
Pôles transmédia, actions d'intermédiation et construction de liens au sein de l'industrie du multimédia des aires métropolitaines de Lille, Lyon et Marseille

Transmedia Poles, Intermediation Actions and Link Building Within the Multimedia Industry of the Metropolitan Areas of Lille, Lyon and Marseille

Bruno Lusso



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2015>

DOI : [10.4000/interventionseconomiques.2015](https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.2015)

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

Éditeur

Association d'Économie Politique

Référence électronique

Bruno Lusso, « Pôles transmédia, actions d'intermédiation et construction de liens au sein de l'industrie du multimédia des aires métropolitaines de Lille, Lyon et Marseille », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 48 | 2013, mis en ligne le 01 novembre 2013, consulté le 18 juin 2019. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2015> ; DOI : [10.4000/interventionseconomiques.2015](https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.2015)

Ce document a été généré automatiquement le 18 juin 2019.



Les contenus de la revue *Interventions économiques* sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution 4.0 International.

Pôles transmédia, actions d'intermédiation et construction de liens au sein de l'industrie du multimédia des aires métropolitaines de Lille, Lyon et Marseille

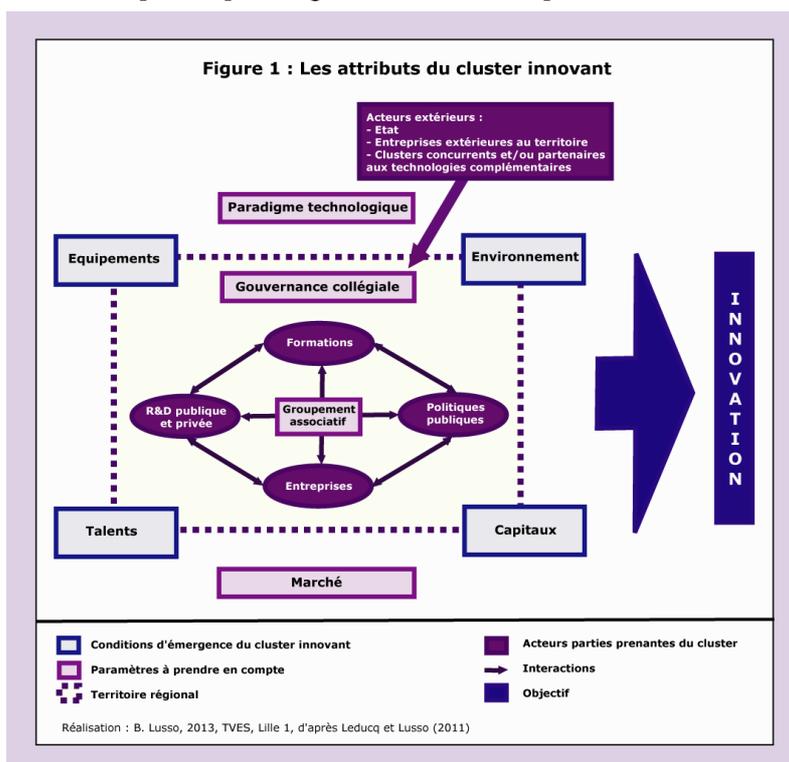
Transmedia Poles, Intermediation Actions and Link Building Within the Multimedia Industry of the Metropolitan Areas of Lille, Lyon and Marseille

Bruno Lusso

Introduction

- 1 Cet article a pour objectif d'analyser, en s'appuyant sur les exemples des aires métropolitaines de Lille, Lyon et Marseille, les retombées des actions d'intermédiation des associations professionnelles transmédia dans la structuration de l'industrie du multimédia. Appartenant au vaste ensemble des technologies de l'information et de la communication, l'industrie du multimédia a pour caractéristique d'être difficile à délimiter. Trois principales filières peuvent être identifiées:
- La production audiovisuelle qui se divise en plusieurs segments : l'écriture, la production, le tournage, la postproduction, la distribution et la télédiffusion;
 - L'édition et le développement de logiciels et jeux vidéo qui désignent l'ensemble des activités visant à produire des loisirs numériques et interactifs en combinant plusieurs moyens de représentation de l'information sur différents supports;
 - La filière du contenu numérique qui regroupe les prestations Internet, les réseaux, les télécommunications, les équipements et composants informatiques.

- 2 Au tournant des années 2000, la numérisation et la dématérialisation des supports de diffusion encouragée par la révolution des technologies de l'information et de la communication (Chantepie et Le Diberder, 2005), ont facilité l'émergence de nouveaux modes d'écriture et de production et donc, une convergence de plus en plus forte entre les filières audiovisuelles, jeu vidéo et contenu numérique. Celle-ci s'effectue autant sur le plan technologique que sur celui des compétences. La construction de réseaux et de clusters selon une logique transmédia au-delà des frontières traditionnelles entre audiovisuel, jeu vidéo et contenu numérique, devient un enjeu majeur pour l'émergence d'innovations et à la pérennisation de l'industrie du multimédia dans les territoires concernés.
- 3 Travaillant sur les secteurs d'activités à fort contenu technologique (Pressl et Solimene, 2003; Ernst, 2006; Depret et Hamdouch, 2006), des chercheurs ont apporté des précisions relatives à l'approche classique des clusters développée par M. Porter (1990, 1998, 2000). S'appuyant sur un environnement de qualité, des équipements à la pointe de la technologie et la présence de talents et de capitaux, les clusters les plus innovants s'apparentent à une collaboration étroite entre les entreprises, les structures de formation, les instituts de recherche publics et privés, et les pouvoirs publics (Etzkowitz et Leydersdorff, 1997). Toutefois, pour que le cluster soit innovant, ces quatre catégories d'acteurs regroupés en association doivent se mettre en accord autour d'une stratégie de développement cohérente et définie de manière collégiale (Maillat et Kébir, 1999) à l'échelle régionale (Enright, Dodwell et Scott, 1996), le tout renforçant la résilience du cluster innovant face aux chocs extérieurs. Le cluster doit néanmoins rester ouvert sur le monde extérieur, afin qu'il puisse s'appropriier des technologies nouvelles et/ou convergentes provenant d'entreprises et/ou de clusters concurrents, et continuer à proposer des produits répondant aux attentes du marché (Coe, 2001). Ceci suppose des apports financiers conséquents dans le domaine de la R&D pour mieux faire face à une clientèle de plus en plus exigeante en termes de qualité et d'innovation.



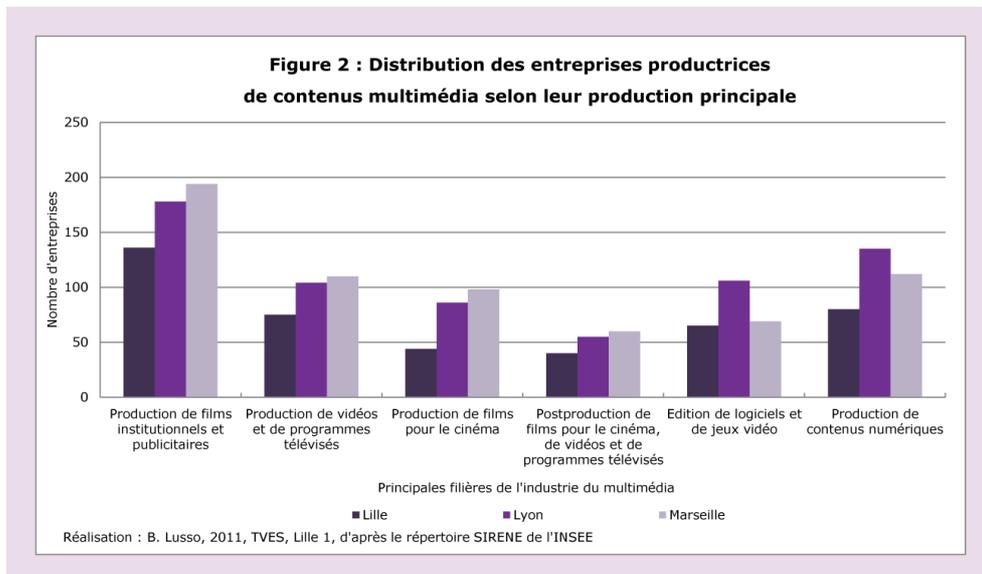
- 4 Dans une telle perspective, la gouvernance devient, sous l'égide d'une organisation collégiale ayant défini une stratégie (Gilly et Torre, 2000), un dispositif de régulation et de médiation capable de créer une dynamique de coopération et de coordination entre ces nombreux acteurs et opérateurs (Leloup, Moyart et Pecqueur, 2005). Elle contribue alors à l'amélioration des performances économiques des systèmes productifs locaux (Alberti, 2001). En France, la politique de soutien aux clusters les plus innovants a réellement été lancée dans le cadre de la Stratégie de Lisbonne (2000) qui vise à faire de l'Europe l'économie la plus compétitive. Elle s'est traduite par la labellisation en 2005 par l'État français de 71 pôles de compétitivité qui ont pour objectif de soutenir le développement des réseaux industriels entre les firmes et les laboratoires de recherche selon une logique *top down*. Disposant de compétences économiques plus larges depuis les politiques de décentralisation des années 1980, les Conseils Régionaux et les communautés urbaines se sont largement inspirés des principes de la politique nationale pour labelliser, avec une enveloppe financière moindre, leurs pôles d'excellence régionaux ou métropolitains. Dans le domaine du multimédia, l'action menée par les pouvoirs publics régionaux et métropolitains lillois (Conseil Régional du Nord-Pas de Calais, Lille Métropole Communauté urbaine), lyonnais (Conseil Régional de Rhône-Alpes et communauté urbaine du Grand Lyon) et marseillais (Conseil Régional de PACA et communauté urbaine de Marseille Provence Métropole) est particulièrement intéressante. Ces pouvoirs publics ont fait preuve d'un très fort volontarisme en allant jusqu'à encourager financièrement la mise en place d'associations professionnelles transmédia. Il faut reconnaître que les aires métropolitaines de Lille, Lyon et Marseille sont les trois principaux pôles en province de l'industrie du multimédia, certes loin derrière la région parisienne qui concentre la moitié de la production nationale de contenus multimédia. En favorisant une dynamique réticulaire, les pouvoirs publics régionaux et métropolitains de ces trois aires espèrent contrebalancer l'hégémonie de la région parisienne dans ce domaine.
- 5 C'est dans ce contexte, qu'est apparue, entre 2007 et 2010, dans chacune des trois aires métropolitaines une association professionnelle transmédia dont le périmètre d'intervention est régional, à l'instar d'*Imaginove*, du *Pôle Images Nord-Pas de Calais* et du *Pôle Régional de l'Image, du Multimédia et de l'Internet (PRIMI)* respectivement lancés à Lyon en 2007, à Lille en 2010 et à Marseille en 2010. Ces différentes associations professionnelles ont toutes été labellisées pôle d'excellence régional par le Conseil Régional du territoire dans lequel elles se localisent et, pour l'une d'entre elles, *Imaginove*, par l'État au titre de pôle de compétitivité. Ces associations visent par leurs actions d'animation et de médiation, à rapprocher les acteurs de l'industrie du multimédia. La problématique de cet article est de savoir si de telles actions ont stimulé le rapprochement des acteurs (entreprises, écoles, laboratoires de recherche, puissance publique) de l'industrie du multimédia dans les aires métropolitaines de Lille, Lyon et Marseille. Pour répondre à cette question, notre étude se divise en trois parties:
- Un état des lieux du tissu entrepreneurial et des liens existant entre les entreprises avant le lancement de ces associations professionnelles qui s'est fait en plusieurs étapes;
 - Les caractéristiques de la gouvernance de chacune de ces trois associations professionnelles et la stratégie mise en place pour structurer l'industrie;
 - Les actions d'intermédiation menées par ces pôles et leurs retombées en matière de rapprochement des acteurs de l'industrie du multimédia.

L'émergence d'organismes intermédiaires transmédia

- 6 L'industrie du multimédia a la particularité d'être duale : une poignée de grands groupes internationaux domine une majorité de TPE/PME plus ou moins fragiles et indépendantes (Kloosterman, 2004). Déficitaires en ressources financières et en capacité de coopération (Alberti, 2004), ces TPE/PME adoptent souvent des comportements individualistes (Mendez, Bardet et Courault, 2008) qui peuvent nuire à la constitution de ces réseaux. Dans un tel contexte, le rapprochement des acteurs du multimédia, préalable indispensable à la mise en place d'organismes intermédiaires chargés d'animer l'industrie, dépend de la force du potentiel institutionnel (Becattini, 1981). Cette force est autant liée à des politiques publiques volontaristes menées à l'échelle régionale (Moulaert et Mehmood, 2008), qu'à des facteurs historiques et socioculturels participant à la création d'une culture commune, d'un climat de confiance et de réciprocité (Porter, 2004; Bocquet et Mothe, 2009). Cette grille d'analyse est-elle valable à l'échelle des aires métropolitaines de Lille, Lyon et Marseille?

