Les clusters mondiaux dans le domaine des écotecnologies : enseignement, perspectives et opportunités*, 2010, MEEDDM
- *Les clusters canadiens : cartographie, enseignements, perspectives et opportunités pour les pôles de compétitivité français*, 2010, DGCIS
- *Bonnes pratiques de 10 pôles étrangers*, 2009, DGCIS
- *Les clusters américains : cartographie, enseignements, perspectives et opportunités pour les pôles de compétitivité français*, 2008, DGE
- *Clusters mondiaux : Regards croisés sur la théorie et la réalité des clusters. Identification et cartographie des principaux clusters internationaux*, 2008, Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région d'Ile-de-France
- *Øresund IT Benchmark Report*, 2009, the Agency of the Kompetenznetze Deutschland Initiative & the Institute for Innovation and Technology

2.4.5 Enquête auprès des adhérents

Afin d'identifier le niveau de satisfaction envers les services existants et les attentes des adhérents, des entretiens ont été conduits avec 5 adhérents de Cap Digital et 5 adhérents d'Imaginove (1 grande entreprise et 4 PME à chaque fois).

Par ailleurs, les différentes enquêtes de satisfaction menées par les pôles ont été récupérées et intégrées à l'analyse.

2.4.6 Atelier brainstorming

Afin de confronter les pistes prospectives de service à la réalité territoriale et politique des pôles, un atelier de *brainstorm* a été tenu.

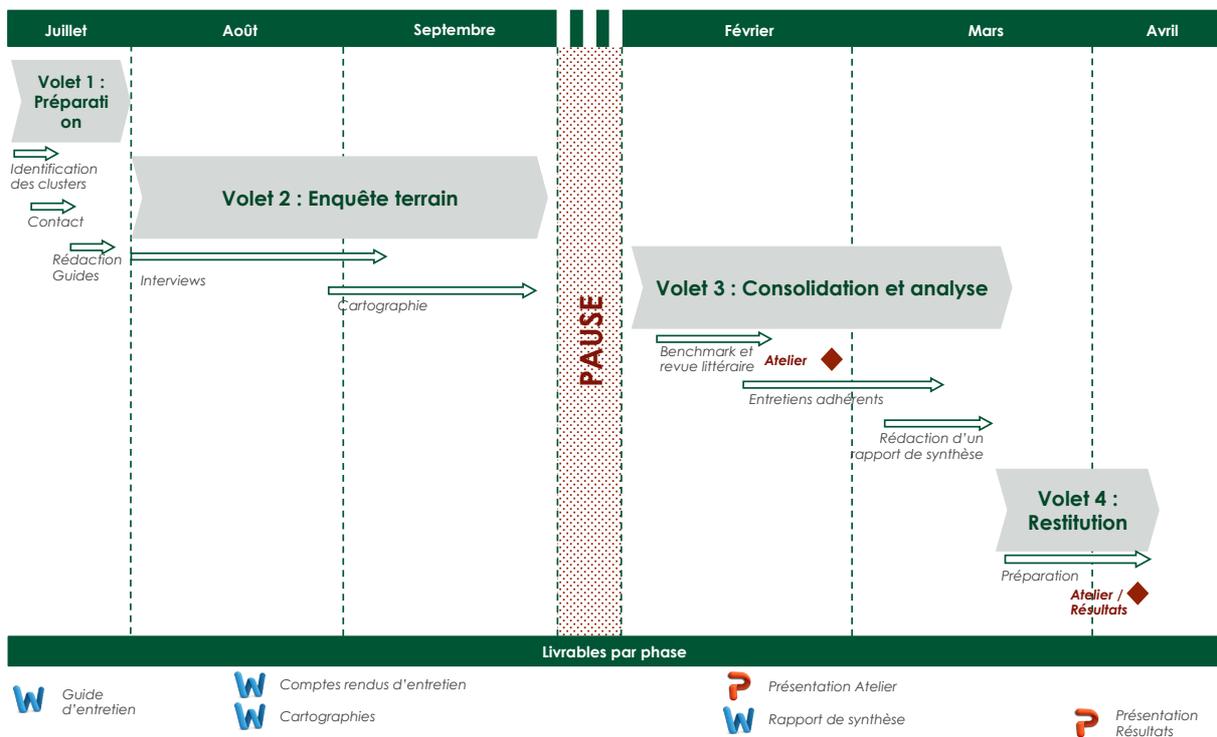
Cette session de travail a réuni les dirigeants d'Imaginove et de Cap Digital et a permis d'infirmer ou de confirmer certaines propositions de service. En effet, certains services peuvent potentiellement trop s'éloigner des missions du pôle, être en décalage par rapport à sa maturité, nuire à son image, ou ne pas correspondre à son identité.

2.4.7 Perspectives de services

Les perspectives de service ont été déclinées selon plusieurs grands axes, en fonction des missions des pôles identifiés lors de la revue littéraire et correspondant à la phase 3 des pôles.

Chaque pôle a reçu un diagnostic personnalisé. Seules les tendances généralisables sont présentées dans ce document de synthèse.

2.5 Planning



3 Diagnostic / état des lieux

3.1 Pôles étudiés

3.1.1 Cap Digital

Présentation



Fondé en 2006, Cap Digital est une structure labélisée « pôle de compétitivité » par l'Etat, et qui émane d'une politique industrielle publique visant à soutenir les PME innovantes et les environnements économiques porteurs de croissance. Depuis 2009, le pôle porte le plan filière régional d'Île-de-France sur les contenus et services numériques.

Statutairement constituée en association de droit privé, Cap Digital est organisé autour d'une équipe d'animation d'environ 30 personnes, chargés d'encadrer 667 adhérents, dont environ 561 TPE/PME.

Le pôle joue avant tout un rôle de décloisonnement, qui vise à créer et stimuler les liens entre acteurs issus du design, des sciences dures ou technologiques, et des sciences humaines et sociales. Indirectement, le pôle joue également un rôle de décloisonnement entre région, département et Etat, qui sont ses principaux financeurs. En effet, par le biais du pôle, ces trois entités administratives sont amenées à coordonner leurs actions et politiques publiques dans la filière des contenus et services numériques.

Cap Digital, initialement pensé comme un pôle « technologique », s'impose à présent comme un pôle sectoriel, rassemblant 9 grandes catégories d'acteurs de la filière contenus et services numériques : entreprises (startup, PME, ETI), grands groupes, laboratoires, investisseurs, Etat, association / clusters d'entreprises, communautés d'agglomération, organismes de formation, régions / départements. Dépassant l'aspect purement technologique, Cap Digital recherche en premier lieu à fédérer une communauté d'acteurs innovants.

Selon les dirigeants du pôle, l'extension du domaine numérique va conduire l'ensemble de l'économie à connaître une « e-transformation ». A mesure que de nouveaux marchés vont émerger, de nouveaux types d'acteurs rejoindront le pôle, et potentiellement de plus en plus de grandes entreprises.

A l'heure actuelle, le pôle a atteint un équilibre budgétaire constitué à 50% de subventions publiques (l'Etat via la Direccte, la région Ile-de-France et les départements), et à 50% de recettes privées, provenant :

- Des adhésions ;
- Des compléments liés au succès des projets (success fees) ;
- Les actions du plan filière ;

- Le sponsoring, particulièrement lors de l'organisation d'événements (Digi Morning, Digi Lunch, Digi Evening, Les rencontres Cap Digital, Futur en Seine, etc.). Ce sponsoring permet d'atteindre un équilibre budgétaire sur certains événements.

Les principales dépenses sont quant à elles :

- Les études et expertises confiées à des sous-traitants
- La masse salariale
- Les frais de fonctionnement et investissements (mobilier, loyer, électricité, licences et postes informatiques, télécom, site internet du pôle, abonnements, véhicules de fonction...)
- Les frais de missions liés à des actions spécifiques (stands sur salons, déplacements, constitution et consultations de bases de données spécifiques, mailing...)

Adhérents et écosystème

Cap Digital fédère une large communauté d'acteurs, adhérents ou non du pôle. Les adhérents sont majoritairement des PME, pour qui le pôle joue un rôle d'intermédiation. Ces acteurs peuvent être regroupés dans les grandes catégories ci-dessous.

Type	Nb	Détails
Entreprises	602	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le pôle rassemble une très large proportion de PME et d'ETI (590) ■ Environ 12 grands groupes sont adhérents
Centres de formation et de recherche	33	<ul style="list-style-type: none"> ■ Il s'agit majoritairement d'universités et d'écoles
Laboratoires	5	<ul style="list-style-type: none"> ■ La plupart de ces laboratoires sont de statut public
Clusters	16	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cap Digital est fréquemment en relation avec des clusters, dont certains sont adhérents ■ 9 collaborations avec des clusters étrangers ont été formalisées
Autres pôles	27	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cap Digital a un positionnement transverse grâce au TIC ■ Pratique très fréquente de l'interclustering, notamment avec des pôles « métier » et « marché »
Organismes de formation	18	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cap Digital ne labélise pas de formations ■ Les adhérents souhaitent avant tout être informés des nouvelles technologies
Communautés d'agglomération	?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ces membres cherchent à développer l'attractivité de leur territoire en mettant en avant le numérique

Missions et services

Les missions du pôle s'articulent autour de 4 activités principales selon Patrick Cocquet :

- **La gestion des communautés et des réseaux.** Le pôle conduit de nombreuses réflexions établissant des stratégies par rapport à des technologies, ou des marchés. Ces travaux revêtent véritablement une dimension prospective, et se concrétisent sous la forme de veille, d'études, d'ateliers, de publications et d'un *think tank*. Ces activités mobilisent environ 5 personnes.

- **L'émergence des projets de R&D et labélisation.** Des commissions thématiques, rassemblant une vingtaine d'experts, sont chargées d'examiner les projets déposés auprès du pôle. Environ 300 projets sont reçus chaque année. Parmi eux, 150 font l'objet d'une labélisation, et 80 sont effectivement financés. Les entreprises candidates sont de plus en plus challengées par les experts, avec pour conséquence une montée en qualité des projets ces dernières années. Le label Cap Digital a ainsi aujourd'hui un impact fort sur le financement des entreprises. En dehors de la labélisation, Cap Digital coordonne également les actions autour des dispositifs de financement européens à destination des PME, et a établi des accords internationaux avec Israël et le Brésil. Cette activité mobilise environ 5 personnes du pôle.
- **Le développement des entreprises.** Le pôle a constitué un catalogue de services à destination de ses membres, autour du financement par exemple, avec la mise en relation avec des fonds d'investissement et des *business angels*. Des services d'accompagnement sont aussi proposés (*mentoring*, conseil marketing, etc.), ainsi que des actions plus orientées vers l'export (accès à des marchés spécifiques, participation à des salons comme le Siggraph ou le BETT à Londres). Ces différentes actions permettent au pôle de diversifier ses sources de financement, d'autant plus que le coût des services est parfois en partie supporté par les subventions. Il est à noter que ces services ne sont pas rendus par l'équipe directement, mais par des prestataires référencés. Cette activité est animée par environ 4 à 5 personnes.
- **La communication.** Domaine transverse, la communication de Cap Digital poursuit plusieurs objectifs : être à la fois une vitrine pour l'Île-de-France et pour les acteurs du numériques de la région. Ce double objectif se traduit par exemple par l'organisation de manifestations de grande envergure, comme Futur en Seine, événement devenu annuel, ou encore comme les Entretiens du Nouveau Monde Industriel, Les Assises Nationales de l'Education et la Formation en partenariat avec Microsoft, les ateliers Parisfx, Dimension 3... Environ 3 personnes coordonnent cette activité, et des collaborateurs en CDD viennent ponctuellement soutenir l'équipe permanente lors de Futur en Seine.

Cap Digital a formalisé dans un livret son catalogue de service, en mêlant à la fois les actions du plan filière, et celles propre au pôle. Les dirigeants témoignent d'ailleurs de la difficulté qu'ils ont eu à présenter une offre unifiée, plus lisible pour l'adhérent. En effet, chaque financeur tient parfois à avoir un document dédié aux actions qu'il soutient. Le catalogue actuel est le fruit de d'une négociation du pôle avec ses parties prenantes.

Les actions du Plan Filière, bien qu'exclusivement orchestrées par le pôle, ne sont pas réservées aux adhérents. Il est à noter que beaucoup de bénéficiaires qui n'étaient pas adhérents rejoignent le pôle après avoir utilisé ces services. D'autres actions nécessitent en revanche d'être membre. Il n'y a pas d'offre différenciée pour les entités hors du pôle.

Indicateurs et mesure de la valeur créée

Cap Digital a organisé plus de 50 événements au cours de la dernière année, et environ 170 ateliers réunissant 3459 participants.

Selon les dirigeants de Cap Digital, la meilleure manière de mettre en évidence de manière quantitative le rôle des pôles est d'évaluer la surperformance supposée de ses adhérents, et de mesurer leur performance à l'exportation.

Evidemment, ce type de mesure brute ne peut, en soi, tenir compte des causes secondaires liées au secteur du pôle, au territoire, à l'âge des entreprises adhérentes, etc. Il faudrait alors plutôt adopter une approche économétrique. Mais selon Patrick Cocquet, la valeur des actions du pôle est principalement celle perçue par les adhérents, qui par leurs cotisations accordent leur confiance à Cap Digital.

3.1.2 Imaginove

Présentation



Imaginove fédère des acteurs issus du jeu vidéo, de la fiction et du cinéma, de l'animation, du web ou encore du livre numérique, qui jusqu'ici ne communiquaient pas entre eux. Ce pôle de création, production et diffusion de contenus s'est voulu *cross media* dès son origine avec pour but de décloisonner ces industries.

Originellement, Lyon Game était une association regroupant les acteurs du milieu du jeu vidéo à Lyon. Suite à la création des pôles de compétitivité par la DATAR et le MINEFI, l'association s'est positionnée pour créer une structure dépassant le seul cadre des jeux vidéo. Elle s'est alors rapprochée d'une autre structure, Lyon Infocité, cluster informatique de la région Rhône-Alpes, pour fonder Imaginove en 2008.

De plus en plus, le pôle attire des acteurs autour des nouveaux usages et contenus, sur mobile notamment. Selon son dirigeant, Imaginove va ainsi évoluer vers plus de services et outils autour du monde des contenus en général.

Les effectifs employés du pôle sont de 7 personnes en CDI temps plein :

- Une personne – Tanguy Selo - en assume la direction ;
- Un chef de projet R&D coordonne les projets R&D des adhérents, de la présentation de l'écosystème au montage de dossier, en passant par la recherche de partenaires ;
- Une personne coordonne l'accompagnement des entreprises via les différents programmes du pôle ;
- Une employée s'occupe plus spécifiquement des relations écoles, de la formation et des problématiques RH des adhérents ;
- Une chargée de communication assume les fonctions de relations publiques, la planification de manifestations de réseautage et l'animation de la newsletter ;
- Une personne est en charge des salons et événements ;
- Une personne est responsable de l'administration et la comptabilité.

Les principales sources de financement d'Imaginove sont la région, l'Etat, le Grand Lyon, les conseils généraux, le CNC, et des fonds privés. Ses principales dépenses (2M€ annuels) sont avant tout la masse salariale à 17%, les frais de structure, les programmes d'accompagnement (200k€), la communication et les salons. Tanguy Selo reconnaît qu'une plus grande indépendance financière laissera plus de champ pour expérimenter de nouvelles initiatives. Par ailleurs, l'association reposait jusqu'à présent sur un système de

comptabilité publique relativement éloigné des modèles utilisés dans le privé. Progressivement, Imaginove met en place un système de reporting financier proche de celui du privé.

Adhérents et écosystème

Le pôle rassemble environ 150 TPE/PME de tailles assez réduites (environ 13 salariés en moyenne), évoluant dans tous les domaines de la création, de la production de contenus. Il y a en revanche relativement peu de diffuseurs. A terme, Imaginove espère attirer des acteurs industriels de taille plus importante, comme des chaînes de télévision ou des distributeurs de cinéma. Le dirigeant n'exclut pas non plus une ouverture à une plus grande gamme de métiers si le pôle est en mesure de répondre à leurs besoins. A noter également la présence de quelques organismes de formation professionnelle. Les autres catégories d'adhérents sont des laboratoires (environ 15) et des établissements de formation supérieure (universités, écoles au nombre de 15). Quatre pôles d'excellence de la région Rhône-Alpes font également partie du pôle.

Le pôle joue par ailleurs un fort rôle d'intermédiation entre ses adhérents, mais ne référence pas pour eux de prestataires externes.

Enfin, Imaginove a développé des liens forts avec le pôle de compétitivité Images & Réseaux, ainsi qu'un certain nombre de clusters étrangers.

Missions et services

Les missions du pôle s'articulent autour de trois axes :

- **La recherche et développement** : mission fondamentale du pôle, Imaginove oriente les entreprises vers des démarches collaboratives de R&D. En outre, il aide au rapprochement entre la recherche publique et les entreprises. Les premiers ont en effet tendance à travailler sur des innovations plus radicales et conséquemment plus long terme que les sociétés, qui cherchent souvent à répondre à des besoins immédiats par des innovations purement incrémentales.
- **Le développement commercial** : dans la mesure où la R&D est un co-investissement, la société doit disposer de fonds propres, ce qui passe nécessairement par un développement de l'activité commerciale de la société. Imaginove se positionne comme prescripteur et promoteur pour ces sociétés.
- **La découverte et la rétention des talents** : une grande problématique, dans le secteur du jeu vidéo notamment, est la fuite des talents vers l'étranger. Imaginove accompagne les entreprises dans la détection, la formation et la rétention des talents.

Pour répondre à ces objectifs, le pôle se veut un centre de ressources proposant un catalogue de services à ses adhérents :

- Le parcours de progression, en cours de finalisation, propose des outils d'aide au démarrage d'une activité entrepreneuriale ;
- Imaginove Développement est un programme de 8 mois d'accompagnement, à destination d'entreprises âgées de 2 à 5 ans. Chaque année, 15 sociétés porteuses d'un projet déterminant pour leur avenir sont sélectionnées. Elles bénéficient alors de sessions d'accompagnement collectives et individuelles, ainsi que d'un soutien

financier aux projets. Les prestataires réalisant l'accompagnement sont au préalable choisis par le pôle, et une partie du coût est supporté par Imaginove.

- Objectif Croissance est un autre programme d'accompagnement sur 3 ans, dont peuvent bénéficier chaque année 5 entreprises ayant plus de 5 ans d'existence. L'objectif est de leur permettre une croissance forte grâce par exemple à un déploiement international, la recherche de compétences clés ou de financement, etc. Comme pour Imaginove Développement, le pôle choisit les partenaires-conseils et supporte une partie de la prestation.
- Une offre internationale d'aide à la prospection et de participation à des salons étrangers ;
- Un éventail de programmes de formations ;
- Un *job board* gratuit (Ganuta) pour les adhérents comme les non adhérents ;

Certaines de ces offres sont déjà formalisées individuellement dans des supports de communication. Imaginove envisage de les regrouper au travers d'un guide des services du pôle d'ici 2013. Ces services ne sont *a priori* pas proposés aux sociétés extérieures au pôle.

Indicateurs et mesure de la valeur créée

Le pôle est régulièrement amené à effectuer des rapports envers ses différents financeurs. Un tableau de bord est communiqué annuellement à la DGCIS (identique pour l'ensemble des pôles et orienté sur les projets de R&D), et un rapport à destination du conseil régional avec d'autres indicateurs relatifs à l'emploi, l'attractivité territoriale, la communication, etc.

Selon Tanguy Selo, ce qui fait défaut aujourd'hui à Imaginove est un moyen d'assurer un suivi régulier des entreprises. Le taux de résiliation des adhérents est par ailleurs de 90%. Le pôle envisage de mettre en place à court terme un questionnaire de satisfaction pour appréhender les non-renouvellements.

3.1.3 Nekoé

Présentation



Le pôle d'excellence Nekoé est un cluster dédié à l'innovation par les services, qui fédère des acteurs issus du monde industriel ou de l'entreprise en général, des acteurs de la recherche ainsi que des collectivités et les pouvoirs publics.

Historiquement, le pôle rassemble, depuis sa création en Septembre 2009, des acteurs qui ont dans un premier temps adhéré par curiosité pour l'innovation service. Nekoé compte aujourd'hui environ 50 adhérents dont 80% sont des PME, le reste étant composé de grands groupes et d'universités. Ces membres se voient proposer différentes formes

d'accompagnement sur leurs projets d'innovation service, sous forme de prestations rémunérées. En ce sens, le statut originel d'association n'est pas soutenable à long terme selon son dirigeant.

Les effectifs de Nekoé sont de 6 personnes en CDI, et de 4 personnes en contrats temporaires (CDD, stages, apprentissage, CIFRE). A la manière d'un cabinet de conseil, les collaborateurs sont organisés par compétences (formation, usages, design, management de projets collaboratifs, etc.) et tous sont appelés à occuper des fonctions opérationnelles.

Les principaux financeurs de Nekoé sont l'agglomération d'Orléans, l'Etat, le département du Loiret, la région Centre, qui représentent ensemble environ les deux tiers des recettes du pôle, le reste provenant des prestations de services facturées aux clients du pôle. Les principales dépenses du pôle sont la masse salariale en premier lieu, et les coûts de développement (externalisés à une SSII roumaine).