Un tissu entrepreneurial initialement peu structuré et dominé par les jeunes TPE et les activités audiovisuelles

- 7 D'un point de vue économique, la masse critique entrepreneuriale renvoie à un nombre de firmes suffisamment élevé pour faciliter le rapprochement des acteurs d'une industrie donnée et créer une dynamique réticulaire capable de stimuler la croissance du secteur (Chapain, Cooke, De Propis, Macneill et Mateos-Garcia, 2010). En d'autres termes, un tissu entrepreneurial suffisamment dense et diversifié est un facteur déterminant pour l'émergence d'organismes intermédiaires et de liens entre les différents acteurs de l'industrie du multimédia. Identifier une éventuelle masse critique entrepreneuriale implique de recenser et de caractériser les firmes productrices de contenus multimédia dans les trois aires métropolitaines. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur les données du répertoire *SIRENE* de l'*INSEE*: codes *NAF* (*Nomenclature des Activités Françaises*) 58.2 (édition de logiciels), 59.1 (activités cinématographique, vidéo et télévisée), 61 (télécommunications) et 63.1 (traitement de données, portail Internet, hébergement et activités connexes).
- 8 Les aires métropolitaines de Lille, Lyon et Marseille comptent respectivement 440, 664 et 643 firmes multimédia. Ce tissu entrepreneurial est très récent: plus de 80% des entreprises à Lyon et 90% à Lille et Marseille ont été créées après 1990. Cette dynamique tient surtout du volontarisme des pouvoirs publics régionaux et métropolitains; ceux-ci ont lancé simultanément durant les années 1990-2000 d'ambitieuses politiques de soutien à la production audiovisuelle (Commissions Régionales du Film) et d'accompagnement au développement des entreprises numériques (organismes d'animation des filières économiques innovantes, pépinières, hôtels d'entreprises et incubateurs spécialisés). Le paysage entrepreneurial des aires métropolitaines de Lille, Lyon et Marseille est donc marqué par un très grand nombre de TPE: plus de 50% des firmes de l'industrie du multimédia sont monosalariales (environ 60% à Lille et à Lyon, les deux tiers à Marseille). À l'inverse, les firmes de plus de 50 salariés ne dépassent pas la proportion de 1%. Comme le tissu entrepreneurial s'est constitué principalement au tournant des années 2000, de nombreuses firmes n'ont pas achevé leur phase de développement.



- 9 La distribution des entreprises dans les trois aires métropolitaines donne l'image d'une production globalement peu valorisante. Plus des deux tiers des entreprises du multimédia font partie de la filière audiovisuelle. Environ la moitié d'entre elles réalise des films institutionnels qui sont le fait d'associations chargées de diffuser le savoir sans réel but lucratif. À la différence de Marseille, les aires métropolitaines de Lyon et Marseille comptent davantage d'agences publicitaires qui emploient plus de cadres et développent une production à plus forte valeur ajoutée. Quant aux entreprises de production de programmes télévisés, elles sont moins nombreuses (entre 70 et 110). Aucune des trois aires métropolitaines ne dispose de chaînes de télévision suffisamment puissantes pour produire leurs propres programmes. Ces firmes dépendent souvent de donneurs d'ordres parisiens. Les effectifs d'entreprises productrices de films pour le cinéma sont du même ordre. Il s'agit de petits producteurs régionaux et indépendants qui coproduisent chaque année un à deux films, dont la diffusion en salles demeure confidentielle. Ces producteurs ont un grand recours aux contrats à durée déterminée (intermittents du spectacle) et à l'aide des pouvoirs publics par le biais des Commissions Régionales du Film. Une telle situation ne facilite pas l'émergence de puissantes entreprises locales de postproduction (entre 40 et 60 entreprises) en dépit de compétences indéniables, notamment dans le domaine de la postproduction numérique.
- 10 Avec 110 firmes à Lyon et environ 70 à Lille et Marseille, la filière jeux vidéo, en dépit d'effectifs plus faibles, est très dynamique. L'aire métropolitaine de Lyon, qui assure un tiers de la production nationale de jeux vidéo, compte quelques éditeurs et un grand nombre de studios de développement. Dans l'aire métropolitaine de Marseille, les firmes identifiées sont soit des petits studios de développement de jeux vidéo très fragiles associant parfois des activités de communication visuelle dans une optique de réduction des risques liés au marché, soit des développeurs de jeux parisiens implantés dans la région depuis les années 2000. Dans l'aire métropolitaine de Lille, les éditeurs et développeurs de jeux vidéo sont souvent des entreprises de communication visuelle et de création de sites Internet pour les sociétés commerciales régionales qui ont diversifié leurs activités en direction des loisirs numériques. Les aires métropolitaines de Lyon et Marseille ont également développé une filière du logiciel et des contenus numériques qui travaille respectivement en étroite collaboration avec l'industrie des nanotechnologies et

du logiciel embarqué grenobloise et la microélectronique provençale. D'une manière générale, ces firmes emploient des salariés très qualifiés.

- 11 Dans les trois aires métropolitaines, il existe donc bien un tissu d'entreprises productrices de contenus multimédias. Toutefois, le nombre important de TPE monosalariales, largement soutenues par les pouvoirs publics et assurant une production audiovisuelle à faible valeur ajoutée, ne facilite pas la constitution d'organismes intermédiaires et de réseaux interentreprises. D'après une série d'enquêtes menées auprès des entreprises à la fin des années 2000 (Lusso, 2011), nous pouvons constater qu'à l'origine les collaborations interfirmes sont quasiment inexistantes. Si la filière audiovisuelle a favorisé, par le biais des Commissions Régionales du Film, l'émergence de partenariats étroits entre les producteurs et les équipes techniques, ces derniers demeurent généralement occasionnels, peu axés sur l'innovation technologique et limités à une durée moyenne de 18 mois. Dans une filière aussi concurrentielle que la conception de sites Internet, l'édition de logiciels et de jeux vidéo, les réseaux sont beaucoup plus limités et se limitent le plus souvent à une organisation verticale de la production, où un éditeur demande à des entreprises sous-traitantes de produire et d'assembler le logiciel ou le jeu vidéo. La faiblesse des collaborations dans ce domaine tient aussi au rapport particulier que les entreprises entretiennent avec la R&D. Lorsqu'un éditeur de logiciels et de jeux vidéo met en œuvre de la R&D, elle se développe généralement en interne, est associée à une production et prend fin lorsque cette dernière est terminée. Les courants d'innovation sont plutôt exogènes aux acteurs du contenu numérique et apparaissent comme des contraintes technologiques imposées en amont par les acteurs du *hardware*. Il semble cohérent dans ce contexte que les producteurs de contenu numérique produisent un effort d'organisation interne conséquent en matière de R&D, en compensant la contrainte d'innovation exogène par un processus de capitalisation des compétences, et notamment celle des ingénieurs et des créateurs. En dépit de l'absence initiale de liens entre les différents acteurs du système, la préexistence de clubs d'entreprises spécialisés tantôt dans la production cinématographique, tantôt dans le logiciel et le contenu numérique, peut faciliter la constitution d'organismes intermédiaires chargés d'animer l'industrie selon une logique transmédia.

L'existence d'organisations professionnelles thématiques

- 12 Les caractéristiques économiques des entreprises productrices de contenus multimédia, leur ancrage historique et les modalités de mise en réseau au regard des ressources et des opportunités industrielles du territoire, permettent d'éclairer l'efficacité relative des politiques publiques à leur égard (Gadille, 2008). Nous étudions ici ces caractéristiques dans les trois aires métropolitaines de Lille, Lyon et Marseille, visant à construire dans la deuxième moitié des années 2000 des pôles transmédia à l'échelle régionale. Des entretiens semi-directifs réalisés auprès des directeurs des trois associations professionnelles transmédia ont permis de reconstituer les principales étapes de leur création. Dès les années 1990, l'agglomération lyonnaise fait figure de pionnière dans la structuration des filières TIC et jeux vidéo, d'autant que cette dynamique relève d'une volonté entrepreneuriale. Il faut dire qu'avec environ 20% des salariés travaillant dans le jeu vidéo en 2005, Rhône-Alpes est la deuxième région française derrière l'Île-de-France en matière de production de loisirs numériques. Cette position au sein du paysage national s'explique en grande partie par la réussite économique de l'éditeur et distributeur de jeux vidéo *Infogrames*, créé en 1983 et devenu l'un des leaders mondiaux

du logiciel de loisirs interactifs suite au rachat en 2001 de la société américaine *Atari*. Les premiers succès commerciaux d'*Infogrames* dans les années 1980 contribuent à créer un solide tissu entrepreneurial local. Ainsi émergent de petites sociétés de développement de jeux vidéo créées par d'anciens salariés d'*Infogrames* selon une logique de *spin-off* continue, ainsi que des fournisseurs et des sous-traitants de contenus numériques. Le dynamisme de cet écosystème qui fonctionne selon une logique purement verticale, attire des entreprises étrangères, à l'instar du groupe américain *Electronic Arts* qui décide d'implanter une filiale à Lyon centrée sur la vente de produits d'entreprises. Constatant la présence dans l'agglomération d'un réel potentiel dans le domaine des industries numériques, quatre chefs d'entreprise décident de lancer en 1996 dans le cadre d'un concours européen l'association professionnelle *Lyon Infocité*. Celle-ci a pour objectif de développer la filière TIC selon quatre missions principales qui sont les suivantes:

- Fédérer les entreprises de la filière autour d'objectifs communs pour permettre les échanges entre acteurs d'un même écosystème et la naissance de partenariats;
- Promouvoir les savoir-faire et les technologies des membres de l'association auprès de clients potentiels publics et privés;
- Aider les entreprises à structurer leur développement commercial et international, et à coordonner leurs ressources humaines pour réduire les dépenses;
- Représenter les valeurs et les besoins des membres de l'association auprès des instances publiques régionales et nationales.

13 Ces objectifs de développement ont rencontré un vif succès auprès des entreprises, si bien que l'association compte en 2002 plus de 120 membres. Parmi les adhérents, figure dès les premières années d'activité un nombre croissant d'entreprises du jeu vidéo qui souhaitent gagner en visibilité et créer un espace de travail propre qui répondrait davantage à leurs objectifs de développement. Ces diverses tractations ont conduit à la création en 1999 d'un club d'entreprises productrices de jeux vidéo, *Lyon Game*. L'arrivée à la tête de *Lyon Infocité* d'un nouveau président qui a notamment travaillé quelques années pour *Infogrames*, marque le début d'une période de développement intensif du jeu vidéo, dont le point d'orgue sera l'adjonction en 2004 de *Lyon Game* au nom de l'association *Lyon Infocité*. Les actions volontaristes menées par le club d'entreprises – lancement du salon professionnel *Game Connection* en 2004, création la même année de l'école du jeu vidéo *Gamagora* et du *Serious Game Summit* – s'avèrent être décisives dans la structuration de la filière TIC et jeu vidéo à l'échelle de l'agglomération lyonnaise. Constatant les succès réels de l'association professionnelle *Lyon Infocité*, les acteurs de la filière imagerie numérique et réalité virtuelle alors en plein essor dans l'agglomération, décident de fonder en 2001 le club d'entreprises *Images Rhône-Alpes* dont la mission est d'assurer le développement de cette filière économique. Forte de ses 80 adhérents en 2006, l'association se structure autour des missions suivantes:

- La création d'un espace de travail collectif permettant de favoriser le partage des points de vue et l'émergence d'une vision collective des enjeux de la filière.
- La mise en place de diverses prestations de services permettant d'encourager le développement commercial et international des entreprises, de soutenir l'innovation (télévision haute définition, numérisation des salles de cinéma) ou la mutualisation des outils technologiques entre les filières audiovisuelles, cinéma et numérique. Ce point stratégique témoigne de la mise en place d'une vision résolument transmédia au sein de l'association.