Adhérents et écosystème

Le pôle rassemble tous types d'entreprises, industrielles ou non, qui souhaitent innover par les services. Nekoé n'est donc pas centré sur un secteur ou un marché particulier, mais sur un type d'innovation.

Des associations sectorielles et des fédérations professionnelles, dans le domaine de la logistique et de la formation notamment, sont adhérentes. Nekoé a également accompagné d'autres clusters (secteurs de la mécanique de précision, de l'aéronautique, et de la logistique). Néanmoins, il n'existe pas à ce jour de contrat de collaboration avec d'autres pôles.

Missions et services

Les missions du pôle sont catégorisées selon 6 axes :

- L'activité de cluster, historique, visant à rapprocher des acteurs institutionnels, universitaires et privés. Il s'agit également d'une mission d'intérêt général autour de l'attractivité du territoire orléanais ;
- L'agence de conseil en innovation, où le pôle se positionne comme un prestataire accompagnant les entreprises et les collectivités dans leurs projets de développement et de transformation par l'innovation service ;
- Le métier d'éditeur logiciel, avec le produit Umagus, qui est un outil de design de services ;
- Le laboratoire de R&D pour PME et grands groupes ;
- La formation, car le pôle est un organisme référencé, qui propose des formations sur le thème de l'innovation service et du design de service ;
- Une plateforme d'usage qui, quand elle sera développée, permettra aux entreprises de tester et prototyper des services.

Nekoé formalise actuellement un catalogue de service qu'il va proposer en Septembre 2012. L'ensemble du portefeuille de services de Nekoé y sera décrit, sous la forme d'une galaxie de sites web, et ne s'adressera pas uniquement aux membres du pôle. Des entités extérieures pourront en effet s'adjoindre ses services.

Il est important de préciser par ailleurs que Nekoé, en collaboration avec d'autres acteurs, a remporté l'appel à projet « Centre Multiservices Partagés » de la DGCS. Ce projet permettra en 2013 au pôle de diversifier son offre.

Indicateurs et mesure de la valeur créée

Le suivi d'indicateurs étant particulièrement chronophage et le pôle étant dépourvu d'un salarié dévoué aux tâches administratives, il n'y a pas à proprement parler de tableau de bord chez Nekoé. En outre, le pôle n'est pas tenu à un contrat de performance, au contraire des pôles de compétitivité par exemple. Nekoé réalise néanmoins un reporting à l'intention de ses financeurs, et s'attèlent à répondre à leurs demandes spécifiques en matière d'indicateurs.

Par ailleurs, si la création d'emploi est un indicateur intéressant aux yeux du directeur du pôle, d'autres critères peuvent s'avérer pertinents, comme par exemple le taux de satisfaction ou d'enchantement des adhérents, ou plus simplement le taux de signature.

3.2 Actifs immatériels

Le tableau ci-dessous présente de manière synthétique les résultats du diagnostic sur les actifs immatériels des pôles. L'intégralité des échanges est disponible en annexe.

Légende :

- ✓ Les points considérés comme positifs dans le cadre d'une exploitation économique sont indiqués avec une puce verte
- ✗ Les points considérés comme négatifs ont une puce rouge
- ▢ Les points neutres mais méritant d'être précisés sont indiqués avec une puce bleue

	Cap Digital	Imaginove	Nekoé
Partenaire / Fournisseur	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lignes d'événements pour l'animation de l'écosystème (Futur en Seine, networking, master class, rencontres entre PME et grands comptes) ✓ Présence et/ou partenariat avec d'autres événements en France et à l'étranger, notamment salons ✓ Annuaire de prestataires en cours de constitution ✓ Annuaire de « partenaires » référencés moyennant participation financière (de 1 500€ à 5 000€ par an) ✓ Organisation de conférences sponsorisées par les intervenants (4 500€ par session) ✓ Echanges en nature avec certains partenaires ✓ Une plateforme de services est actuellement à l'étude ✓ Quelques tarifs avantageux négociés avec des partenaires ✓ Mise en avant occasionnelle des publications des membres 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lignes d'événements pour l'animation de l'écosystème (networking, master class, concours de talents, exposition professionnelle) ✓ Concours d'entreprises avec jury pour faciliter la mise en relation avec de potentiels acheteurs ✓ Présence et/ou partenariat avec une 15aine d'événements, en France et à l'étranger ✓ Plusieurs partenariats avec des sociétés de conseils sur les sujets de développement pour les adhérents ✗ Pas de tarifs négociés avec des partenaires sélectionnées ✗ Pas d'annuaire de référencement 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lignes d'événements pour l'animation de l'écosystème (networking, Global Service Jam...) ✗ Certains événements mensuels arrêtés ✗ Pas d'organisation de salons ✗ Pas de participation à des salons internationaux ✗ Pas encore d'accords avec Ubifrance et Coface ✓ Réseau de 6 consultants en management ✗ Pas de tarifs négociés avec des partenaires sélectionnés ✓ Mise en avant occasionnelle des publications des membres

	Cap Digital	Imaginove	Nekoé
Savoir	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Pas d'articles académiques ✓ Des études sont menées en partenariat avec un bureau d'étude ✓ Existence d'un Think Tank actif ✓ Une lettre de veille payante est proposée ✗ Pas d'outil de partage des connaissances ✓ Compétence dans l'organisation d'événements de grande ampleur ✓ Compétences en community management ✓ Plateforme de formation à l'étude ✗ Pas de cours universitaires en collaboration avec le pôle 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Pas d'articles académiques ou d'études ✓ Think Tank récemment créé ✗ Pas de lettre de veille ✗ Pas d'outil de partage des connaissances ✓ Compétence dans le pilotage de prestataires du secteur événementiel ✗ Pas de compétence spécifique de community management ✗ Pas de cours universitaires en collaboration avec le pôle 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombreux articles publiés, écrits par le personnel du pôle ✓ Etudes internes régulièrement produites ✓ Séminaire interne sur la recherche ✗ Disparition de la lettre de veille du pôle ✓ Un outil de capitalisation des savoirs est utilisé ✗ Pas d'expertise spécifique dans l'organisation d'événements ✓ Compétences dans l'animation de communauté très qualitative ✓ Participation à la création d'un master à l'université d'Orléans
SI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Site institutionnel tenu à jour, avec une rubrique agenda, services, prospective, et une partie e-commerce pour la commercialisation des études ✓ Un site dédié à Futur en Seine est en ligne ✓ Existence d'un job board (Digitalents), mutualisé avec Optics Valley ✓ Un CRM (sur étagère) est utilisé ✗ Pas d'outils internes spécifiquement développés pour le pôle 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Site institutionnel tenu à jour, avec une rubrique agenda et services ✓ Un job board a été spécialement développé (Ganuta) ✓ Un CRM (sur étagère) est en cours de déploiement ✗ Pas d'outils internes spécifiquement développés pour le pôle 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Site institutionnel peu mis à jour (mais refonte prévue) ✗ Pas de job board ✓ Plateforme de mutualisation RH ✓ CRM spécifiquement développé pour le pôle ✓ Un outil interne de design de service (Umagus)

	Cap Digital	Imaginove	Nekoé
Marque	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Après avoir été confié à une agence, une personne a été nommée responsable des relations publiques ✓ Plusieurs marques déposées sont la propriété du pôle (dont Cap Digital et Futur en Seine) ✗ Trafic sur le site institutionnel d'environ 6 000 VU / mois ✓ Trafic sur le site de Futur en Seine de 37 000 VU / mois (à l'approche de l'événement) ✓ Environ 5 000 « likes » Facebook et 5 000 « followers » Twitter, et 225 vidéos mises en ligne sur le compte Dailymotion du pôle ✓ Diffusion de documentation institutionnelle, ✓ Livret de services ✗ Pas de vidéo promotionnelle (hors interviews) ✗ Appartenance au pôle assez peu revendiquée par les adhérents, malgré un kit à presse à disposition ✗ Pas encore de réputation sur la production d'analyses / d'études 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Une personne a été nommée responsable des relations publiques ✓ Plusieurs marques déposées sont la propriété du pôle (dont Imaginove et Ganuta) ✗ Trafic sur le site institutionnel non communiqué ✗ 287 « likes » Facebook et 525 « followers » Twitter ✓ Diffusion de documentation institutionnelle ✗ Pas de livret de services exhaustif ✗ Pas de vidéo promotionnelle ✓ Nombre d'adhérents revendiquant leur appartenance au pôle en croissance ✓ Magazine du pôle édité en Français et en Anglais deux à trois fois par an, distribué lors d'événements internationaux ✗ Pas de réputation sur la production d'études 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Après avoir été confié à une agence, un travail d'influence est maintenant effectué par le président du pôle ✓ La marque Nekoé est déposée (mais ISberg et Umagus ne le sont pas) ✓ Trafic sur le site institutionnel d'environ 10 000 VU / mois ✗ 691 « amis » Facebook (sur le profil), 61 « likes » (sur la page), 58 « likes » sur la page Nekoé Media et 823 « followers » Twitter et 100 followers Twitter pour Nekoé Media ✗ Sites non tenus à jour ✗ Pas de documentation institutionnelle ou de film promotionnel
Client / Adhérent	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Connaissance des adhérents intermédiaire (CRM récemment déployé) ✓ Adhésion selon une grille tarifaire dépendant de la taille et de l'ancienneté ✓ 80% de taux de résignature ✗ Pas de services proposés à des sociétés extérieures ✗ Echanges de biens en nature très occasionnel 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Connaissance des adhérents encore peu maîtrisée (CRM en cours de déploiement) ✓ Adhésion selon une grille tarifaire dépendant de la taille et de l'ancienneté ✓ 90% de taux de résignature ✗ Pas de services proposés à des sociétés extérieures ✗ Pas d'échanges de biens en nature 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Connaissance des adhérents avancée grâce à l'outil de CRM ▢ Adhésion unique peu élevée ▢ Conversion aisée des adhérents en clients et réciproquement ✓ Echanges de biens en nature occasionnel
Financier	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Part publique à environ 56% ✓ Part publique en diminution cependant depuis la création ✓ Relation avec les financeurs plutôt bonne, même si quelques lourdeurs de reporting sont à déplorer 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Part publique à environ 72% ✓ Part publique en diminution cependant ✓ Relation avec les financeurs plutôt bonne, même si quelques lourdeurs de reporting sont à déplorer 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Financement provenant à 70% de financements publics ✓ Grande proximité avec l'Etat et l'agglomération d'Orléans

	Cap Digital	Imaginove	Nekoé
Humain	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Président du pôle reconnu, engagé dans l'écosystème des startups locales et fondateur d'une agence en innovation ✓ Directeur expérimenté dans l'entrepreneuriat ✓ Equipe qualifiée (titulaires de Masters) ✓ Turnover faible (2 personnes par an sur 30), rémunération dans la moyenne du marché 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Problèmes récents de gouvernance ✓ Nouveau président entrepreneur et expérimenté car ancien président du pôle de 2005 à 2009 ✓ Directeur expérimenté dans l'entrepreneuriat, le monde de l'image, de la communication, et du conseil ✓ Equipe jeune et constituée de titulaires de Master (sauf pour les fonctions support) ✓ Turnover pratiquement inexistant (sauf poste de responsable de R&D), climat social bon malgré une rémunération peu élevée 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Président du pôle reconnu, engagé dans la vie associative locale et directeur des relations sociales chez IBM France ✓ Directeur identifié sur le sujet de l'innovation service ✓ Equipe jeune et très qualifiée (Master Recherche et Doctorants) ✗ Collaborateurs encore en phase d'apprentissage ✓ Turnover pratiquement inexistant, climat social bon malgré de fortes attentes envers les collaborateurs
Organisations	<ul style="list-style-type: none"> ▢ Tâches comptables externalisées à un cabinet ▢ Recrutement des collaborateurs effectué au fil de l'eau ✓ Deux entretiens annuels sont effectués pour chaque collaborateur, rémunération en partie fondée sur un variable, un DP élu ✗ Savoirs métiers insuffisamment formalisés en dehors des procédures support (sécurité SI) ▢ Un télétravailleur et 4 temps partiels 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tâches administratives supervisées par une employée ▢ Tâches comptables externalisées à un expert-comptable ▢ Recrutement des collaborateurs effectué au fil de l'eau ✓ Pas de processus RH particulier ✗ Savoirs métiers insuffisamment formalisés ✓ Des fiches de poste ont été rédigées ▢ Pas de particularité dans l'organisation du travail 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intégralité des tâches administratives déléguées (RH, comptabilité, finances) ✗ Présence d'un DAF souhaitée ▢ Recrutement des collaborateurs effectué au fil de l'eau ✓ Savoirs métier formalisés et documentés ✓ Télétravail pour certains collaborateurs, et temps de R&D aménagés (méthode Google)

A la lecture de ce tableau de synthèse, plusieurs constats mettent en lumière des différences de stratégie et des différences structurelles.

L'importance du **capital partenaire** est manifeste dans le cas des deux pôles de compétitivité. Ce phénomène s'explique d'une part par leur maturité dans le rôle de clustering et d'intermédiation. D'autre part, cette prépondérance émane également de choix assumés des pôles de mettre en relation les acteurs d'un écosystème avec des prestataires, plutôt que de se substituer à eux.

En conséquence, quelques faiblesses sont à relever sur leur capital structurel interne, comme le **capital savoir**, ou le **capital système d'information**. Nekoé en revanche, internalise et capitalise fortement les compétences et les outils à la manière d'une entreprise, et a donc plus vocation à croître structurellement (en effectif notamment) que les pôles de compétitivité.

Par ailleurs sur le plan du **capital marque**, les deux pôles de compétitivité jouissent d'une forte notoriété domestique mais aussi à l'international, résultat d'un travail amorcé il y a plusieurs années. En outre, leur image institutionnelle leur procure une marque pluridisciplinaire forte. Nekoé a certes une notoriété plus confidentielle, mais a fait le choix de l'hyper-spécialisation (l'innovation de service) et cible donc un public qualifié.

Des différences notables sur la notion **d'adhérents** sont également perceptibles entre les pôles de compétitivité et le cluster orléanais. Les premiers ont fait le choix d'adhésions à montant variable, et selon un modèle forfaitaire en termes de service, quand le dernier adopte une approche plus commerciale, faisant des adhérents de véritables clients. Cette vision leur procure un avantage sur la connaissance de leurs membres, qui est un point d'amélioration pour les pôles de compétitivité.

Le **financement** pour tous trois est encore largement public, avec des parts en diminution cependant.

Enfin, il est intéressant de noter qu'il y a peu d'enjeux **d'organisation** devant la faible taille de ces structures, ni de **capital humain**.

3.3 Attentes des adhérents

Lors des entretiens avec les adhérents, un certain nombre de points récurrents ont pu être identifiés. En raison de leur nature même, les attentes diffèrent malgré tout selon que l'entreprise est grande ou de taille plus réduite. Les réponses sont synthétisées dans les deux parties ci-dessous.

3.3.1 Grandes entreprises

Les services actuellement les plus utilisés par les grandes entreprises sont en premier lieu :

- La veille ;
- L'analyse concurrentielle ;
- La gestion et le recrutement des compétences, notamment dans la constitution de dossiers de financement ;
- L'achat de solution de membres ;
- Les conférences.

Ces services sont en général assurés par les pôles de compétitivité depuis la phase 2. Néanmoins, d'autres services ont été régulièrement évoqués :

- Un **annuaire des compétences** techniques qui permettrait de rechercher des profils techniques parmi les membres du pôle, afin d'être plus pertinent sur la mise en réseau avec des startups ;
- Une **veille** technologique très spécifique, et pas uniquement orientée vers les usages ;
- La participation à des **projets internationaux**. Une assistance dans l'identification et la participation à des consortiums de grande envergure serait un service très intéressant pour elles, avant qu'in fine, le pôle soit lui-même en mesure de susciter ce genre d'initiatives.

3.3.2 PME

Les services actuellement les plus utilisés par les PME sont en premier lieu :

- Les événements de networking, cités par l'intégralité des personnes rencontrées ;
- Le montage de projets et de dossiers de financement ;
- Les rencontres avec les grandes entreprises (même si ce besoin varie selon la maturité de l'entreprise) ;
- La rencontre avec des investisseurs ;

- Le développement international
- La recherche de partenaire par la fonction « d'annuaire vivant » du pôle.

Les attentes des PME non nécessairement couverts en termes de service concernent en premier lieu **l'amélioration de la relation avec les grands groupes**. Les rendez-vous avec les grands comptes sont ainsi de bonnes initiatives mais leurs besoins en amont sont parfois insuffisamment qualifiés. Ce rôle n'incombant pas forcément aux pôles, plusieurs personnes rencontrées évoquent le **recours à des tiers pour servir d'intermédiaire entre les startups** – pour les coacher aux problématiques des grands groupes d'une part – et **les grands comptes** – pour les aider à traduire leurs attentes sous forme de « cahier des charges » en vue de la réalisation de Proofs of Concept. L'idée selon ce principe serait de déboucher plus couramment à des « mandats pour la réalisation de prototypes ». Par ailleurs et sans automatiquement déboucher sur une relation contractuelle, des initiatives de type « lettre de soutien » par une grande entreprise pour cautionner la démarche d'une startup et accroître sa légitimité en jouant « le rôle de grand frère » seraient souhaitées, à la manière de ce qui se pratique dans les pays scandinaves.

Un autre élément régulièrement évoqué est l'aide au **recrutement de profils spécifiques**, et un **annuaire de compétences** (cf. supra) permettant d'identifier rapidement de potentiels partenaires.

3.3.3 Conclusion

Les entretiens et l'analyse des sondages révèlent la complexité pour les pôles d'adresser deux populations simultanément :

- Les grandes entreprises d'un côté, attirées par la dimension internationale et la recherche de technologies ou de compétences très spécifiques, souvent détenues par les PME ;
- Les PME, en quête de partenaires et de clients.

Ce constat implique donc que pour aider les PME, il est nécessaire d'attirer les grands groupes, qui doivent alors avoir eux-mêmes leurs attentes satisfaites. Le développement des portefeuilles de service des pôles passe ainsi par l'amélioration de la qualité de relation entre grandes et petites entreprises.

4 Perspectives de services

Lors de l'étude, plusieurs pistes prospectives de services ont émergées : certaines sont issues d'observations de clusters internationaux (dont la forme juridique est également souvent très différente des pôles en France), d'autres proviennent des attentes latentes exprimées par les adhérents par les entretiens et les enquêtes de satisfaction.

Ces propositions ont été soumises aux dirigeants des pôles, afin de les confronter à l'opinion des opérationnels, et auprès des entreprises, afin de voir si elles suscitaient un intérêt. Toutes ont été conçues avec les contraintes suivantes :

- La proposition doit rendre avant tout service à la base d'adhérent, et être en ligne avec la phase 3 des pôles ;
- Les services proposés doivent soit accroître l'attractivité du pôle, soit lui permettre de facilement diversifier ses revenus ;
- La proposition doit être un « quickwin », i.e. ne doit pas nécessiter la mise en place de dispositifs trop lourds. Le diagnostic immatériel joue ainsi un rôle essentiel ;
- La proposition ne doit pas nuire à l'image institutionnelle du pôle, ni rompre la relation de confiance avec l'adhérent ;
- Certains services doivent être conçus pour attirer les grandes entreprises, d'autres pour les PME. Dans certains cas, le service sera bénéfique pour les deux ;

A l'issue de notre revue littéraire, l'intégralité du portefeuille de service peut se résumer peu ou prou à 5 grandes catégories :

- Les services d'appui et de financement ;
- Les services permettant la mutualisation de ressources et la capitalisation de savoirs ou de technologies ;
- Les fonctions d'animation et de mise en réseau ;
- Les services autour de l'emploi, des compétences et des ressources humaines au sens large ;
- La promotion des produits et le développement international. A cette dernière mission a été ajoutée une catégorie « communication du pôle », car faire connaître l'éventail de services est également une composante essentielle dans leur succès.

4.1.1 Appui et financement

De manière générale, **l'implication de fonds de Venture Capital** dans le pôle est un élément fortement souhaité. Cap Digital a par exemple créé les VC Camps, qui sont des événements visant à mettre en relation startups et capital risqués. Ces événements sont l'opportunité de sélectionner les investisseurs qui intéressent les entreprises (car tous ne sont pas pertinents selon les domaines d'activité), de les rencontrer en concentrant plusieurs rendez-vous sur un temps restreint, de recueillir leurs impressions sur le projet d'entreprise et d'entamer avec eux une discussion qu'ils pourront proposer de poursuivre au-delà du VC Camp.

Dans la continuité de ce type de service, les événements visant à améliorer **l'implication des grandes entreprises** dans le financement ou dans le soutien médiatique des jeunes entreprises est également un élément porteur. Les pôles peuvent ainsi organiser des concours où les entreprises gagnantes bénéficient du soutien pendant une période donnée de groupes plus importants, ou même de financements capitalistiques.

Les services proposant d'accompagner les startups dans **la recherche de mentors** semblent également présenter une forte attraction. Ce *mentoring* peut par exemple consister en l'identification et la mise en relation avec des personnalités qui participeraient ponctuellement à des conseils d'administration, ou à un suivi régulier des entreprises.

Un recensement des **aides à la mise sur le marché** (investissements matériels comme immatériels) est également attendu, d'autant plus que de plus en plus de dispositifs publics voient le jour.

D'autres services parfois assumés par les pôles ont été envisagés, comme le coaching de dirigeant, la préparation aux levées de fonds, ou l'aide au développement. Les attentes des entreprises rencontrées n'étant pas homogènes sur ces questions, ils ne seront pas détaillés dans ce document de synthèse.