- Le développement de services juridiques, de presse et de défense de la propriété intellectuelle pour des créateurs-artisans qui échangent le plus souvent avec de grandes entreprises et de gros donneurs d'ordres.
 - Le lancement d'un dialogue régulier avec les autres associations professionnelles thématiques de l'agglomération lyonnaise (*Lyon Game, Lyon Infocité*).
- 14 L'agglomération lyonnaise dispose ainsi d'un cadre favorable à l'émergence d'une association professionnelle transmédia métropolitaine. Néanmoins, la métropole n'est pas le seul pôle dédié à l'industrie du multimédia en région Rhône-Alpes. La ville d'Annecy qui accueille depuis 1960 le *Festival International du Film d'Animation d'Annecy (FIFA)*, dispose de savoir-faire dans les technologies de l'information et de la communication par l'implantation de groupes comme *Alcatel* ou *Schneider Electric*. Mais c'est grâce à l'installation en 2001 de l'école parisienne des *Gobelins* avec une offre de formation dans les domaines du multimédia et de l'animation que les métiers de l'animation connaissent un véritable décollage. En effet, les jeunes diplômés fondent désormais sur place leur propre entreprise, encouragés par l'implantation de la société de développement et de distribution de jeux vidéo *Ubisoft*. En 2007, la filière annécienne de l'animation représente plus de 30 entreprises et 230 emplois. C'est dans ce contexte qu'est créée en 2006 *La Cité de l'Image en Mouvement à Annecy (CITIA)*, un établissement public de coopération culturelle pour mutualiser les compétences d'un tissu industriel récent et fragile autour de plusieurs axes: la culture, l'économie, la formation et la recherche. S'appuyant sur les membres de deux associations préexistantes, le *Centre International de Cinéma d'Animation (CICA)* et la *Plate-forme des Usages du Multimédia (Pumma)*, la *CITIA* élargit progressivement son spectre de collaboration en se rapprochant des acteurs lyonnais du numérique et du cinéma.
- 15 La réussite des clubs d'entreprises rhône-alpins qui ont su développer un véritable dialogue et des collaborations, a entraîné un peu partout un effet de mimétisme, y compris dans des territoires qui ne disposent pas forcément d'une masse critique suffisante pour développer des associations professionnelles thématiques. C'est le cas dans le Nord-Pas de Calais de l'*Arc Numérique*, organisation créée en 2001 à Lille sur l'initiative des dirigeants de deux entreprises numériques régionales. Constatant l'existence de quelques firmes productrices de contenus numériques à Lille qui travaillent sur la communication des grandes enseignes commerciales et des groupes de vente à distance régionaux, ces deux chefs d'entreprise ont souhaité regrouper les professionnels du multimédia. Leur objectif est de promouvoir au sein de différents salons internationaux l'industrie numérique, mais aussi d'exercer un lobbying auprès des pouvoirs publics locaux, régionaux et nationaux. L'enjeu est de trouver de nouvelles logiques de financement et créer à terme des passerelles entre le monde entrepreneurial, les écoles et les centres de recherche. Pour réaliser ces différentes actions, le Conseil Régional du Nord-Pas de Calais a attribué à l'*Arc Numérique* en 2002 une subvention de 1.25 million d'euros, qui devait être revalorisée pour l'exercice 2003. Mais celle-ci est restée bloquée, dans la mesure où le club d'entreprises n'a pas réussi à rendre compte de l'usage de la subvention qui lui avait été attribuée pour l'année 2002. Dans le contexte du début des années 2000 marqué par la crise de la bulle Internet, les membres de l'association ont souvent été contraints de réorienter leur activité et n'ont pas su développer collectivement d'ambitieuses actions d'animation de la filière. Cet accident (Depret et Hamdouch, 2010) a révélé la très grande fragilité de la filière numérique en région Nord-Pas de Calais, mais a aussi disqualifié pour de nombreuses années toute

action visant à créer une association professionnelle thématique. Ce repli a été tel qu'à la fin des années 2000, beaucoup d'entreprises régionales travaillant sur des productions assez similaires ne se connaissaient pas.

- 16 Qu'en est-il de l'industrie du multimédia marseillaise? Dès le début des années 2000, la cité phocéenne voit le nombre d'associations professionnelles thématiques se multiplier sur son territoire d'influence. Ces clubs d'entreprises s'appuient sur le dynamisme de la création locale et la présence d'atouts industriels indéniables. Parmi ces différentes associations, trois d'entre elles sont au cœur de l'industrie du multimédia, dont:

- *Cinéma au Soleil*, une association créée en 1996 sous l'égide de la société *Les Films du Soleil* et de producteurs locaux de films institutionnels et documentaires. Il faut dire que la région PACA est la deuxième de France à être la plus filmée avec plus de 1 000 journées de tournage par an. En 10 ans, environ de 1 200 tournages ont été réalisés dans la cité phocéenne. Malgré la vitalité de la production cinématographique régionale, l'association *Cinéma au Soleil* a conservé pendant de nombreuses années une vocation purement culturelle, se présentant plutôt comme une plate-forme de réflexion sur les métiers du cinéma. Ce n'est qu'à partir de 2004 que l'association décide de professionnaliser ses services en privilégiant l'aspect économique. Ce changement de stratégie s'explique entre autres par la création en 2004 du Pôle Média de la Belle de Mai dans le cadre de l'Opération d'Intérêt National *Euroméditerranée*. Le pôle connaît un réel succès économique grâce au tournage du feuilleton quotidien *Plus Belle la Vie* produit par *France 3* et *Telfrance*, à la coproduction du film d'animation 3D *Pollux, Le Manège enchanté* par la société marseillaise *Action Synthèse*, et à l'implantation sur le site de l'unique incubateur d'entreprises multimédia de France (qui est à l'origine de la création d'une soixantaine de firmes entre 2001 et 2010).
- *Medmultimed*, organisation fondée en 2003 sur l'initiative de trois entrepreneurs, est quant à elle spécialisée dans les métiers de la communication et les services de l'Internet. Il faut dire que les filières numériques et jeu vidéo connaissent une croissance exponentielle dans l'aire métropolitaine de Marseille: quarante entreprises ont été créées depuis le début des années 2000 et plusieurs développeurs de jeux vidéo et web designers parisiens ont décidé de s'implanter dans la région pour bénéficier de la qualité de l'environnement industriel.
- Enfin, *Paca Mobile Center* est un club d'entreprises créé par plusieurs firmes productrices de jeux vidéo sur téléphones portables initialement membres de *Medmultimed*. Ces firmes ont souhaité se détacher d'une association surtout centrée sur les métiers de la communication et lancer dès 2005 une organisation propre spécialisée dans le développement d'applications mobiles. L'enjeu de ce nouveau club d'entreprises est de mutualiser les coûts d'achat de terminaux destinés à valider leurs différents services, mais aussi de mettre en place des collaborations avec le secteur de la microélectronique provençale, dont l'un des débouchés est le développement des technologies sans fil.

- 17 Si l'aire métropolitaine de Marseille compte plusieurs associations professionnelles thématiques, la coopération transmédia est néanmoins profondément ralentie par la difficulté pour les entreprises à établir des complémentarités entre, d'une part, les métiers de la communication et du design de contenants pour les sites Internet, et d'autre part, les métiers de la création artistique et culturelle liée à l'image (Gadille et Pélissier, 2009). En effet, à partir du milieu des années 2000, la région PACA lance sa politique en direction des *Pôles Régionaux d'Innovation et de Développement Economique Solidaire (PRIDES)* et encourage les différentes associations professionnelles thématiques à créer des passerelles avec des secteurs économiques convergents afin de former des clubs d'entreprises plus visibles et puissants. Pour les firmes adhérentes à *Medmultimed*, le

Conseil Régional soutien un rapprochement avec les entreprises de la microélectronique provençale, regroupées au sein du pôle de compétitivité *Solutions Communicantes Sécurisées* (SCS) labellisé par l'État en 2005. Il s'agit de faciliter l'ouverture des TPE/PME membres de *Medmultimed* à la R&D, activité fortement développée au sein des grandes entreprises membres du pôle SCS, et d'obtenir aisément la labellisation de leurs projets collaboratifs. Or, la réalisation de quelques projets collaboratifs avec des firmes du pôle SCS est soumise à la norme de pilotage et de financement des projets de R&D issue de la grande entreprise. Pour les PME adhérentes à *Medmultimed*, une telle situation implique l'affectation de salariés à plein temps à ces tâches au détriment de la conduite des affaires quotidiennes et de la survie à court terme de l'entreprise, d'autant que la finalité de l'innovation n'est pas identique à celle des acteurs de la microélectronique provençale. En effet, dans le multimédia, les innovations, généralement incrémentales, se réalisent le plus souvent progressivement en étroite relation avec la demande de la clientèle, alors que le domaine de la microélectronique voit plutôt émerger des innovations de rupture. De ce fait, les TPE/PME du multimédia n'ont pas réellement été considérées comme des fournisseurs potentiels d'innovations pour les différentes fonctions des entreprises du pôle SCS (ressources humaines, commercial, marketing, communication...), bloquant ainsi toute possibilité de construction d'un écosystème (Gadille et Pélissier, 2009). De la même manière, le Conseil Régional exerce des pressions pour que l'association *Cinéma au Soleil* développe une stratégie de coopération avec d'autres filières comme l'image, le livre, le disque, les industries culturelles et le patrimoine. Or, cette ouverture initiée dès 2007 demeure très limitée, dans la mesure où l'association de producteurs de cinéma refuse d'intégrer à sa structure plusieurs éditeurs et développeurs de jeux vidéo. Ces derniers décident alors de lancer en 2007 leur propre organisation professionnelle, *Gamesud*. Ce club d'entreprises initié par un studio de développement parisien et trois entreprises régionales, souhaite fédérer les professionnels de la filière jeu vidéo pour leur offrir une visibilité régionale suffisante et construire des passerelles avec des filières économiques proches (cinéma, animation 3D, téléphonie mobile, Internet...). Quant à l'association *Paca Mobile Center*, elle concrétise son rapprochement avec le segment aval de la microélectronique provençale par le biais du club d'entreprises *Babysmart* qui regroupe des firmes produisant des objets communicants. Ce rapprochement est symbolisé par la création en 2010 du club d'entreprises *Mobismart* qui reste adhérent au pôle SCS. À la différence de la situation rhône-alpine, les filières provençales du jeu vidéo et du contenu numérique qui se trouvent segmentées du point de vue de leur gouvernance, n'ont pas réussi à créer des passerelles avec les activités de l'audiovisuel. Si l'association *Cinéma au Soleil* adopte en 2009 un nouveau nom, *Pôle Sud Image*, pour légitimer la place des producteurs de contenus numériques au sein de l'organisation, elle s'enferme néanmoins dans une recherche de financements publics centrés principalement sur l'audiovisuel, bloquant ainsi toute forme d'ouverture à d'autres filières.

- 18 S'il existe dans chacun des trois territoires analysés un tissu d'organisations professionnelles qui n'excède pas une dizaine d'années, ces associations rencontrent d'énormes difficultés à structurer leurs filières respectives, tantôt à cause d'une masse critique entrepreneuriale insuffisante, tantôt à cause de conflits d'intérêts divers entre les différentes filières.

La difficile construction d'organismes intermédiaires transmédia

- 19 Dans une telle situation, l'action des pouvoirs publics métropolitains et régionaux constitue une clé quant à l'émergence d'organismes intermédiaires transmédia (Moulaert et Mehmood, 2008 ; Gadille et Péliissier, 2009). À Lyon, le pôle de compétitivité *Imaginove* a été fondé par les associations *Lyon Game*, *Images Rhône-Alpes* et *CITIA Annecy*. Ce rapprochement d'acteurs s'est réalisé en plusieurs étapes. À sa création en 2005, le pôle de compétitivité comprend uniquement les industriels du jeu vidéo, les universités et les centres de recherche réunis au sein de l'association *Lyon Game* qui avait obtenu dès 2002 du Conseil Régional de Rhône-Alpes le label *Cluster Loisirs Numériques*. Au cours de l'année 2006, sous l'impulsion de la Région Rhône-Alpes qui souhaite élargir les problématiques d'*Imaginove* aux activités cinématographiques, audiovisuelles, d'animation et du contenu numérique, le pôle de compétitivité intègre les associations *Images Rhône Alpes* et *CITIA*. Début 2007, le pôle de compétitivité *Loisirs numériques* devient *Imaginove*, une association régionale résolument transmédia.
- 20 En région PACA, la situation est plus délicate. En 2007, les associations régionales *Medmultimed* et *Pôle Sud Image* ont toutes deux été labellisées *PRIDES* par le Conseil Régional de PACA. Néanmoins, les deux pôles n'ont pas réussi à se rapprocher pour développer des actions communes. La structuration de l'industrie du multimédia doit être attribuée à une série d'accidents qui ont perturbé le bon fonctionnement des deux principales associations animatrices du secteur. Si *Medmultimed* est confrontée à partir de 2009 à des difficultés de trésorerie, le président de l'association *Pôle Sud Image* a quant à lui refusé de cautionner l'adhésion à sa structure d'entreprises de la filière jeu vidéo et a démissionné de son poste, bloquant toute forme d'intermédiation. Les deux associations étant en difficulté, il était facile pour le Conseil Régional de PACA, principal financeur de ces deux structures concurrentielles, de proposer un rapprochement. Ce sera chose faite en juin 2010, avec le lancement du *PRIMI* qui concrétise le rapprochement entre les associations *Pôle Sud Image* et *Medmultimed*.
- 21 La situation est en revanche beaucoup plus simple dans la région Nord-Pas de Calais où l'échec de l'*Arc Numérique* - club d'entreprises qui n'aura vécu qu'entre 2003 et 2005 - a écarté toute perspective de structuration endogène de l'industrie du multimédia à court terme. L'initiative de lancer une dynamique transmédia provient donc du directeur de la Commission Régionale du Film du Nord-Pas de Calais. Cette stratégie s'appuie sur les bons résultats de cet organisme en matière d'animation de la filière audiovisuelle qui lui confèrent une certaine légitimité, mais aussi sur l'évolution extrêmement rapide des supports de diffusion. La dématérialisation de plus en plus poussée des contenus numériques pourrait être la cause d'une crise majeure pour les entreprises régionales du multimédia, si ces dernières ne cherchaient pas à construire des passerelles entre elles. Après de longues tractations avec les partenaires institutionnels, le Conseil Régional du Nord-Pas de Calais décide de lancer en juillet 2009 une association publique régionale transmédia, le *Pôle Images Nord-Pas de Calais*.
- 22 Dans les trois aires métropolitaines, la création de structures transmédia a entraîné de profondes restructurations internes aux différentes filières de l'industrie du multimédia. Certaines associations, qui ont pourtant fortement contribué au développement de leurs filières respectives, ont disparu suite à la perte de leurs adhérents; ceux-ci ont été attirés par ces nouvelles structures proposant une gamme plus diversifiée de services. Dans l'aire