4.1.2 Mutualisation et capitalisation

De façon générale, les questions de mutualisation ne sont pas des problématiques de grands groupes, mais concernent en premier lieu les PME. Notamment, le partage de **laboratoire d'usage ou de fabrication** (type Fab Lab) et la création de **plateformes techniques partagées** présentent un intérêt pour les adhérents. En effet, ces derniers n'ont pas toujours les ressources pour développer des outils d'observation, de prototypage et d'expérimentation. Cependant, la diversité des besoins propres à chaque PME nécessite une étude au cas par cas afin de contenter le plus grand nombre.

Pour les structures les plus jeunes, un rôle **d'intermédiaire sur les questions immobilières** est souvent souhaité, en partenariat avec les incubateurs et pépinières locales.

Par ailleurs, la **veille et les études stratégiques**, menées sous la marque du pôle par un partenaire, sont un service potentiellement attractif pour une grande entreprise. Un pôle jouit en effet d'une aura institutionnelle qui lui permet de produire progressivement ce type de services. L'ingénierie juridique de l'open source, par exemple, est un sujet particulièrement délicat qu'un pôle serait légitime à explorer. A noter que Cap Digital a déployé un espace de vente en ligne de publications sur son site institutionnel.

D'autres services ont été soumis aux adhérents et aux dirigeants, comme la création par le pôle d'une plateforme de mise en relation entre adhérents dans le but de partager certaines ressources. En dehors de la question de l'emploi, où un service de groupement d'employeur est d'ailleurs actuellement en cours d'expérimentation chez Cap Digital, ce service ne répond pas à des attentes particulières. Il en va de même pour la mutualisation de ressources pour participer à des salons, service déjà généralement proposé aux entreprises qui en font la demande.

4.1.3 Animation et mise en réseau

La création d'un **showroom permanent** auprès du pôle a suscité un vif intérêt chez les personnes rencontrées. Ce showroom peut se traduire sous la forme d'un espace physique permanent qui abriterait les produits ou prototypes des adhérents, ou alors sous une forme virtuelle (par des vidéos ou des espaces interactifs) valorisant les créations. Ce service permettrait d'accroître la visibilité pour les adhérents et le pôle en tant qu'organisation.

Un autre élément est la création **d'événements non nécessairement thématiques**. Le benchmark a montré qu'un part du succès des clusters, notamment dans la Silicon Valley, est

attribuable à la multiplication de moments informels (sorties, tournois sportifs, etc.). Le tournoi de pétanque organisé par Cap Digital lors de la manifestation Futur en Seine a notamment laissé une image positive auprès des participants.

L'intermédiation avec les grands groupes est une attente forte des PME, qui souhaitent davantage de rencontres qualifiées sur des sujets précis. La difficulté de ce type d'événements est de mettre en relation des acteurs pertinents, correspondants à des attentes exprimées. Comme mentionné précédemment, certains adhérents évoquent la possibilité pour le pôle de recourir à un intermédiaire réalisant ce travail de qualification.

La création d'un **annuaire des membres recensant leurs compétences** permettrait une mise en relation plus systématique sur des sujets technologiques particuliers. Idéalement, cet annuaire serait doté d'un moteur de recherche performant par mots clés, et chaque membre aurait la maîtrise du contenu de sa fiche.

Parallèlement, la création d'un **annuaire de prestataires référencés** sur des activités « support » permettrait d'accroître les revenus du pôle, tout en répondant aux préoccupations des adhérents en recherche de partenaires de confiance. Ce référencement suppose un recrutement de la part des pôles, qui s'engagent ainsi sur le professionnalisme des sociétés référencées.

Enfin, certains services (conférences, événements, formations, etc.) doivent pouvoir être ouverts aux entreprises qui ne peuvent pas adhérer en raison de leur activité, mais qui souhaitent malgré tout bénéficier des actions du pôle, moyennant une participation supérieure à celle des adhérents. Des **stages d'immersion** à destination des cadres de grandes entreprises dans l'écosystème du pôle pourraient également être envisagés.

L'organisation de concours a également été évoquée, mais n'est pertinente que dans une perspective d'accompagnement ou de recrutement.

4.1.4 Emplois, compétences et RH

La tenue d'un **job board** par le pôle présente un attrait pour les adhérents, qui relèvent pour la majorité d'entre eux des difficultés à recruter certains profils spécifiques. Néanmoins, le succès de ce genre d'initiatives est conditionné par deux facteurs :

- La communication autour de ce service, qui peut rester inconnu des adhérents ;
- Le volume d'annonces publiées, qui aura un effet direct sur le nombre de consultations.

Le développement d'un **catalogue de formation**, le plus souvent en partenariat avec des organismes spécialisé, est une pratique appréciée, particulièrement par les grandes entreprises qui les plébiscitent sur des sujets techniques précis.

L'idée d'organiser des participations collectives à des forums de recrutement de grandes écoles a été émise, mais n'a pas éveillé d'intérêt chez les personnes rencontrées.

4.1.5 Promotion, développement international et communication du pôle

Des services autour de **l'aide à la promotion et aux relations publiques** peuvent être appréciées des entreprises, qui trouvent une légitimité du pôle à jouer le rôle de « caisse de résonance » dans la communication sur les nouveaux produits ou services des adhérents.

L'organisation de **voyages internationaux de prospection** est appréciée par les entreprises utilisatrices, comme en témoigne les sondages, et est donc une pratique à généraliser et faire connaître. Livrer des informations sur les marchés à prospecter présente un intérêt moindre, selon les personnes rencontrées.

Pour les grandes entreprises, l'identification et la participation à des **consortiums internationaux**, évoquées plus haut, seraient appréciées.

Enfin, la stratégie de service d'un pôle passe nécessairement par la réalisation d'un **livret de services**, recensant selon plusieurs catégories toutes les prestations proposées, indépendamment du dispositif de soutien

5 Conclusion

5.1 Limites de l'approche

Cette étude constitue une première ébauche de définition de ce que peut être une logique servicielle au sein des pôles de compétitivité, en accord avec la phase 3 de ceux-ci. Pour être exhaustif, des développements ultérieurs devront comprendre plus de pôles afin d'identifier d'autres pratiques remarquables. En outre, la proximité des orientations du pôle Imaginove et du pôle Cap Digital autour des contenus peut donner une vision déformante. Idéalement, d'autres pôles centrés sur des métiers moins « intangibles » nourriront la réflexion.

Par ailleurs, un développement à la manière de Nekoé constitue une voie mais pas l'unique façon d'étoffer leur portefeuille de services. En effet, pour des raisons parfois liées à leur mandat avec les financeurs, certaines propositions de services ne peuvent s'appliquer.

Enfin, certaines propositions de services sont difficiles à généraliser, car les pistes envisagées dépendent fortement de la maturité et de l'activité du pôle.

5.2 Pistes de développement

Afin de prolonger l'étude et d'inscrire ce travail dans la durée, plusieurs voies ont été envisagées et pourront être étudiées avec les autorités compétentes :

- Réaliser des diagnostics personnalisés pour chaque pôle, en leur proposant un accompagnement sur mesure dans leur stratégie de mise en place de services ;
- Effectuer des ateliers de formation pour sensibiliser les dirigeants de pôles et leur inspirer des bonnes pratiques applicables dans leur contexte ;
- Valoriser l'étude dans une restitution formelle (participation à un événement type conférence) ;
- Rédiger un document didactique, à l'image d'un guide de bonnes pratiques permettant la diffusion d'initiatives remarquables.



6 Annexes



6.1 Verbatim Nekoé

6.1.1 Capital Partenaire

Les adhérents de Nekoé peuvent réaliser des projets collaboratifs d'innovation service, dans lesquels le pôle joue un rôle structurant. Mais il peut également avoir un rôle plus poussé d'accompagnement, auquel cas s'établit entre l'entreprise et le pôle une relation client-fournisseur. Il n'y a à ce jour pas eu de projets de mutualisation de ressources entre entreprises, ou d'offres commerciales en dehors de celles issues des projets d'innovation.

Par ailleurs, le pôle organise un certain nombre d'événements pour animer son écosystème, comme par exemple les Cafés Nekoé, qui étaient à destination plus particulière des industries créatives. Deux événements annuels - Isberg et l'édition française du Global Service Jam – sont organisés. Ponctuellement, des petits déjeuners avec les Chambres de Commerce et d'Industrie popularisent le thème de l'innovation service. En revanche, une série d'événements mensuels avec les acteurs identifiés comme le « noyau dur » du pôle a été arrêtée.

Nekoé n'organise pas de salon, et ne participe pas à la recherche de clients pour ses adhérents autrement que par l'innovation. Il ne participe pas à des salons étrangers, et n'a pas encore développé d'accords avec Ubifrance et Coface.

Pour certaines prestations, le pôle s'est entouré d'un réseau de 6 consultants en management partenaires. La sélection s'est effectuée en 6 mois, après des sessions de formation, et des échanges. Le choix s'est surtout porté sur des individualités plutôt que sur les cabinets dont elles sont issues. Un contrat d'apport d'affaires bilatéral les lie à Nekoé. Le pôle ne propose pas de services provenant de partenaires avec lesquels il aurait développé des tarifs préférentiels.

Une mise en avant des publications, ouvrages et contenus issus des partenaires institutionnels est réalisée par le pôle. Toutefois, il n'a pas été souhaité dans un premier temps par les fondateurs du pôle qu'il devienne une plateforme de promotion. Il n'existe d'ailleurs pas d'annuaire de prestataires référencés.

6.1.2 Capital Savoir

Nekoé publie régulièrement des articles dans des revues scientifiques, notamment dans le domaine de l'ergonomie. Il contribue également à des revues spécialisées, mais Paul Pietyra souligne la difficulté à garder un rythme de publication soutenu. Tous les collaborateurs de Nekoé participent à des conférences ou à la rédaction de ces articles. Des études internes sur des sujets innovants sont également produites.

Un séminaire interne sur la recherche a récemment été organisé pour définir la roadmap sur 3 ans des grandes thématiques sur l'innovation service suivies par le pôle.

Pour des raisons économiques, une personne chargée de la réalisation d'une lettre de veille a dû être licenciée. Paul Pietyra précise que la question d'une lettre est complexe, car nécessitant un engagement de ressources conséquent de la part de son émetteur.

Nekoé a plus de 200 ouvrages qu'il tient à disposition de ses employés et adhérents. En ce qui concerne la capitalisation des savoirs, le pôle utilise un serveur de fichier et un outil de gestion de comptes rendus de réunion automatisant la génération de *TO DO lists*.

Nekoé ne souhaite par ailleurs pas développer d'expertise particulière dans l'organisation d'événements. Toutefois, le pôle a su par le passé prouver sa capacité à amener du contenu lors de manifestations.

C'est d'ailleurs dans cette logique que le pôle cherche à animer une communauté restreinte mais sélective et productive, même s'il dispose des compétences en interne pour accroître son influence.

Enfin, Nekoé a participé à la création d'un Master à l'université d'Orléans sur le marketing du produit et l'innovation par les services, et créera une chaire académique en 2013.

6.1.3 Capital SI

Nekoé dispose d'un site institutionnel peu mis à jour, et d'un autre site orienté vers la diffusion de contenu. Mais tous deux feront l'objet d'une refonte. Un éventail de sites est en effet prévu pour septembre 2012, chacun étant porteur d'une thématique (PME, expérience utilisateurs, grands groupes, etc.).

Le cluster n'a pas non plus créé de job board, mais a développé une plateforme de mutualisation RH. Cette initiative a été couronnée de succès, et fera l'objet d'un déploiement à plus grande échelle en 2013, lors de l'officialisation du CMP.

Un CRM a été spécifiquement développé pour le pôle, et permet aux équipes d'assurer un suivi permanent des entreprises qu'elles accompagnent. Enfin, Nekoé a créé un outil de design de services, Umagus, qui est utilisé en interne pour les projets des clients du pôle, en mode SaaS, et aussi en développement spécifique pour certains clients.

6.1.4 Capital Marque

Lors de la première année d'existence, un important travail de relation presse a été confié à une agence. Depuis, un effort particulier d'influence est conduit à destination des pouvoirs publics.

Des événements à vocation nationale comme Isberg ou la création du chapitre français du Service Design Network accroissent la visibilité du pôle orléanais. Malgré cela, Paul Pietyra estime que l'influence de la marque Nekoé est encore marginale, notamment en raison du jeune âge de la structure.

La visibilité du pôle sur le Web est non négligeable, avec un trafic d'environ 10 000 visiteurs uniques par mois sur le site. L'influence de Nekoé sur les réseaux sociaux est toutefois moindre, car le cluster privilégie une approche qualitative.

Aucun film de promotion du pôle ni de documentation institutionnelle (plaquettes) n'a été produit à ce jour.

6.1.5 Capital Client / Adhérent

Le CRM de Nekoé permet une communication efficace avec sa base d'adhérents. Ces derniers renouvellent d'ailleurs presque tous leurs cotisation.

L'adhésion à Nekoé étant peu élevée (environ 100€), Nekoé convertit facilement ses clients en adhérents. Mais le pôle ne s'interdit pas de collaborer avec des entités extérieures.

Enfin, des vellétés d'échanges de biens en nature ont déjà été exprimées, mais pas encore nécessairement concrétisées. Des « échanges de bons procédés » sont toutefois régulièrement pratiqués avec certains membres, et IBM a par exemple mis à disposition l'équivalent de 120 000€ de moyens lors de l'Innovation Jam de Nekoé.

6.1.6 Capital Financier

Comme évoqué précédemment, les principaux « investisseurs » du pôle sont **l'agglomération d'Orléans, l'Etat, le département du Loiret, et la région Centre.**

Paul Pietyra a su développer avec le temps une grande proximité avec ces acteurs institutionnels, et particulièrement la DGCIS et l'agglomération d'Orléans. Cette relation se traduit par une plus grande facilité à trouver les bons interlocuteurs pour le développement du pôle.

6.1.7 Capital Humain

Le président de Nekoé est un notable régional, engagé dans la vie associative sportive locale, et directeur des relations sociales chez IBM France. Sa visibilité est donc un atout pour le cluster. Par ailleurs, le directeur Paul Pietyra est aujourd'hui clairement identifié dans le domaine de l'innovation service et est régulièrement invité à participer à des conférences en France et à l'étranger.

La jeune équipe (la majorité des employés ont moins de 30 ans) est très qualifiée, avec au minimum des titulaires de Master Recherche, jusqu'à des doctorants. Les collaborateurs sont décrits comme très dynamiques et motivés, mais encore en phase d'apprentissage.

Le turnover est pratiquement inexistant, et le climat social bon. Le directeur reconnaît toutefois que la phase de démarrage du pôle induit beaucoup de pression sur ses collaborateurs.

6.1.8 Capital Organisation

Au contraire des pôles de compétitivité, la plupart des tâches administratives (RH, comptabilité, finances) est déléguée auprès de la Technopole d'Orléans. Ce choix permet aujourd'hui à Nekoé de se recentrer sur son « cœur de métier ». Néanmoins, le directeur reconnaît que la présence d'un DAF serait bénéfique pour le pilotage du cluster. Par ailleurs, cet état de fait sera peut-être amené à évoluer selon les orientations futures du pôle (abandon progressif du statut associatif, contrats de performance avec l'Etat, etc.).

Sur un plan opérationnel, les processus métiers autour de l'innovation sont intégralement formalisés et documentés dans des présentations Powerpoint. Sur chaque mission, le pôle fonctionne généralement avec un chef de projet, deux consultants et un directeur de projet, avec une organisation inspirée de la méthodologie SCRUM.

Enfin, le pôle a mis en place du télétravail pour certains de ses collaborateurs, et un temps aménagé de R&D libre, inspirée des techniques de management de Google.

6.1.9 Actions envisageables

Pour diversifier ses sources de revenus, Nekoé présentera en Septembre un catalogue de services présentant ses offres. Il s'appuiera notamment sur un réseau de diffusion : l'Académie du Service. Une offre phare sera aussi dévoilée par l'entremise d'Umagus, l'outil

de design de service développé par le cluster. Enfin, un effort permanent de R&D sera poursuivi.

D'autres relais de croissance ont été abordés, et sont résumés dans l'énumération ci-dessous :

- **Publicité** (dans les publications, sur le site web, ou lors des événements). Aujourd'hui, Nekoé n'a pas encore exploré ce point. Si les dirigeants du pôle ne sont pas hostiles à ce type de service dans le cadre de publications ou d'événements, il n'en va pas de même pour le site web, qu'ils souhaitent conserver vierge de ce type de prestations.
- **Affiliation**. L'affiliation sur Internet est une technique marketing permettant à un webmarchand (affilieur) de diffuser son catalogue de produits sur des sites web affiliés. Un système d'affiliation peut potentiellement être mis en place sur le site de Nekoé, dans une rubrique rassemblant par exemple les publications sur le sujet de l'innovation service.
- **Etudes** (prospectives, stratégiques) : Nekoé est potentiellement à même de mener des études d'analyses prospectives ou stratégiques en répondant à des marchés publics ou privés.
- **Commissions sur mise en relation et success fees**. Avec son réseau de consultants, le pôle a contractualisé son rôle d'apport d'affaires. Par ailleurs, un modèle de success fees sur certains projets à fort potentiel commercial devrait être expérimenté prochainement.
- **Job board**. La plateforme de mutualisation de Nekoé fera probablement l'objet d'une commercialisation lors du démarrage du CMP.
- **Veille**. Selon Paul Pietyra, ancien professionnel de la veille, la création d'une lettre de veille payante suppose moyens et réflexion, mais entre dans le champ de compétences direct de Nekoé.
- **Référencement payant** (dans des annuaires, sur le site web). Nekoé n'est pas intéressé par le référencement payant de prestataires.
- **Diffusion de contenu auprès de la base de membres**. Le pôle ne souhaite pas développer ce service auprès de partenaires.
- **Organisation d'événements**. Cette compétence n'est pas à ce jour suffisamment développée chez Nekoé pour la commercialiser, comme évoqué précédemment.
- **Echange de services et de produits avec les adhérents** (troc). Ce type d'échange est parfaitement envisageable pour Nekoé.
- **Cotisations à montant variable**. Ce point n'est pas nécessairement pertinent, car il est possible que le système de cotisation soit abandonné à terme.
- **Stages d'immersion dans l'écosystème d'adhérents**. Ce service est fortement envisageable, selon Paul Pietyra.

6.2 Verbatim Cap Digital

6.2.1 Capital Partenaire

Le pôle organise un certain nombre d'événements pour animer sa communauté d'adhérents :

- Futur en Seine, festival du numérique francilien. Cet événement est financé pour moitié par la région, et pour le reste par du sponsoring ;
- Les Assises de l'Education, sponsorisées par Microsoft ;
- Les Digi-événements. Très fréquents, certains font l'objet d'un sponsoring. D'autres sont organisés sur le budget du pôle, quand une opportunité se présente (personnalité de passage à Paris, etc.) ;
- Les réunions du Think Tank. Ces réunions peuvent faire l'objet d'un sponsor par groupe de travail, mais une participation de la part des contributeurs n'est pas envisageable, dans la mesure où ils apportent déjà gracieusement leur temps.
- Des rencontres sur la e-transformation, mettant en relation grands comptes et PME vont avoir lieu. Ces événements sont provisoirement et partiellement soutenus par des subventions, mais rapidement les grandes entreprises assureront la pérennité du modèle.

Le pôle participe également à d'autres événements qu'il n'a pas nécessairement organisés. En ce cas, Cap Digital tient souvent lieu de « caution institutionnelle », et cherche aujourd'hui à rémunérer cet apport, tant de l'image du pôle que de la base de donnée d'adhérents. Il arrive ainsi que Cap Digital réalise du « sourcing » de startups dans le cadre de remise de prix ou de trophées, sans pour autant demander de contrepartie aujourd'hui, en dehors de l'adhésion s'il s'agit d'un grand groupe.

Cap Digital aide indirectement à la recherche de clients par le biais de salons. Certains sont organisés par le pôle, comme le CIGGRAPH ou le BETT, d'autres par Ubifrance, entité avec laquelle des liens étroits ont été noués. Mais si des services pour accompagner les entreprises au niveau marketing existent, le pôle ne joue pas de rôle « commercial » pour le compte de ses adhérents.

Un annuaire des prestataires référencés est en cours de constitution. Pour une action donnée, plusieurs partenaires (conseil par exemple) sont présentés au pôle, qui choisit en dernier lieu son prestataire.

Un autre annuaire recensera des « partenaires » du pôle, contre une participation financière de leur part, avec un barème établi à 1 500 €/an pour les sociétés réalisant moins de 1,5 M€ de chiffre d'affaires, et 5 000 €/an au-delà. Une sélection des partenaires sera effectuée, mais pas d'audit avancé de la structure candidate. Le pôle compte sur une cinquantaine d'entreprises partenaires.

A noter que le pôle parvient à proposer des sessions de formation où les formateurs rémunèrent eux-mêmes l'atelier, à raison de 4 500 € la session. Cet honoraire est justifié par la nature très qualifiée des participants.

Enfin, il arrive que des échanges en nature aient lieu avec des entreprises. Par exemple, le groupe La Poste hébergera les prochaines Rencontres de Cap Digital, suite à son propre

événement interne, le Lab Postal. Dans ce type de situation, une valorisation des biens mis à disposition est généralement faite.