métropolitaine de Lyon, l'apparition d'*Imaginove* a fatalement entraîné en 2008 la faillite d'*Images Rhône-Alpes* et l'assimilation de *Lyon Game* au pôle de compétitivité. *Images Rhône-Alpes* et *Lyon Game* fonctionnent désormais comme une marque pouvant être utilisée par *Imaginove* lors de salons ou d'événements divers. Quant à l'association *Lyon Infocité*, elle a été mise en liquidation judiciaire en septembre 2009 après 13 ans d'activité. Au final, seule l'association annécienne *CITIA* a su se maintenir, en raison de sa position géographique relativement éloignée de la ville de Lyon, mais aussi de l'attachement d'un grand nombre de firmes à leur structure locale. Si le paysage associatif rhône-alpin s'est fortement simplifié, il n'en est pas de même pour les aires métropolitaines de Marseille et de Lille. Face aux conflits divers et aux difficultés à construire une association professionnelle transmédia en région PACA, les différentes associations professionnelles thématiques – *Pôle Sud Image*, *Medmultimed*, *Gamesud* et *Paca Mobile Center* devenu en 2010 *Mobismart* – ont maintenu leurs activités après la création du *PRIMI* en 2010 dans un climat de méfiance réciproque. Dans l'aire métropolitaine de Lille, l'absence de grande association professionnelle thématique avant le lancement du *Pôle Images Nord-Pas-de-Calais* en 2009 a encouragé les pouvoirs publics régionaux et la direction du *Pôle Images Nord-Pas de Calais* à développer le tissu associatif régional. Aussi, nous pouvons compter désormais au sein du pôle pas moins de dix structures professionnelles. Certaines associations telles que *Heure Exquise!* (arts vidéo) ou la *SAFIR (Société des Auteurs réalisateurs de Films Indépendants en Région)* existaient déjà bien avant la création du *Pôle Images Nord-Pas de Calais* et ont été stratégiquement rattachées au pôle dès son lancement en 2009. D'autres ont été créées dans la dynamique du *Pôle Images Nord-Pas de Calais* telles que *Noranim* (animation) ou *Game In* (jeu vidéo). Cette stratégie traduit la volonté du Conseil Régional du Nord-Pas de Calais de construire à terme des collèges constitués de professionnels issus des différentes filières de l'industrie du multimédia qui participeraient à la prise de décision et à l'orientation stratégique du pôle transmédia.

- 23 Dans les aires métropolitaines de Lille, Lyon et Marseille, l'émergence de l'industrie du multimédia et la faible capacité des firmes à collaborer entre elles n'ont pas, pour autant, empêché la création dans un premier temps d'associations professionnelles thématiques. Cette création s'est faite sur l'initiative du tissu entrepreneurial local, puis d'organismes intermédiaires transmédia grâce à l'action volontariste des institutions publiques locales, et plus particulièrement les Conseils Régionaux. Toutefois, les rapports de force qui ont participé à la création de ces pôles transmédia, demeurent et se reflètent dans la distribution sectorielle et géographique des membres de l'association, ainsi que dans les choix de gouvernance et la stratégie de développement retenue par chacun des trois pôles.

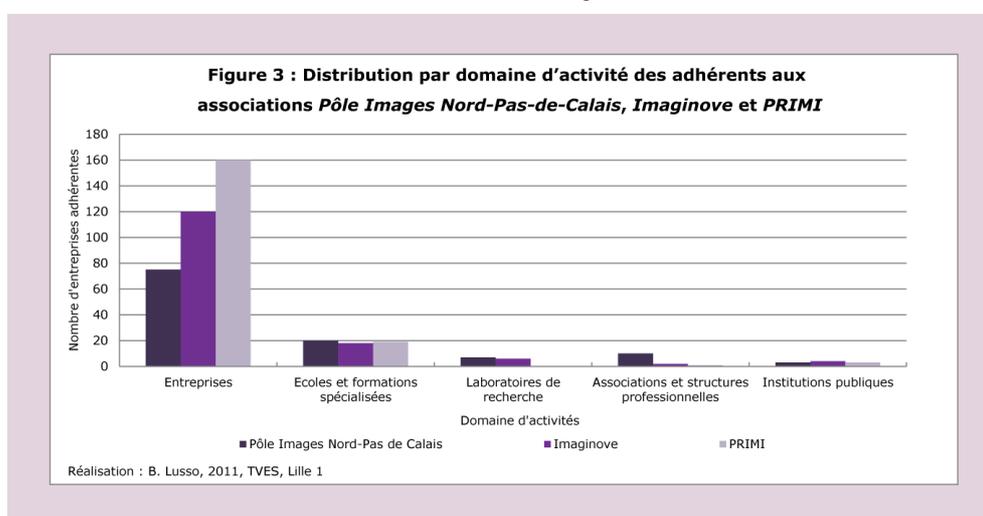
Des pôles régionaux transmédia aux gouvernances diverses

- 24 La capacité d'innovation d'un cluster est étroitement liée à la diversité des membres qui le constitue (Porter, 2000). La mise en place d'une organisation intermédiaire capable de déterminer une stratégie d'animation et de développement de l'industrie permet de rapprocher des acteurs aux intérêts parfois divergents (Ehlinger, Perret et Chabaud, 2007). L'existence de telles organisations intermédiaires implique la construction d'une gouvernance collective (Den Hertog et Roelandt, 1999) à l'échelle régionale (Enright, Dodwell et Scott, 1996), au sein de laquelle les pouvoirs de décision seraient partagés

entre un ensemble d'acteurs apparentés à la Triple Hélice: entreprises, institutions publiques, structures de formation et de recherche (Etzkowitz et Leydesdorff, 1997). L'objectif de cette partie est de savoir si ces associations professionnelles transmédia disposent des conditions nécessaires à la mise en place d'actions d'intermédiation efficaces en analysant la distribution des adhérents, les modes de gouvernance et les stratégies d'animation. Pour ce faire, nous nous appuyerons sur les entretiens effectués auprès des directeurs de ces associations professionnelles et sur l'analyse des sites Internet des pôles qui donnent des informations importantes sur ces thématiques.

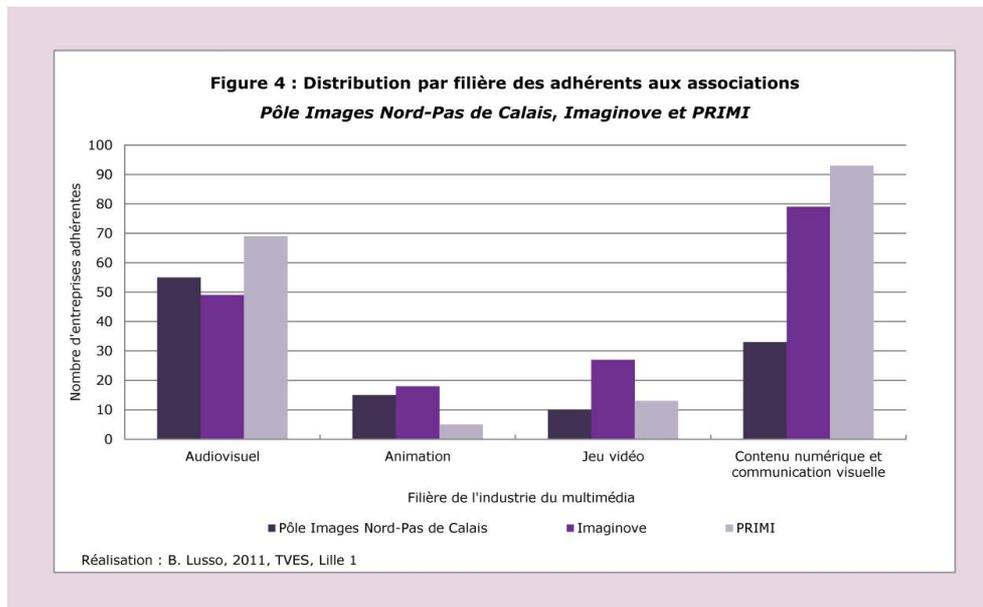
Diversité sectorielle et géographique des adhérents

- 25 L'analyse des adhérents aux trois pôles est intéressante, car elle permet de voir si les organismes intermédiaires s'inscrivent dans une logique d'intermédiation purement transmédia, rapprochant ainsi les acteurs de l'audiovisuel, du jeu vidéo et du contenu numérique. Le *Pôle Images Nord-Pas de Calais*, *Imaginove* et le *PRIMI* comptent respectivement 115, 150 et 183 adhérents, dont une majorité écrasante d'entreprises (entre 65 et 90% des membres), comme l'illustre la figure suivante:



- 26 Nous pouvons supposer que les plus grandes firmes jouent un rôle clé dans l'animation du secteur. Pourtant, dans les trois cas de figure, ces dernières n'ont pas souhaité intégrer des pôles dédiés aux TPE/PME, dans lesquels elles ne tireraient pas un profit suffisamment large des collaborations. Les pôles ont intégré un certain nombre d'institutions publiques qui participent au financement de l'industrie du multimédia, telles que les Commissions Régionales du Film ou les communautés urbaines. Leur adhésion illustre leur volonté de peser sur l'orientation stratégique du pôle. Quant aux structures d'enseignement supérieur qui représentent entre 10 et 17% des adhérents, elles ne sont pas des membres très actifs et développent une stratégie attentiste: leur objectif est plutôt d'observer l'évolution des métiers pour adapter leur offre de formation. En participant à ces pôles, elles souhaitent faciliter la construction de passerelles avec le monde entrepreneurial, attirer des professionnels susceptibles d'intervenir dans leur formation et favoriser une meilleure insertion de leurs étudiants dans le monde du travail. Ces structures encouragent souvent les laboratoires de recherche qui leur sont associés, à adhérer au pôle pour favoriser un meilleur transfert de l'innovation en direction du monde entrepreneurial. Malgré tout, les centres de recherche sont très peu

présents (4% des adhérents à *Imaginove* et 6% au *Pôle Images Nord-Pas de Calais*) ou inexistantes (le *PRIMI* ne compte aucun centre de recherche parmi ses adhérents) dans la distribution des adhérents aux pôles.



- 27 Si nous analysons plus précisément la distribution des entreprises adhérentes aux pôles, la forte représentation des firmes audiovisuelles est liée au fonctionnement de la filière caractérisée par des interdépendances très fortes entre les acteurs. Quant à la production de contenus numériques, la domination en effectifs des firmes créant des sites Internet résulte de facteurs économiques. Il s'agit avant tout d'adhérer à ces associations pour acquérir une visibilité qui leur permettrait de trouver de nouveaux clients. D'autres reconnaissent les bienfaits de ces structures d'accompagnement en termes d'innovation technologique et de performance économique. Ceci explique que des éditeurs ou des développeurs de jeux vidéo seraient tentés de rejoindre ces pôles. Or, ils demeurent moins nombreux en raison de plus faibles effectifs entrepreneuriaux.
- 28 D'un point de vue géographique, l'aire de recrutement de chacun de ces trois pôles est régionale. Mais l'origine géographique des adhérents met clairement en évidence le poids écrasant de l'agglomération qui accueille la structure d'animation en question. Si l'agglomération de Lyon concentre à elle seule 75% des adhérents à *Imaginove*, cette proportion atteint 80% pour Marseille-Aix et frôle même les 100% pour Lille! Ainsi, les pôles secondaires éloignés et dispersés que représentent les villes d'Annecy, de Chambéry, de Grenoble et de Valence pour le territoire Rhône-Alpin, ou de Nice, d'Antibes, de Hyères et de Toulon en Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, ne semblent pas peser très lourd dans la balance régionale. Ce constat montre que ces pôles n'ont pas réussi à étendre leur périmètre d'intervention et à attirer les adhérents d'associations thématiques locales et régionales. Ces dernières ont d'ailleurs souvent fait le choix d'une adhésion de l'ensemble de la structure au pôle, à l'instar de la *CITIA* à Annecy pour *Imaginove* et de *Gamesud* pour le *PRIMI*, soit par méfiance vis-à-vis d'une grosse structure déconnectée du territoire local, soit pour conserver des tarifs de cotisation plus attractifs face à un service d'animation globalement identique. Cette analyse de la répartition géographique des adhérents aux pôles semble souligner le fait que la région ne soit pas forcément l'échelon territorial le plus pertinent pour établir des collaborations entre les acteurs de l'industrie du multimédia. Malgré tout, l'échelle régionale reste pour les trois

associations professionnelles l'échelon qui sert de base à la constitution de leurs instances de gouvernance.

Variété des formes de gouvernance et forte implication des acteurs publics

- 29 Dans les aires métropolitaines de Lille, Lyon et Marseille, la création de trois associations professionnelles transmédia a concrétisé le rapprochement d'une bonne partie des entreprises, des écoles, des centres de recherche et des institutions publiques travaillant dans les domaines de l'audiovisuel, du jeu vidéo et du contenu numérique. Pour autant, existe-t-il au sein de ces associations professionnelles une médiation entre les filières permettant d'établir une stratégie de développement transmédia? L'analyse des formes de gouvernance des trois pôles permettra de fournir une réponse à cette question.

Figure 5. Composition de la gouvernance du Pôle Images Nord-Pas de Calais, d'Imaginove et du PRIMI en 2011

	Pôle Images Nord-Pas de Calais	Imaginove	PRIMI
Mode de gouvernance	Gouvernance publique	Gouvernance mixte orchestrée par des acteurs privés	Gouvernance mixte avec une forte implication des acteurs publics
Gouvernance stratégique – Conseil d'administration			
Bureau	- 1 président - 4 vice-présidents - 2 trésoriers - 2 secrétaires	- 1 président - 1 trésorier - 1 secrétaire	- 1 président - 1 vice-président - 1 trésorier - 1 secrétaire
Collège	- Institutionnels (3 membres) - Entreprises (3 membres) - Enseignement supérieur (2 membres) - Recherche (2 membres)	- Institutionnel (1 membre) - Pôle d'excellence (1 membre) - Entreprises (6 membres, dont 2 en audiovisuel, 2 en jeu vidéo et 2 en multimédia) - Enseignement supérieur et recherche (2 membres : 1 école et 1 laboratoire de recherche)	- Collège A (11 membres) - Collège B (3 membres)
Gouvernance opérationnelle			
Direction	- 1 directeur	- 1 directeur	- 1 directeur
Professionnel chargé d'animer les filières	5 professionnels - 1 directeur du développement - 1 directeur recherche et innovation - 1 conseiller Serious Game - 1 chargé de mission - 1 assistant de diffusion	6 professionnels - 1 chef de projet emploi-formation - 1 chef de projet innovation - 1 chef de projet commercial et international - 1 chef de projet salon et événements - 1 chargé de communication et programmes - 1 assistant de gestion	6 professionnels - 1 délégué général - 1 chargé au soutien aux projets innovants, métiers et innovation - 1 chargé marchés, salons, remontée des besoins des membres - 1 responsable administratif et financier - 1 chargé Information, communication - 1 chargé Eco-tournage (mission Agir+)
Réalisation : B. Lusso, 2011, TVES, Lille 1			

- 30 Si nous analysons les organes de gouvernance des trois associations professionnelles, nous remarquons que ceux-ci sont globalement identiques et constitués de:
- Un organe de gouvernance stratégique lui-même divisé en un bureau et un conseil d'administration. Le bureau qui comprend un président (et parfois des vice-présidents), un ou plusieurs secrétaires et des trésoriers, est l'instance de direction de l'association chargée de veiller à la mise en œuvre des orientations générales définies par le conseil d'administration. Ce dernier est constitué de collèges de professionnels élus en assemblée générale, chargés de voter les principales orientations du pôle et de labelliser les projets proposés par le monde professionnel.
 - Une gouvernance opérationnelle constituée principalement de professionnels de la médiation chargés de mettre en œuvre les décisions prises par la gouvernance stratégique et d'assurer les actions d'animation. À la tête de cette équipe se trouve un directeur choisi pour ses compétences professionnelles. Le directeur d'*Imaginove* provient du management des entreprises. Ceux du *PRIMI* et du *Pôle Images Nord-Pas de Calais* ont été respectivement

chargés de mission pour le développement des TIC au Conseil Régional de PACA et directeur de la Commission Régionale du Film du Nord-Pas de Calais. Connaissant bien le milieu, leur légitimité ne peut théoriquement pas être remise en cause.

- 31 Cette première lecture donne l'image d'un mode de gouvernance globalement commun aux trois pôles. Pourtant, les différences sont nombreuses. Si nous confrontons la composition du bureau des trois structures, nous constatons tout d'abord une opposition entre le *Pôle Image Nord-Pas de Calais* et les deux autres structures, *Imaginove* et le *PRIMI*. En effet, le bureau du *Pôle Images Nord-Pas de Calais* est constitué d'élus issus des principaux territoires participant au financement du pôle et d'agences privées de développement chargées de l'animation des filières. Cette situation illustre le poids et le pouvoir de décision des institutions dans un territoire où les entreprises, les écoles et les centres de recherche n'ont jamais cherché à se structurer ensemble. À l'inverse, les bureaux d'*Imaginove* et du *PRIMI* sont exclusivement constitués de professionnels ou de chefs d'entreprises du multimédia. Il faut dire que ces derniers s'étaient déjà regroupés autour d'associations thématiques.
- 32 La constitution du conseil d'administration résulte davantage d'une volonté de prendre en considération les attentes de l'ensemble des acteurs de l'industrie du multimédia (firmes, écoles, centres de recherche et pouvoirs publics). C'est le cas d'*Imaginove* et du *Pôle Images Nord-Pas de Calais* qui comprennent des collèges thématiques: institution, entreprise, enseignement supérieur, recherche et pôle d'excellence. Le *PRIMI* est quant à lui divisé en deux collèges: un grand collège A qui regroupe des entreprises issues de filières diverses (audiovisuel, jeu vidéo, télécommunications) respectant ainsi les grands équilibres sectoriels, et un collège B constitué de partenaires institutionnels. Cette configuration particulière s'explique par les incidents liés à la création du *PRIMI*. Afin d'éviter de réactiver les antagonismes entre *Pôle Sud Image* et *Medmultimed*, les deux associations ont été exclues du collège B qui comprend des institutions implantées dans des territoires extérieurs à l'aire métropolitaine de Marseille, notamment dans les Alpes du Sud et à Aix-en-Provence. La constitution de ces collèges traduit le souhait de la part de ces pôles de respecter les grands équilibres sectoriels et géographiques. *Imaginove* a par exemple intégré à son collège institutionnel l'association annécienne *CITIA* spécialisée dans les domaines du cinéma d'animation et des télécommunications.
- 33 D'après Bernard Pecqueur (2001), la gouvernance peut revêtir plusieurs formes (privée, mixte ou publique) selon le degré d'implication des pouvoirs publics dans la prise de décision (Torre, 2006). Comme les trois structures professionnelles ont des difficultés pour organiser leurs actions de médiation sur des ressources propres (1% pour le *Pôle Images Nord-Pas de Calais*, 20% pour le *PRIMI* et 27% pour *Imaginove*), le rôle des pouvoirs publics devient déterminant dans le fonctionnement de ces pôles. L'implication des institutions publiques dans la prise de décision est d'ailleurs proportionnelle à leur participation financière. Comme le *Pôle Images Nord-Pas de Calais* est presque intégralement financé par les pouvoirs publics, ces derniers ont investi les principaux organes de la gouvernance et jouent un rôle très important dans la prise de décision. La gouvernance de ce pôle est donc publique. Le *PRIMI* est une organisation davantage orchestrée par des entreprises régionales. Malgré tout, les pouvoirs publics financent à 80% le pôle et participent activement aux réunions du conseil d'administration: il s'agit d'une gouvernance mixte (associant acteurs privés et publics) avec une forte implication des pouvoirs publics. Enfin, le pôle de compétitivité *Imaginove* offre l'exemple d'une

gouvernance mixte orchestrée par des acteurs collectifs privés. L'implication des acteurs publics est faible: ils ne font qu'assister aux décisions du conseil d'administration.

Des stratégies de développement globalement similaires

- 34 Chacun des trois pôles dispose d'une gouvernance collégiale qui est le reflet des principaux équilibres sectoriels et rapports de force présents sur le territoire. Ainsi, une logique d'intermédiation s'est instaurée entre des acteurs qui ne se côtoyaient pas auparavant. La construction d'une stratégie de développement et d'un plan d'action d'animation permet de rendre efficiente cette intermédiation auprès de tous les adhérents au pôle, y compris les membres les moins actifs. L'enjeu affiché par les trois associations professionnelles est de rapprocher les entreprises, les écoles et les centres de recherche spécialisés dans la production de contenus multimédia, selon une logique transmédia. En dépit d'un vocabulaire différent employé d'un pôle à l'autre¹, une même finalité les unit: créer un cluster du multimédia reposant sur l'innovation technologique. Pour ce faire, les trois pôles ont mené dès leur création des enquêtes auprès de leurs adhérents, afin de mieux cerner leurs attentes: si les adhérents à *Imaginove* souhaitent un approfondissement et un élargissement à l'échelle régionale des collaborations nées de l'action conjointe de *Lyon Game/Lyon Infocité* et de la *CITIA*, les membres du *Pôle Images Nord-Pas de Calais*, et dans une moindre mesure ceux du *PRIMI*, espèrent plutôt un renforcement des dispositifs d'accompagnement au développement entrepreneurial. Parallèlement, des études ont été menées par les trois pôles permettant de mieux saisir les grandes tendances du marché du multimédia et les principales évolutions des modes de consommation des œuvres. Les nouveaux enjeux sont marqués par des logiques de convergence, la dématérialisation des contenus, une plus grande mobilité et un élargissement de la cible des consommateurs potentiels.
- 35 À partir de ce constat, un plan d'actions prioritaires a été lancé. Celui-ci est globalement le même d'un pôle à l'autre et s'organise autour de trois grands types d'actions:
- la mise en place de réseaux et de collaborations;
 - l'accompagnement au développement des entreprises;
 - une meilleure intégration des écoles et des centres de recherche au pôle pour faciliter le transfert des connaissances et lancer une dynamique d'innovation.
- 36 Si les thématiques retenues dans le plan d'action d'intermédiation des trois associations professionnelles sont globalement les mêmes, le contenu de ces interventions varie fortement, comme le souligne la figure suivante :

Figure 6. Principales orientations stratégiques et programmatiques du Pôle Images Nord-Pas de Calais, d'Imaginove et du PRIMI

	Pôle Images Nord-Pas de Calais	Imaginove	PRIMI
Construction de réseaux			
Salons / Événements	✓	✓	✓
Appels à projets thématiques	✓	✓	✓
Communication	✓	✓	✓
Développement des entreprises et croissance du secteur			
Développement commercial	✓	✓	✓
Développement à l'international	✓	✓	✓
Formation et recherche			
Programmes de formation		✓	En projet
Plate-forme métiers		✓	
Innovation		✓	✓

Sources : www.pole-images-nordpasdecalais.com; www.imaginove.fr; www.primi.pro

Ces différences sont liées au budget des trois associations professionnelles. Si le *Pôle Images Nord-Pas de Calais*, *Imaginove* et le *PRIMI* disposent d'un budget compris entre 1,5 et 2 millions d'euros, les financements extérieurs peuvent jouer un rôle déterminant. C'est le cas d'*Imaginove* qui, en plus de son budget annuel, dispose de financements complémentaires de l'État au titre de sa politique en direction des pôles de compétitivité. Il n'est donc pas étonnant de constater que les actions d'animation menées par *Imaginove* sont beaucoup plus diversifiées que celles menées par le *Pôle Images Nord-Pas de Calais* et le *PRIMI*.