Des tarifs avantageux ont été négociés avec certains partenaires. Les publications des membres sont mises en avant sur le site, et un contrat d'affiliation avec la FNAC est en projet.

Une plateforme de services intitulée provisoirement RVM est actuellement à l'étude.

6.2.2 Capital Savoir

Le pôle ne publie pas d'études ou d'articles scientifiques. Deux études (sur la TV connectée et la santé) ont été menées précédemment, en partenariat avec un bureau d'étude. Ces initiatives ne se sont pas avérées concluantes, car le pôle n'est pas suffisamment reconnu dans ce domaine.

La réalisation d'une lettre de veille (payante) résulte de ce constat : progressivement, le pôle souhaite acquérir une notoriété plus forte grâce à ce levier. La lettre a été réalisée par l'Atelier BNP Paribas San Francisco, sous la supervision de Cap Digital. Elle est en premier lieu destinée aux adhérents grands comptes, mais peut être achetée par les adhérents (200€ pour 10 numéros) comme les non adhérents (400€ pour 10 numéros). Le fait que la lettre soit commercialisée relève également d'une logique vertueuse, car cela nécessite un niveau de qualité et de formalisation élevé.

Une cellule de veille, portée par le Think Tank notamment, permet au pôle de structurer ses réflexions autour des technologies et usages prospectifs.

Il n'y a pas d'outil de partage de connaissances (blog, wiki ou autre) à l'heure actuelle. Une tentative d'extranet n'a pas été couronnée de succès, et un blog est en projet.

L'organisation d'événements est un savoir-faire fort, tant pour ceux qui sont récurrents que ponctuels et de taille importante (Futur en Seine).

Le pôle dispose de compétences en community management, dont il peut faire bénéficier ses adhérents occasionnellement.

Une plateforme de formation est à l'étude avec les organismes adhérents.

Enfin, il n'y a pas eu de création de cours universitaire en collaboration avec le pôle.

6.2.3 Capital SI

En sus d'un site institutionnel, Cap Digital possède un site dédié sur la prospective, un site d'agenda avec les événements de l'écosystème, et un site pour Futur en Seine. Tous ont vocation à fusionner dans un large projet de refonte.

DigiTalents est le job board de Cap Digital, dont les dirigeants du pôle souhaitent étoffer l'offre (522 offres aujourd'hui). Des partenariats avec l'AFDEL et Syntec numérique ont été passés en ce sens. Par ailleurs, il est aujourd'hui mutualisé et fusionné avec celui d'Optics Valley, dans une logique de rationalisation et d'économie de coûts.

Un CRM (« sur étagère ») pour la gestion des membres vient d'être déployé et permet un meilleur ciblage. Il sera alimenté par une revue mensuelle des adhérents, qui seront motivés par un suivi plus personnalisé. A noter qu'une base des projets soumis est déjà existante.

De manière générale, il n'y a pas d'outils SI qui ont été développés spécifiquement pour Cap Digital, qui préfère l'utilisation de solutions éprouvées.

6.2.4 Capital Marque

Une personne du pôle est responsable des relations publiques. Auparavant, ce rôle était externalisé, mais l'expérience ne fut pas concluante. Plusieurs marques déposées auprès de l'INPI appartiennent à Cap Digital. Les deux plus fortes sont à l'évidence Cap Digital, et Futur en Seine. A noter que le logo de Cap Digital apparaît sur le nouveau logo de Futur en Seine, afin d'en renforcer l'image. D'autres marques comme DigiTalents, les Assises de l'Education, les Entretiens du Nouveau Monde viennent agrémenter le portefeuille de marque.

Le trafic sur le site est de l'ordre de 6 000 VU/mois sur le site institutionnel, et de 37 000 VU / mois sur Futur en Seine à l'approche de l'événement. Le nombre de followers sur Twitter est de 4287, et 5321 fans sur Facebook. Par ailleurs, plus de 255 vidéos ont été mises en ligne sur le compte Dailymotion de Cap Digital, comprenant des interviews d'adhérents, des vidéos d'événements...

De la documentation institutionnelle est diffusée sous la forme notamment du livret rassemblant les services, le programme (papier et application smartphone) de Futur en Seine et le livre réalisé *a posteriori*, et enfin le leaflet présentant l'écosystème.

Il arrive fréquemment que les adhérents usent de leur appartenance au pôle dans une logique de prospection commerciale. Néanmoins, cette appartenance n'est pas toujours mentionnée en première page du site de l'entité (malgré un kit presse mis à disposition par le pôle).

6.2.5 Capital Client / Adhérent

La communication avec les adhérents, très sollicités, n'est pas optimisée. Le taux de lecture des emails (30%) est assez faible, car les listes de diffusion ne sont pas assez ciblées. Ce défaut sera en théorie corrigé par une utilisation pertinente du CRM.

Le taux de résignature du pôle est de l'ordre de 80%, avec seulement 54 adhérents (sur 667) qui ne renouvellent pas leur adhésion. Sur ces 54, 27 sont en faillite ou subissent des coupes budgétaires, et seulement 27 le quittent par manque d'intérêt. Une augmentation des cotisations a été effectuée en 2012, sans incidence sur la base d'adhérents. Cette politique d'augmentation n'a pas été reconduite en 2013. Les dirigeants signalent cependant que des membres tardent souvent à régler le montant de leur cotisation.

Le troc n'est pas une pratique généralisée entre le pôle et ses adhérents. Ponctuellement, des avantages en nature sont parfois mis à disposition du pôle, et font l'objet d'une relation contractuelle. Par exemple, Orange a équipé en Wifi le lieu d'exposition de Futur en Seine au 104, en échange de sa propre visibilité par ce biais.

6.2.6 Capital Financier

Les principaux financeurs du pôle sont :

- Le conseil régional et ses agences ou structures associées à 25%
- L'Etat à 23%
- Les autres collectivités territoriales et structures associées à 8%

- Les cotisations des entreprises membres à 14%
- Les *success fees* sur montage de projets à 1%
- Les revenus issus de prestations à 9%
- Le sponsoring et le mécénat à 11%
- Autres publics à 9%

Le pôle a ainsi progressivement diminué la part de l'Etat et de la région dans son budget de fonctionnement, à mesure que les revenus issus de ses services et du sponsoring ont progressé.

Les relations du pôle avec ses financeurs sont bonnes. Les responsables déplorent néanmoins un processus de reporting de plus en plus administratif, alourdissant la structure.

6.2.7 Capital Humain

La majorité des employés du pôle sont titulaires de Bac+5, et souvent issus de grandes écoles (d'ingénieur, de commerce, Science Po...).

L'adéquation entre compétence et formation est jugée satisfaisante par les responsables, et les rémunérations des équipes respecte les moyennes du marché.

Le turnover y est peu élevé (2 personnes par an, sur 30), mais Patrick Cocquet précise que le pôle ne cherche pas à retenir les jeunes collaborateurs à tout prix, souhaitant d'eux qu'ils connaissent également d'autres expériences. Il n'en va pas de même avec l'encadrement, dont une certaine stabilité est attendue.

6.2.8 Capital Organisation

Le suivi des factures est internalisé, mais la plupart des tâches comptables sont déléguées à un cabinet.

Le recrutement des collaborateurs est effectué au fil de l'eau. Sur le plan RH, deux entretiens annuels permettent un passage en revue des objectifs du collaborateur, celui-ci étant rémunéré en partie par un salaire variable. Un délégué du personnel a également été élu.

Les savoirs métiers sont insuffisamment formalisés, en dehors de quelques procédures support (politique de sécurité SI par exemple).

Un employé télétravaille le mercredi, et 4 salariés sont à temps partiels.

6.2.9 Actions envisageables

Pour diversifier ses sources de revenus, Cap Digital a recruté une personne à temps plein afin de développer le pôle sur un plan marketing et commercial. Le volet sponsoring notamment est un chantier important.

D'autres relais d'indépendance financière ont été abordés, et sont résumés dans l'énumération ci-dessous :

- **Publicité** (dans les publications, sur le site web, ou lors des événements). Aujourd'hui, Cap Digital n'a pas encore pleinement exploré ce point. Dans le livret de services, seule une page de publicité a été vendue dans la v1, et trois dans la v2. Cette pratique est appelée à se généraliser par la suite, par exemple dans le catalogue de

projets des membres, dans le programme et le livre de Futur en Seine... Lors d'événements, le sponsoring est déjà une pratique courante du pôle.

- **Affiliation.** L'affiliation, évoquée précédemment, serait potentiellement mise en place avec l'aide la FNAC. Peu de revenus sont attendus par ce biais.
- **Etudes** (prospectives, stratégiques) : Cap Digital n'a pas suffisamment de ressources pour effectuer lui-même des études. Il peut en revanche en piloter dans une logique de co-construction.
- **Commissions sur mise en relation et success fees.** Un modèle de *success fees* est pratiqué lorsqu'un projet labélisé est financé.
- **Job board.** Les responsables souhaitent que l'offre en termes d'emplois soit plus développée pour pouvoir faire l'objet d'un service rémunéré.
- **Veille.** La lettre de veille est encore en cours d'expérimentation.
- **Référencement payant** (dans des annuaires, sur le site web). La constitution d'un annuaire de partenaires est un levier de financement qui sera prochainement mis en pratique (cf. supra).
- **Diffusion de contenu auprès de la base de membres.** Le pôle ne souhaite pas vendre sa mailing d'adhérent.
- **Organisation d'événements.** Le pôle pourrait organiser des événements pour le compte de ses adhérents, mais ne dispose pas nécessairement du temps pour le faire.
- **Echange de services et de produits avec les adhérents** (troc). Ce type d'échange n'a pas été envisagé.
- **Cotisations à montant variable.** Un modèle de cotisation unique, avec achat de services additionnels a été préféré à un système de cotisation variable.
- **Stages d'immersion dans l'écosystème d'adhérents.** Ce service n'est pas envisageable car un adhérent fondateur propose ce type de prestations.

6.3 Verbatim Imaginove

6.3.1 Capital Partenaire

Le pôle a pour vocation première de susciter et faciliter des projets collaboratifs d'innovation entre ses adhérents, rôle qui lui incombe en vertu de sa labélisation « pôle de compétitivité ». Certains adhérents développent des offres commerciales communes, particulièrement dans le domaine de la production audiovisuelle. Néanmoins, les équipes du pôle ne sont pas toujours tenues informées par les sociétés qu'elles ont mises en relation.