- 37 En dépit d'une industrie du multimédia encore peu structurée, le *Pôle Images Nord-Pas de Calais*, *Imaginove* et le *PRIMI* disposent de nombreux atouts pour développer des actions d'intermédiation efficaces: adhérents provenant de toutes les filières du multimédia, effectifs entrepreneuriaux importants, présence d'écoles, d'institutions publiques et dans une moindre mesure de centres de recherche, médiation envisagée à l'échelle régionale. Les principes de la Triple Hélice et la dimension transmédia semblent respectés. La gouvernance qui est collégiale s'appuie sur une stratégie de développement mise en œuvre par une équipe de professionnels chargés d'animer les filières. Ces actions d'intermédiation menées par les trois organismes professionnels favorisent-elles l'émergence de liens entre les acteurs de l'industrie du multimédia?

L'émergence des liens et de collaborations : un effet des actions d'intermédiation des pôles régionaux transmédia

- 38 Denis Maillat et Leila Kébir (1999) distinguent plusieurs formes d'apprentissage complémentaires et indispensables à l'émergence de grappes d'entreprises innovantes :
- L'apprentissage institutionnel qui émerge à partir d'une structure regroupant entreprises et entités diverses;
 - L'apprentissage organisationnel qui renvoie à la capacité pour une organisation d'accroître l'efficacité de son action collective;
 - L'apprentissage relationnel interactif concrétisé par les échanges au sein d'une grappe d'entreprises qui associe écoles, centres de recherche et agences de développement;
 - L'apprentissage technique ou l'acquisition d'innovations technologiques facilitée par les trois types d'apprentissage précédemment cités.
- 39 Par la mise en place de structures professionnelles regroupant des entreprises, des écoles et des laboratoires de recherche, les trois pôles transmédia ont engendré de l'apprentissage institutionnel. Qu'en est-il des trois autres types d'apprentissage? Poser cette question revient à évaluer la capacité des trois associations à mettre en place, sur la durée, des actions d'intermédiation (apprentissage organisationnel) et à analyser leur efficacité tant en termes d'émergence de liens entre les acteurs de l'industrie du multimédia (apprentissage relationnel interactif) qu'en termes d'innovations technologiques (apprentissage technique). Pour répondre à ces questions, nous avons réalisé une série d'entretiens semi-directifs auprès de professionnels chargés de l'animation des filières au sein des pôles. Ces données sont complétées par l'analyse des bilans d'activité des trois associations, l'envoi de questionnaires et/ou la réalisation d'entretiens auprès des entreprises et des écoles spécialisées dans les différentes filières de l'industrie du multimédia. Au total, 391 acteurs ont été contactés.

L'adaptation de la formation aux besoins des entreprises ou la création de passerelles entre les firmes et les écoles

- 40 Le rapprochement entre les écoles et le monde entrepreneurial, préalable à une dynamique collaborative, constitue un enjeu clé des actions d'intermédiation des trois pôles. Il faut dire qu'au moment du lancement des trois structures, l'offre de formation avait pour caractéristique d'être inadaptée aux besoins des entreprises régionales. En effet, plus de la moitié des diplômés formés dans les trois aires métropolitaines quittait la région pour aller là où le marché de l'emploi et les conditions de travail étaient plus favorables, principalement en Île-de-France et en Amérique du Nord. Par conséquent, les trois aires métropolitaines souffrent d'une pénurie de talents dans les métiers du multimédia. Dans le domaine du jeu vidéo, 70% des studios de développement rencontrent des difficultés de recrutement. Dans l'audiovisuel, deux tiers des salariés ont travaillé moins de 500 heures et ne peuvent pas accéder à leurs droits en termes d'indemnisation. Cette situation ne favorise pas la création d'un vivier suffisant de talents, alors qu'il existe de réels besoins locaux en matière de main d'œuvre.

- 41 Afin de remédier à ces difficultés, les trois associations professionnelles transmédia ont mis en place une série d'actions plus ou moins nombreuses selon le pôle, visant à rapprocher les écoles régionales du monde entrepreneurial, comme l'illustre la figure suivante:

Figure 7. Actions en faveur de l'emploi et de la formation proposées par le Pôle Images Nord-Pas de Calais, Imaginove et le PRIMI

	Pôle Images Nord-Pas de Calais	Imaginove	PRIMI
Guide des métiers	- Guide des acteurs de l'image en Nord-Pas de Calais (formation, compétences, recherche)	- Guide des métiers	
Plate-forme Emploi / Formation		- Plate-forme métiers : site talent.imaginove.com	- Plate-forme emploi Pôle Sud Image
Événement dédié à la diffusion de la création des écoles régionales	- Les e-créateurs - Les e-virtuose - Les e-magiciens - Cas d'Écoles	- Talent Day	- Forum Top TIC
Dispositif de formation continue		- Imaginove Compétences (formation continue)	- Formation juridique - Masterclass Pitch Trailer - Workshop Anglais - Ateliers thématiques (financement, écriture pour le transmédia, production d'un long métrage à petit budget)
Création d'école		- Dispositif Gamagora	

Sources : www.pole-images-nordpasdecals.com; www.imaginove.fr; www.primi.pro

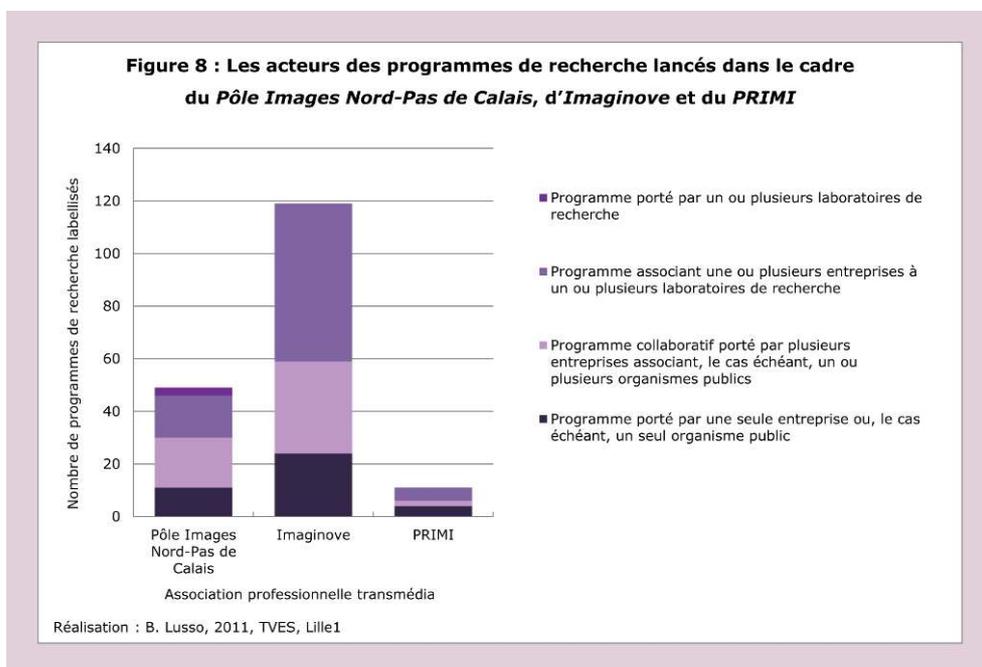
- 42 Le pôle de compétitivité *Imaginove* doté de financements plus importants que les deux autres structures, dispose ainsi d'un grand nombre de leviers pour faciliter ce rapprochement; le *Pôle Images Nord-Pas de Calais* et le *PRIMI* ont fait le choix, par contre, de se concentrer sur quelques actions plus ponctuelles, mais aussi moins coûteuses. Il semble que la valorisation des compétences des jeunes diplômés régionaux lors de concours professionnels (*Talent Day* à Lyon), d'événements festifs (*Les e-magiciens* à Lille) de conventions d'affaires (*Les e-créateurs* à Lille) ou de salons professionnels (*Forum TOP TIC* à Marseille) soit la solution qui ait été retenue par chacun des trois pôles. S'il est difficile d'évaluer le nombre de personnes recrutées lors de ces événements, leur succès grandissant auprès des structures de formation régionales, qu'elles soient adhérentes ou pas au pôle, traduit d'une certaine manière l'efficacité de ces actions. Parallèlement, des outils d'information sur les métiers et les acteurs régionaux du multimédia ont été mis en place par le *Pôle Images Nord-Pas de Calais* et *Imaginove*.
- 43 Mais l'outil le plus efficace de diffusion des offres d'emploi et de présentation de l'offre de formation initiale demeure la plate-forme métiers, mise en place à Lyon et à Marseille. C'est le cas du site talents.imaginove.com qui a pour objectif d'encourager les passerelles entre les milieux du jeu vidéo, du cinéma-audiovisuel, de l'animation et du multimédia en raisonnant non plus en termes de filières, mais par métiers. Ce site est une vraie réussite puisqu'il a facilité entre 2008 et 2011 l'insertion professionnelle de 150 jeunes diplômés rhône-alpins. En 2011, plus de 400 talents sont inscrits sur le site talents.imaginove.com. En revanche, à Marseille, ce dispositif a souffert des oppositions entre les filières cinéma et contenu numérique. Ainsi, après la création du *PRIMI* en 2010, les professionnels du

contenu numérique ont souhaité suspendre leur ambitieuse *Plateforme Métiers MedMultimed*. En relation avec la question des arbitrages financiers et métiers, certains d'entre eux craignaient alors la récupération de leur plate-forme par les membres de l'association concurrente *Pôle Sud Image* dans le cadre du pôle transmédia. Ainsi, une seule plate-forme thématique dédiée à l'audiovisuel persiste dans le cadre du *PRIMI*, témoignant des blocages et des inerties que peuvent rencontrer certains organismes intermédiaires.

- 44 Enfin, différents dispositifs de formation sont mis en place. Si les actions relatives à la formation continue se cantonnent à la mise en place dans le cadre d'*Imaginove* et du *PRIMI* de stages professionnels, les projets développés dans le cadre de la formation initiale paraissent plus ambitieux. À la différence du projet non concrétisé par le *PRIMI* d'école transmédia à Marseille, *Imaginove* a mis en place *Gamagora*, un cursus de formation initiale au jeu vidéo comprenant deux diplômes universitaires de premier cycle et un master professionnel. La formation est dispensée à 90% par des professionnels du jeu vidéo qui sont des salariés des entreprises adhérentes à *Imaginove*. Ces derniers sensibilisent les étudiants au travail collaboratif et au rapprochement entre les filières du multimédia. Ce dispositif de formation a porté ses fruits puisque la centaine de jeunes formés dans ce cadre a trouvé un emploi dans l'agglomération lyonnaise et annécienne.
- 45 Le bilan général est positif. Les structures de formation réalisent des efforts pour adapter au mieux leur offre de formation aux besoins des entreprises locales, entraînant ainsi une profonde évolution de leur politique de recrutement. Ainsi, les 120 et 60 salariés respectivement recrutés par les entreprises adhérentes à *Imaginove* et au *Pôle Images Nord-Pas de Calais* sont essentiellement des emplois de cadres sur des contrats à durée indéterminée. Ces derniers participent davantage au montage de programmes de recherche collaborative et à un transfert plus facile des connaissances.

Le rapprochement entre les firmes et les centres de recherche par le biais de programmes collaboratifs

- 46 En matière stratégique, une des pierres angulaires de la stratégie des trois pôles est de rapprocher le monde industriel de celui de la recherche. Comme le transfert de connaissances des structures d'enseignement supérieur et des centres de recherche en direction du monde entrepreneurial est estimé faible dans les trois aires métropolitaines, les trois pôles transmédia ont lancé une série d'appels à projets collaboratifs comme le montre la figure suivante:

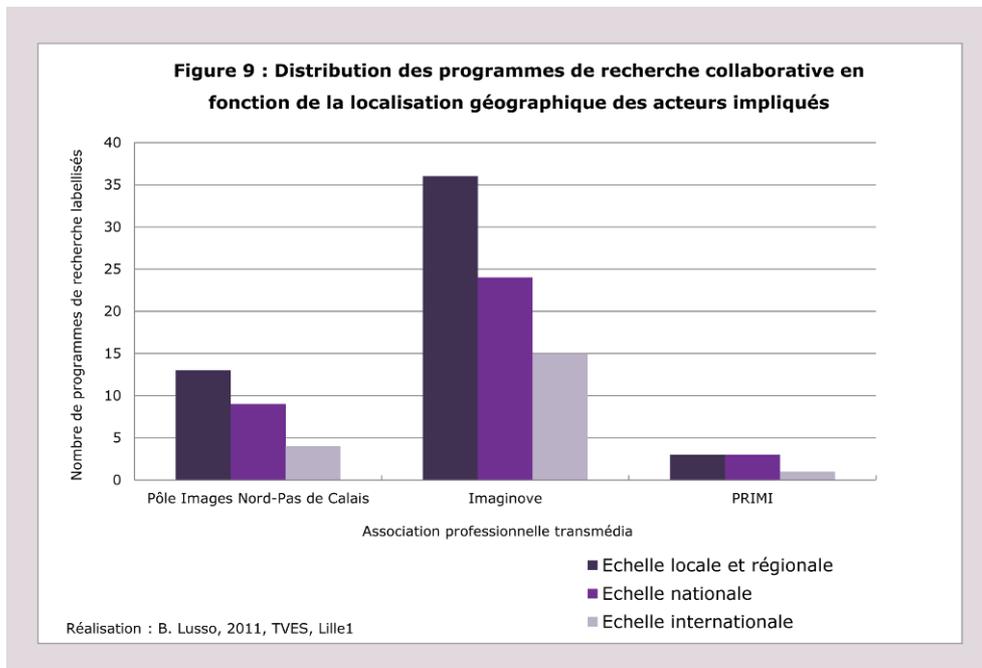


- 47 Pour chacune des trois associations, entre 40 et 50% des programmes de recherche sont portés par au moins une entreprise et un centre de recherche, contre 25% par plusieurs firmes avec pour objectif de mutualiser des compétences complémentaires. Si nous comparons les trois territoires entre eux, nous constatons qu'avec 119 programmes labellisés, *Imaginove* arrive largement en tête. Son statut de pôle de compétitivité lui donne un accès privilégié aux financements étatiques de type ANR, FUI ou Oseo, et lui permet de développer un plus grand nombre de projets de recherche. Loin derrière, avec 49 projets labellisés, le *Pôle Images Nord-Pas de Calais* a néanmoins réussi à mettre en place une politique de soutien à la recherche collaborative. Par contre, le *PRIMI* semble lâché dans cette course programmatique, avec seulement 11 projets labellisés. En raison d'importants conflits internes qui ont bloqué en 2010-2011 toute initiative en matière d'animation de l'industrie du multimédia, l'association a subi un retard préjudiciable à l'efficacité de ses actions d'intermédiation. Malgré tout, le lancement à partir de 2012 d'un nouvel appel à projets, le *Web Pitch* (projets créatifs multimédia), pourrait changer à moyen terme la donne.
- 48 Si *Imaginove* labellise des programmes collaboratifs très divers à raison d'une vingtaine par an, l'association privilégie aussi, tout comme le *Pôle Images Nord-Pas de Calais* certaines thématiques, à l'instar des *serious games*. En 2008, un appel à projets *serious game* a été lancé par le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie dans le cadre du *Volet Numérique* de son *Plan de Relance Nationale*. Cet appel a remporté un vif succès auprès des entreprises lilloises et lyonnaises qui comptent respectivement 8 et 9 projets sélectionnés. En réponse au succès de l'appel national, *Imaginove* a lancé en 2009 et 2011 deux appels à projets *serious game* qui ont concerné 15 PME et 5 centres de recherche. Quant au *Pôle Images Nord-Pas de Calais*, le lancement de deux appels à projets *serious game* en 2009 et 2010 a permis de labelliser 24 projets. Ces appels à projets de recherche thématiques constituent un outil très utilisé par le *Pôle Images Nord-Pas de Calais* qui lance les opérations *Casper* (réalisation de pilotes de séries d'animation) en 2011 et *Expériences Interactives* en 2012.

49 Toutefois, les projets transmédia demeurent encore très rares. Seul le projet *Convergences*, porté à Lyon par les entreprises *Abell* (production audiovisuelle) et *Phoenix* (développeur de jeux vidéo), adopte une démarche transmédia. Elle vise la création d'un nouveau système d'acquisition, de traitement et de restitution de l'image basé sur les outils et les compétences du cinéma pour des applications interactives. À ce jour, seul le *PRIMI* envisage de mettre en place pour 2013 un système d'aide aux projets collaboratifs transmédia. Néanmoins, l'effet des actions d'intermédiation menées par les trois pôles ont en partie porté leurs fruits. Des convergences s'établissent entre les firmes adhérentes et des secteurs industriels innovants sur le plan technologique tels que les biotechnologies à Lille, la robotique à Lyon et les images techniques à Marseille. Les firmes du multimédia y apportent leurs propres savoir-faire, mais peuvent aussi y trouver des connaissances qu'elles ne maîtrisent pas. Dans le domaine du patrimoine, le programme de recherche *VIZ* soutenu par le *PRIMI* associe deux entreprises marseillaises (l'agence de communication patrimoniale *Voxinzebox* et l'éditeur de logiciels *Digdash*) à l'UFR *Ingemédia* de l'Université de Toulon-Var et à l'Office de Tourisme de Hyères. Ce projet vise à créer une solution technologique qui permettrait de transférer des contenus audio et vidéo sur un téléphone portable. Dans une région aussi touristique que la Provence-Alpes-Côte d'Azur, le développement de cet outil a permis aux touristes d'avoir accès aux informations relatives à un site patrimonial sans recourir à un guide. Par cette collaboration, *Voxinzebox* et l'Office de Tourisme de Hyères ont acquis une nouvelle technologie de diffusion de l'information et *Digdash* a édité pour la première fois des contenus pédagogiques sur format numérique. Bien qu'elles ne soient pas réellement transmédia, les collaborations nées des actions d'intermédiation des pôles sont porteuses d'innovations technologiques. Quelles sont les échelles de ces relations naissantes?

Une échelle locale et régionale des relations encore largement privilégiée

50 Pour chacun des trois pôles transmédia, les collaborations privilégient l'échelle régionale qui représente entre 40 et 50 % des programmes de recherche lancés à l'instigation des associations professionnelles. D'un point de vue pratique, la région est bien l'échelle de référence pour la construction d'un tissu relationnel. Les programmes collaboratifs subventionnés impliquent des adhérents aux pôles, mais aussi des acteurs extérieurs à ces structures originaires de la région, permettant ainsi d'éviter les phénomènes de pétrification propres aux systèmes renfermés sur eux-mêmes.



- 51 Les projets nationaux sont certes moins nombreux, mais représentent tout de même en moyenne un tiers de collaborations. Ces progrès sont principalement liés aux actions d'intermédiation menées par le *Pôle Images Nord-Pas de Calais*, *Imaginove* et le *PRIMI* qui se sont rapprochés des autres pôles transmédia français. Ainsi, en 2005, est lancée à l'instigation du président d'*Iconoval* (structure chargée d'animer l'industrie du multimédia en Alsace) une association regroupant les clusters « *image* » français. Ce réseau nommé *Territoires de l'Image* regroupe neuf associations professionnelles, dont les trois pôles lillois, lyonnais et marseillais. Si les rapports entre les différentes associations sont marqués par une certaine méfiance, l'organisation de réunions et de missions « *interpôles* » a permis de rapprocher ces structures. Tel est le cas d'*Imaginove* qui développe un dialogue avec la plupart des autres structures nationales. L'ouverture du *Pôle Images Nord-Pas de Calais* et du *PRIMI* est néanmoins beaucoup plus limitée et cantonnée aux deux pôles les plus puissants de France, *Imaginove* et *Cap Digital* (région Ile-de-France).
- 52 Les programmes internationaux sont nettement moins nombreux et ne représentent qu'entre 15 et 20% des projets collaboratifs. Ces derniers privilégient des logiques de proximité. À Lille, les trois programmes retenus dans le cadre de l'appel à projets *Casper* visant à produire des pilotes franco-belges de séries d'animation, témoignent de la volonté du *Pôle Images Nord-Pas de Calais* de se rapprocher de ses partenaires wallons et flamands. La construction par les trois pôles lillois, lyonnais et marseillais de relations privilégiées avec des clusters européens voisins privilégie aussi cette logique de proximité spatiale. Ainsi, le *Pôle Images Nord-Pas de Calais* a établi des rapprochements avec le cluster wallon *Twist*, alors qu'*Imaginove* a mis en place des contacts avec les associations professionnelles transmédia turinoise et munichoise, notamment dans le cadre du programme européen *Create*. Quant au *PRIMI*, l'association espère constituer le plus rapidement possible un arc nord-méditerranéen, par la mise sur pied de partenariats avec les clusters turinois, sarde et barcelonais.
- 53 La faiblesse des programmes internationaux s'explique en grande partie par la très petite taille des entreprises du multimédia lillois, lyonnais et marseillais qui hésitent à se lancer

dans des missions à l'international. Ce sont les associations professionnelles transmédia qui engendrent cette dynamique de développement commercial et international.

Figure 10. Actions en faveur du développement des collaborations internationales proposées par le Pôle Images Nord-Pas de Calais, Imaginove et le PRIMI

	Pôle Images Nord-Pas de Calais	Imaginove	PRIMI
Convention d'affaires (co)organisée par le pôle	<ul style="list-style-type: none"> - Les e-créateurs - Les e.virtuosees - Les e.magiciens 	<ul style="list-style-type: none"> - Game Connection - Serious Game Expo - Cartoon Movie - Marché International du Film d'Animation - Global Media Connect 	<ul style="list-style-type: none"> - Salon Top TIC - Playground Festival - Marseille Webfest
Présence dans des salons professionnels à l'étranger	<ul style="list-style-type: none"> - E3 (Los Angeles) - Siggraph (Amérique du Nord) - Festival international du Film de Gand - Casual Connect (Hambourg) 	<ul style="list-style-type: none"> - World Mobile Congress (Barcelone) - Game Developer Conference (San Francisco) - E3 (Los Angeles) - Licensing International (Las Vegas) - Siggraph (Amérique du Nord) - GDC Europe (Cologne) - Game Convention (Leipzig) - IBC (Amsterdam) - Tokyo Game Show 	<ul style="list-style-type: none"> - Marché Coprod (Tel Aviv) - E-3M (Monde Arabe) - Game Convention (Leipzig) - IBC (Amsterdam) - Power to the Pixel (Londres)
Mission à l'étranger	<ul style="list-style-type: none"> - Canada (2009) - Corée-Japon (2011) 	<ul style="list-style-type: none"> - Shanghai (2011) - Hong Kong (2011) - Corée du Sud (2012) 	

Sources : www.pole-images-nordpasdecals.com; www.imaginove.fr; www.primi.pro

Les conventions d'affaires constituent des moments d'échange face à face pour les entreprises qui souhaitent notamment acquérir de nouveaux marchés ou construire des partenariats à l'étranger. Les trois pôles transmédia en organisent trois (Lille et Marseille) à cinq (Lyon) par an. Ces derniers accompagnent également les entreprises régionales du multimédia sur les principaux marchés nationaux et internationaux, en proposant une ombrelle collective. D'un point de vue spatial, il est indéniable que les trois pôles privilégient les marchés organisés en France, même si la présence des trois associations professionnelles sur les marchés ouest-européen et nord-américain est réelle. Parallèlement, des missions de prospection sont proposées par les équipes d'animation des trois pôles. Ces missions visent principalement à soutenir les entreprises adhérentes qui souhaiteraient commercialiser leur production sur un marché étranger ou élargir leur champ de relations, notamment en direction des marchés émergents très demandeurs en collaborations (Chine, Corée du Sud). Par ailleurs, Imaginove a lancé un programme de développement à l'international. Depuis 2006, une centaine d'entreprises bénéficie de ce dispositif. Ainsi, Imaginove a encouragé l'entreprise E-magineurs, spécialiste de la communication interactive et événementielle, à développer des relations commerciales avec Dubaï. Une phase prospective a permis de dégager cinq clients majeurs qui commandent désormais auprès d'E-magineurs et délaissent l'offre dubaïote. Les efforts menés par les trois pôles transmédia dans ce domaine sont indéniables. Malgré tout, les collaborations internationales demeurent surtout commerciales et encore peu fondées sur la recherche collaborative.

- 54 Depuis leur lancement, les trois pôles transmédia ont cherché à mettre en place des actions d'intermédiation. Si *Imaginove* et le *Pôle Images Nord-Pas de Calais* ont réussi à pérenniser leurs actions d'animation, les conflits internes au *PRIMI* ont empêché l'association de mettre en application sa stratégie de développement, bloquant toute

forme d'apprentissage organisationnel. Il en résulte un rapprochement et un apprentissage relationnel interactif entre les acteurs de l'industrie du multimédia beaucoup moins poussés à Marseille qu'à Lille ou à Lyon. Néanmoins, ces actions d'intermédiation ont facilité des convergences entre les acteurs du multimédia et des secteurs proches particulièrement innovants, et donc, un apprentissage technique.