Par ailleurs, le pôle organise un certain nombre d'événements pour animer son écosystème, parmi lesquels :

- Les « apéros réseau », événements mensuels informels de networking ;
- Les master class, conférences thématiques plusieurs fois par an ;
- Le concours Ganuta, primant et parrainant des projets étudiants. A noter que ce concours porte le même nom que le job board ;
- La Serious Game Expo, organisée à Lyon, rendez-vous mondial des grands acteurs du marché du Serious Game ;

Le pôle utilise également un « outil d'animation de réseau », le Global Media Connect. Le but de cet événement est de faire émerger et d'encourager le développement et la concrétisation de projets Cross-Media, en s'appuyant sur des événements comme le MIFA ou le WWW12. Chaque GMC est précédé d'un appel à projets soumis à un jury d'experts qui se charge de sélectionner les projets qui seront pitchés devant un parterre d'acheteurs potentiels (diffuseurs, éditeurs de jeu vidéo, site web...) (source : site web)

Imaginove est également présent, ou partenaire, sur plus d'une quinzaine d'événements : le forum Blanc, Cartoon Movie, MIPTV, MIPCOM, MIFA, Sunny Side of the Doc, Game Connection, SGSE, Marché International de Clermont-Ferrand

Par ailleurs, Imaginove n'a pas de tarifs négociés avec des partenaires (banques, assurances, etc.). Il met à disposition des publications gratuites sur son site, mais n'a pas développé d'offre particulière quant à une éventuelle affiliation sur des produits ou services de ses adhérents / partenaires.

Il n'existe pas non plus d'annuaire de partenaires référencés auprès du pôle.

6.3.2 Capital Savoir

Le pôle ne publie pas d'articles académiques, mais est sur le point de se doter d'un think tank qui devrait produire articles, vidéos et livres blancs sur la filière. L'objectif est d'établir une démarche de veille active, de construire une vision stratégique au sein du cluster par la réalisation de groupes de travail, de conférences ou de portraits de professionnels référents.

Imaginove ne réalise pas de lettre de veille formalisée. Il n'existe pas non plus d'outil de partage de connaissances (blog, wiki, forum). Un forum existait par le passé, mais a été fermé en raison de la complexité de sa gestion.

Pour l'organisation de ses événements, Imaginove s'adjoint les services d'un prestataire. Le pôle a donc développé une expertise dans le pilotage de ce type de partenaires.

Il n'a pas non plus développé de compétence spécifique sur le community management.

Enfin, il n'y a pas eu de création de cours universitaire en collaboration avec le pôle.

6.3.3 Capital SI

Imaginove dispose d'un site institutionnel présentant le pôle, ses missions, ses adhérents. Une rubrique recense les événements à venir, et une autre liste les services du pôle.

Un site a été spécifiquement développé pour le job board (<http://www.ganuta.com/>). Il est ouvert et gratuit à quiconque recherche un emploi ou souhaite déposer une offre.

Un CRM est en cours de déploiement. Il s'agit d'une offre sur étagère (Efficy) qui sera paramétrée pour les besoins spécifiques d'une association à nombreux adhérents comme Imaginove.

Tanguy Selo précise qu'il n'y a pas d'outils internes propres au pôle.

6.3.4 Capital Marque

Une personne est responsable à temps plein des relations publiques et mène de nombreuses actions de communication, dont les événements « par » ou « avec » Imaginove.

Selon le directeur du pôle, la marque Imaginove est aujourd'hui plus connue à l'international qu'en France. Il n'y pas eu à ce jour d'entreprises qui se sont installées à Lyon en raison de la présence du pôle. Toutefois, de plus en plus d'adhérents mettent en avant leur appartenance au pôle, même si cela n'est pas fait de manière systématique.

Des événements à vocation nationale comme internationale, comme évoqué précédemment, influent sur la visibilité du cluster. Il participe d'ailleurs fréquemment à d'autres événements ou salons.

La visibilité du pôle sur le Web est établie, mais le trafic en nombre de visiteurs n'a pas été communiqué. L'influence d'Imaginove sur les réseaux sociaux est également non négligeable, avec 287 fans sur la page Facebook, et 525 followers sur Twitter.

Aucun film de promotion du pôle n'a été produit à ce jour, mais de nombreux supports de communication *print* existent, sous la forme de plaquettes présentant certains services. La plaquette institutionnelle n'est disponible qu'en version électronique.

Enfin, un magazine (New Screens Magazine) est édité deux à trois fois par an et cible tant les adhérents que leurs potentiels clients. Dans le dernier numéro, distribué à l'occasion du Forum Blanc, plusieurs rubriques décrivent le rôle « d'usine à innover » et de cluster d'Imaginove, en Français et en Anglais.

6.3.5 Capital Client / Adhérent

Comme évoqué précédemment, un CRM est en cours de déploiement chez Imaginove. Il permettra d'assurer un suivi efficace des adhérents.

Le pôle envoie une newsletter mensuelle à ses adhérents ainsi que des mails ponctuels pour signaler des événements, des appels à projets, etc. Ce mode de communication est en

cours d'optimisation grâce au CRM, il sera alors possible de cibler précisément les destinataires en fonction de leurs centres d'intérêt.

L'adhésion suit une grille tarifaire variable, selon la nature du postulant (pôle régional, établissement de recherche et d'enseignement supérieur, membre associé, membre fondateur, ou entreprise), et dans ce dernier cas selon l'ancienneté et le chiffre d'affaires de l'entreprise. La cotisation varie alors de 140€ à 1260€. Selon l'évaluation du pôle, 90% des adhérents renouvellent leur cotisation.

Le pôle ne propose pas de services à des entités extérieures au pôle.

Il n'y a pas d'échanges de biens en natures avec les adhérents. Toutefois, des salles sont mises à disposition par les pôles d'excellence adhérents d'Imaginove, leur permettant de disposer de bureaux de passage dans ces emplacements.

6.3.6 Capital Financier

Les principaux financeurs du pôle sont :

- La région à 45% ;
- L'Etat à 12% ;
- Le Grand Lyon à 8% ;
- Les conseils généraux et le CNC à 7% ;
- Des fonds privés à 28%, dont 5% provenant des cotisations.

Tanguy Selo a su développer avec le temps une grande proximité avec ces acteurs institutionnels, et ne rencontre pas de difficultés particulières pour être reçu.

6.3.7 Capital Humain

Le pôle connaît actuellement un incident de gouvernance. En effet, son président ayant perdu son emploi, un président par intérim doit être nommé. Par ailleurs, Le directeur, Tanguy Selo, est à la tête du pôle depuis plus d'un an et a remplacé Ludovic Noël qui occupait cette fonction depuis sa création. M. Selo est issu du monde de la communication, où il a exercé tant chez des annonceurs que dans des agences (Publicis). Il a ensuite entamé une carrière entrepreneuriale dans le secteur de l'image et de l'animation, puis exerçait dans le conseil avant de rejoindre le pôle. Ces activités lui permettent de bénéficier d'un vaste réseau, dont il peut faire bénéficier le pôle.

L'équipe est composée au minimum de titulaires de Master (sauf pour la ressource s'occupant des tâches administratives), et l'adéquation entre compétences et fonctions est jugée satisfaisante.

Le turnover est pratiquement inexistant, sauf pour le poste de responsable de la R&D car la charge de travail y est assez élevée. De manière générale, la rémunération des collaborateurs est considérée comme peu élevée.

6.3.8 Capital Organisation

Les processus administratifs sont supervisés par une employée, qui gère la relation avec l'expert-comptable et le CAC. Un suivi trimestriel est réalisé afin de garantir la stabilité financière du pôle. Par ailleurs, un facturier unique a été instauré. Il n'y a pas de processus RH

particuliers en dehors de l'entretien annuel obligatoire, le recrutement est effectué au fil de l'eau. Pour les questions juridiques, des cabinets spécialisés sont appelés lorsque le besoin s'en fait sentir.

Il n'y a pas de formalisation de processus métiers, mais des fiches de poste ont néanmoins été rédigées.

Aucune demande de télétravail n'a été exprimée par les employés à ce jour. Ceux-ci par leur statut de cadre, sont par ailleurs relativement maîtres de leur emploi du temps.

6.3.9 Actions envisageables

Pour diversifier ses sources de revenus, Imaginove envisage différents leviers.

La cotisation en premier lieu, est estimée faible au regard des services rendus par le pôle. Un réajustement sera probablement effectué à l'avenir.

Dans un deuxième temps, un incubateur de projets avec un minimum de 20% de financements privés sera lancé.

Enfin, une généralisation du sponsoring d'événements permettra d'engranger de nouvelles recettes.

D'autres relais d'indépendance financière ont été abordés, et sont résumés dans l'énumération ci-dessous :

- **Publicité** (dans les publications, sur le site web, ou lors des événements). Aujourd'hui, Imaginove n'a pas encore pleinement exploré ce point. Si les dirigeants du pôle ne sont pas hostiles à ce type de service dans le cadre de publications comme New Screens Magazine ou d'événements, il n'en va pas de même pour le site web, qu'ils souhaitent conserver vierge de ce type de prestations.
- **Affiliation.** L'affiliation sur Internet est une technique marketing permettant à un webmarchand (affilié) de diffuser son catalogue de produits sur des sites web affiliés. Un système d'affiliation n'est pas nécessairement souhaité par Imaginove.
- **Etudes** (prospectives, stratégiques) : Imaginove n'a pas nécessairement la ressource pour mener des études d'analyses prospectives ou stratégiques en répondant à des marchés publics ou privés. De plus, ils ne souhaitent pas nécessairement être en concurrence avec des acteurs privés.
- **Commissions sur mise en relation et success fees.** Un modèle de success fees lors de levées de fonds privés est en cours d'étude, mais n'est pas forcément porteur car le pôle éprouve des difficultés dans ce rôle.
- **Job board.** Le développement d'une API pour Ganuta est à l'étude. Ce type d'outil pourrait en effet profiter à d'autres structures professionnelles associatives, qui y souscriraient par le biais d'un abonnement (mode SaaS).
- **Veille.** Il n'y a pas de ressources pour formaliser une véritable lettre de veille. En revanche, une lettre mutualisée (entre différents clusters) est envisageable.
- **Référencement payant** (dans des annuaires, sur le site web). Le référencement payant de prestataires est une source possible de revenus selon le directeur.
- **Diffusion de contenu auprès de la base de membres.** Le pôle n'exclut pas la possibilité d'exploiter sa base de membres.

- **Organisation d'événements.** Cette compétence n'est pas propre à Imaginove, puisque sous-traitée. Toutefois, le pôle dispose du savoir-faire pour amener des participants ou du contenu lors d'événements.
- **Echange de services et de produits avec les adhérents (troc).** Ce type d'échange n'a pas été envisagé.
- **Cotisations à montant variable.** En dehors de critères liés à l'ancienneté ou au CA, ce type d'offre paraît complexe aux yeux du dirigeant.
- **Stages d'immersion dans l'écosystème d'adhérents.** Ce service est envisageable, sous réserve de rencontrer un marché et de lever des verrous culturels propres aux entreprises du secteur du jeu vidéo notamment, traditionnellement très secrètes sur leurs projets.