Conclusion

- 55 En dépit de quelques projets intéressants réalisés à l'échelle régionale, notamment dans les aires métropolitaines de Lille et Lyon, force est de constater que le bilan des actions d'intermédiation menées par les trois associations professionnelles transmédia est globalement mitigé en termes de rapprochement et de collaborations entre les acteurs de l'industrie du multimédia. Des passerelles ont été établies entre les firmes, les structures de formation et les centres de recherche. Néanmoins, elles témoignent surtout d'une stratégie largement opportuniste de la part des acteurs de l'industrie du multimédia qui se contentent de répondre à des appels à projets collaboratifs lancés par les associations professionnelles transmédia. De la même manière, si les pôles lillois et lyonnais ont su développer des programmes de recherche collaborative qui associent une ou plusieurs firmes à un centre de recherche publique et favorisent un meilleur transfert des connaissances en direction du tissu entrepreneurial, les relations s'effectuent principalement à l'échelle régionale – qui est certes le territoire de référence d'un cluster innovant – et dans une moindre mesure à l'échelle nationale. L'échelle internationale semble encore à ce jour assez peu valorisée par les acteurs du multimédia dans les aires métropolitaines de Lille, Lyon et Marseille. En raison de leur très petite taille, beaucoup de firmes hésitent encore à se lancer dans un développement à l'international. Ce sont les associations professionnelles transmédia qui engendrent cette dynamique de rapprochement des entités aux échelles nationale et internationale. D'une manière générale, les associations professionnelles transmédia ont encouragé le développement de passerelles entre les firmes, les écoles et les centres de recherche. Ces pôles ont fait évoluer les pratiques et le comportement des acteurs du multimédia qui travaillent désormais ensemble, sans pour autant créer un réel climat de confiance au sein de l'industrie.
- 56 Par ailleurs, les trois pôles ont cherché à créer une dynamique réticulaire capable d'aller au-delà des frontières traditionnelles entre les filières audiovisuelles, jeu vidéo, contenu numérique et télécommunications, selon une approche résolument transmédia. Néanmoins, les divisions au sein des grandes filières de l'industrie du multimédia persistent, comme l'illustrent les conflits internes au *PRIMI* à Marseille ou encore la gouvernance collégiale mise en place au sein des trois associations professionnelles, cherchant à respecter scrupuleusement les grands équilibres sectoriels et éviter tout choc éventuel. Par ailleurs, il n'existe pas encore de véritable dynamique transmédia dans les trois aires métropolitaines, à l'exception d'un programme soutenu par *Imaginove* et d'un appel à projets envisagé par le *PRIMI* en 2013. Malgré tout, des convergences s'établissent entre les entreprises du multimédia et des secteurs technologiquement innovants, cela grâce à l'action de médiation menée par les pôles transmédia. Des apprentissages et des innovations techniques émergent de ces collaborations, faisant ainsi naître une dynamique de cluster innovant.

- 57 Cette dynamique doit beaucoup à la puissance publique qui s'implique concrètement dans le financement des pôles et le lancement d'appels à projets collaboratifs, préalables à la pérennisation des dynamiques réticulaires au sein de l'industrie du multimédia des trois aires métropolitaines. Dans un récent article, Jean-Claude Daumas (2007) distingue différents stades de vie des districts industriels: émergence, structuration, déclin et, le cas échéant, renaissance. Il est indéniable que la dynamique réticulaire dans l'industrie du multimédia dans les aires métropolitaines de Lille, Lyon et Marseille demeure encore émergente. Mais il est important de rappeler le caractère « *non immédiatement marchand* » (Glou, 2007) d'une dynamique réticulaire supposant une implication de la puissance publique sur le long terme, notamment dans la construction de réseaux multiscales associant les entreprises et les laboratoires de recherche. Or, dans un contexte de réduction des dépenses publiques, les Conseils Régionaux et les communautés urbaines doivent désormais faire face à un budget de plus en plus serré, posant à terme la question de leur implication dans des activités aussi capitalistiques que l'industrie du multimédia.
-

BIBLIOGRAPHIE

- Alberti, Fernando (2001). The governance of industrial districts: a theoretical footing proposal, *Liuc Papers*, n° 82, Serie Piccola e Media Impresa, mai, 31 pages.
- Alberti, Fernando (2004). The crisis of the industrial district of Como: a longitudinal analysis of its evolution, *20th Egos Colloquium*, juillet, Ljubljana.
- Becattini, Giacomo (1981). Le district industriel: milieu créatif, *Espace et Société*, n° 66-67, pp. 147-164.
- Bocquet, Rachel et Mothe, Caroline (2009). Gouvernance et performance des pôles de PME, *Revue Française de Gestion*, n° 35-190, pp. 101-122.
- Chantepie, Philippe et Le Diberder, Alain (2005). *Révolution numérique et industries culturelles*, Paris, éditions de La Découverte, collection Repères, 126 pages.
- Coe, Neil M. (2001). A hybrid agglomeration? "The development of a satellite Marshallian Industrial District in Vancouver's Film Industry", *Urban Studies*, vol. 38, n° 10, pp. 1753-1775.
- Chapain, Caroline, Cooke Phil, De Propis, Lisa, Macneill, Stewart et Mateos-Garcia, Juan (2010). *Creative Clusters and Innovation: Putting Creativity on the Map*, London, NESTA, 55 pages.
- Daumas, Jean-Claude (2007). Dans la boîte noire des districts industriels, in Daumas, Jean-Claude, Lamard, Pierre et Tissot, Laurent, *Les territoires de l'industrie en Europe (1750-2000)*, *Entreprises, Régulations, Trajectoires*, Besançon: Presses Universitaires de Franche-Comté, pp. 9-34.
- Depret, Marc-Hubert et Hamdouch, Abdelillah (2010). Les dynamiques spatiales d'émergence, de développement et de structuration du green business: Une approche exploratoire, *Colloque ASRDLF - AISRe: Identité, Qualité et Compétitivité Territoriale*, 20-22 septembre, Aoste (http://asrdlf2010.let.fr/documents/Programma_definitivo.pdf)
- Ehlinger, Sylvie, Perret, Véronique et Chabaud, Didier (2007). Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations?, *Revue française de gestion*, vol. 170, n° 1, pp. 155-171.

- Enright, Michael J., Dodwell, David and Scott, Edith E. (1996). *The Hong Kong Advantage*, London, Oxford University Press, 386 pages.
- Ernst, Dieter (2006). Innovation Offshoring – Asias's emerging role in global innovation networks, *East West Special Reports*, n° 10, July (<http://www.East-WestCenter.org>).
- Etzkowitz, Henry and Leydesdorff, Loet (1997). *Universities and the Global Knowledge Economy: a Triple Helix of University-Industry-Government Relations*, London, Pinter, 192 pages.
- Gadille, Martine (2008). Le tiers comme agent de réflexivité et accélérateurs d'apprentissages collectifs: le cas du dispositif des pôles de compétitivité, *Humanisme et Entreprise*, n° 289, pp. 61-79.
- Gadille, Martine et Pélissier, Maud (2009). Les PME multimédia et logiciel éditeur dans le pôle de compétitivité « Solutions Communicantes Sécurisées »: Quel mode de gouvernance pour quelle intégration industrielle?, *Management et Avenir*, n° 25, pp. 207-226.
- Gilly, Jean-Pierre et Torre, André (2000). *Dynamiques de proximité*, Paris, L'Harmattan, collection Emploi, Industrie et Territoire, 301 pages.
- Glon, Eric (2007). Les ressources territoriales: une notion clé pour une meilleure reconnaissance des territoires dans le global, Chambéry-Grenoble, *Communication au colloque de l'ASRDLF*, 14 pages.
- Hertog, Pim Den and Roelandt, Theo J.A. (1999). Cluster Analysis and Cluster-based Policy Making: The State of the Art, in Theo J.A. Roelandt and Pim den Hertog (eds.), *Cluster Analysis and Cluster-based Policy: New Perspectives and Rationale in Innovation Policy*, Paris, OECD, pp. 413-427.
- Kloosterman, Robert C. (2004). Recent employment trends in the cultural industries in Amsterdam, Rotterdam, the Hague and Utrecht, *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geographie*, n° 95, pp. 243-252.
- Leloup, Fabienne, Moyart, Laurence et Pecqueur, Bernard (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale?, *Géographie, Economie et Société*, vol. 4-7, pp. 321-332.
- Lusso, Bruno (2011). *Les dynamiques territoriales du secteur de l'image en mouvement dans les aires métropolitaines de Lille, de Lyon et Marseille*, Lille, Thèse de doctorat, 408 pages.
- Maillat, Denis et Kebir, Leila (1999). Learning Regions et systèmes territoriaux de production, *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 3, pp. 429-448.
- Mendez, Ariel, Bardet, Manuela et Courault, Bruno (2008). Quels systèmes de gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME: entre logiques d'intégration et de différenciation, *AIMS*, Nice, mai.
- Moulaert, Frank et Mehmood, Abid (2008). Analyser le développement régional: de l'innovation territoriale à la géographie de la dépendance du sentier, *Géographie, Economie et Société*, n° 10, pp. 199-222.
- Pecqueur, Bernard (2001). Qualité et développement territorial: l'hypothèse du panier de biens et de services territorialisés, *Economie Rurale*, n° 261, pp. 37-49.
- Porter, Michael E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press, 576 p.
- Porter, Michael E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations (with a new foreword)*, New York, Free Press, 896 pages.
- Porter, Michael E. (2000). Location, Clusters, and Company Strategy, in Clark, Gordon L., Gertler, Méric S. and Feldman, Maryann, *Oxford Handbook of Economic Geography*, pp. 253-274.

Porter, Michael E. (2004). *Competitiveness in rural US. Regions: learning and research agenda for strategy and competitiveness*, Harvard, Harvard Business School, 70 p.

Pressl, Brigitte et Solimene, Laura (2003). *The Dynamics of Clusters and Innovation*, Physica-Verlag, Heidelberg, New-York. Physica-Verlag, 244 p.

Torre, André (2006). Clusters et systèmes d'innovation. Un retour critique sur les hypothèses naturalistes de la transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'économie de la proximité, *Régions et Développement*, n° 24 (http://region-developpement.univ-tln.fr/en/pdf/R24/R24_Torre.pdf).

NOTES

1. Le *Pôle Images Nord-Pas de Calais* et *Imaginove* utilisent le terme crossmédia pour caractériser les dynamiques contemporaines de l'industrie du multimédia, alors que le *PRIMI* se définit comme un pôle à vocation transmédia.

RÉSUMÉS

Dans les aires métropolitaines de Lille, de Lyon et de Marseille, l'industrie du multimédia n'est quasiment pas structurée. Les entreprises ne se connaissent pas et ne collaborent pas entre elles. À la fin des années 2000, trois associations professionnelles transmédia regroupant entreprises, écoles, centres de recherche et institutions publiques, ont été lancées: *Imaginove* à Lyon, le *Pôle Images Nord-Pas de Calais* à Lille et le *Pôle Régional de l'Image, du Multimédia et de l'Internet (PRIMI)* à Marseille. Ces structures ont développé des actions d'animation et de médiation incitant aux collaborations, telles que la création de plates-formes emploi/formation, l'accompagnement au développement international des entreprises ou le lancement d'appels à projets collaboratifs. Les premiers résultats montrent que les entreprises commencent à coopérer avec les écoles et les laboratoires de recherche, principalement à l'échelle locale et régionale, témoignant de l'émergence de clusters du multimédia.

In the Lille, Lyon and Marseille metropolitan areas, the multimedia industry isn't really structured. Collaborations between firms are nonexistent. To improve this problematic situation, three crossmedia professional associations have been created in the end of the 2000s: *Imaginove* in Lyon, the *Nord-Pas de Calais Images Cluster* in Lille and the *Regional Image, Multimedia and Internet Cluster (PRIMI)* in Marseille. These associations that aim at launching a cluster dynamic, have developed several actions for animation and mediation: employment/training websites, international development missions, calls for collaborative projects. The first results show emergent collaborations between firms, schools, research centres and public authorities, primarily at the local and regional level. In the Lille, Lyon and Marseille metropolitan areas, multimedia clusters can thus be considered emergent.

INDEX

Mots-clés : industrie du multimédia, médiation, gouvernance collégiale, cluster innovant, apprentissage collectif

Keywords : multimedia industry, mediation, collective governance, innovative cluster, collective learning

AUTEUR

BRUNO LUSSO

Chercheur postdoctoral, UFR de Géographie et Aménagement de l'Université de Lille 1.

blusso@cegetel.net