

IMAGINOVE, un pôle de compétitivité globale

Les pôles de compétitivité ont, en peu de temps, montré leur capacité à générer des dynamiques autour de leurs filières spécifiques respectives. La plupart d'entre eux sont en train de passer de la compétitivité technologique à la compétitivité globale des acteurs, en intégrant l'accompagnement tant de l'international que des nouvelles compétences. Pour autant, ces outils restent encore fragiles, et le soutien public doit se poursuivre, afin de leur permettre de passer à une nouvelle étape.

par **Ludovic NOËL**, Directeur du pôle IMAGINOVE

La politique des pôles de compétitivité lancée en 2005 a permis de générer une nouvelle dynamique autour des industries clés pour la compétitivité française. Comptant à la fois sur des secteurs traditionnels (mécanique, plasturgie, etc.) et sur des secteurs émergents (numérique, biotechnologie, énergies renouvelables...), les toutes premières années d'activité des pôles ont produit des résultats concrets en matière de volonté, chez les différents acteurs, de partager un positionnement international et une vision stratégique à moyen terme, ainsi que d'engager les collaborations nécessaires pour atteindre une masse critique.

L'effet d'entraînement des grands donneurs d'ordres moteurs de la plupart des pôles sur les PME est en passe d'être démontré également par l'implication de celles-ci dans les structures de gouvernance des pôles, ainsi que par leurs projets collaboratifs de R&D.

Dès sa création, le pôle rhônalpin Imaginove a été porté par des PME convaincues du fait que leur pérennité dépendait du regroupement des acteurs, autour d'une ambition à moyen terme partagée. Cette construction lui a permis non seulement de déclencher une dynamique autour de la recherche-développement, mais aussi de développer des services autour de deux autres éléments clés de la compétitivité : le développement commercial et la thématique emploi/formation.

Ce positionnement fait d'Imaginove un pôle de compétitivité globale.

DEUX ANNÉES D'ACTIVITÉS DU PÔLE IMAGINOVE

Début 2006, les fondateurs du pôle de compétitivité Imaginove ont partagé leur vision des caractéristiques et des enjeux des industries culturelles de l'image. Ce partage a permis d'exprimer clairement la place et la stratégie d'Imaginove : développer les synergies entre les diverses filières des industries de l'image (jeux vidéo, cinéma, audiovisuel, animation et multimédia), ce qui a favorisé l'anticipation et stimulé l'innovation des professionnels.

Le pôle de compétitivité Imaginove, contrairement à la plupart des autres pôles français, a été initié et animé par des PME qui ont partagé l'impérieuse nécessité d'accompagner les acteurs des industries de l'image, face aux nouveaux défis du marché :

- la dématérialisation : inscrite au cœur du pôle depuis 2006, la dématérialisation des contenus est un des forts vecteurs de croissance du chiffre d'affaire et de l'emploi

des acteurs majeurs de nos filières. L'expérience douloureuse de l'industrie de la musique amène les acteurs de l'image à anticiper cette évolution majeure, qui fera la croissance et la compétitivité des entreprises rhônalpines dans les 5 ans à venir ;

- la mobilité : le téléphone portable, mais aussi les lecteurs multimédia, développent des modes de consommation mobiles qui soulignent les problématiques de connectivité et d'interopérabilité. Même si ces activités ne représentent pas, à ce jour, des chiffres d'affaire conséquents, elles feront également les croissances fortes des cinq prochaines années pour les jeux vidéo, la télévision et les films ;

- l'élargissement de la cible des consommateurs : le jeu vidéo, le cinéma d'animation ou le multimédia ont eu chacun des cibles historiquement très marquées : les *hardcore gamers*, pour le jeu vidéo ; le public enfant, pour l'animation ou les internautes avertis, pour le multimédia. Les tendances fortes sont à l'élargissement de ces cibles premières vers de nouveaux consommateurs qui ont d'autres attentes, en termes de contenus. En parallèle, les études de consommation montrent que les utilisateurs sont de plus en plus pluri-média.

Initié sur une activité d'accompagnement des projets de R&D collaboratifs, Imaginove a souhaité, dès sa création, développer ses services aux adhérents, autour de la compétitivité globale des entreprises, en développant l'accompagnement de la démarche commerciale des PME, ainsi que la dynamique autour du thème 'emploi et formation'.

Les plans d'action 2006 et 2007 ont permis de mettre en place des actions à la fois pragmatiques et innovantes d'accompagnement de l'ensemble des champs de la compétitivité des entreprises : innovation technologique et commerciale, développement international, Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, et promotion du territoire. Cette première étape du développement du pôle Imaginove a permis d'en lancer la dynamique, d'en regrouper les acteurs (PME, laboratoires de recherche et écoles) et de dynamiser la compétitivité de ses PME, en particulier en matière de recherche&développement.

Ainsi, en dix-huit mois, Imaginove aura permis, par exemple, l'accompagnement de :

- 16 projets de R&D (dont 4 projets financés par le Fonds Unique Interministériel, 5 par l'ANR et 7 par OSEO Innovation) ;
- 70 projets d'innovation commerciale et de développement international ;
- 4 labellisations de nouvelles formations initiales, dont Gamagora (autour du jeu vidéo) ;
- un nouveau programme de formation continue – Imaginove Compétences –, qui a permis, en six mois d'activité, de former 60 salariés grâce à 1 000 heures de formation ;
- un accompagnement concret d'entreprises présentes sur une quinzaine de salons et marchés internationaux : Game Connection (Lyon, San Francisco), MIFA

(Annecy), MIP TV et COM (Cannes), Game Convention (Leipzig), GDC (San Francisco), Tokyo Game Show, Licensing show (New York), etc. ;

- l'organisation de conférences technologiques (notamment la Game Developers' Conference) qui ont attiré plus de 450 participants, en partenariat avec le pôle parisien Cap Digital.

Le développement de synergies entre les filières de l'industrie de l'image n'est pas simple à mettre en œuvre, dans des contextes culturels et économiques différents et en la quasi-absence d'habitudes de travail en commun. Pourtant, les acteurs d'Imaginove sont convaincus que ce travail de rapprochement des pratiques et des cultures aura un impact fort sur la compétitivité des acteurs en matière de création, de production et de diffusion des œuvres rhônalpines.

Cette stratégie de synergies des filières n'est pas développée uniquement en Rhône-Alpes. Nombre de territoires, dont les précurseurs canadiens, ont renforcé en 2007 leur communication autour du « cross media » et de la convergence (c'est notamment le cas de la Corée, de Singapour, et de l'Europe du Nord). Des acteurs majeurs ont annoncé des changements de positionnement : ils se développent dorénavant horizontalement, pour proposer une offre pluri-média : création d'un studio d'animation (Ubisoft, à Montréal) ; accord entre Endemol et Electronics Arts ; création de Moonscoop TV, aux Etats-Unis, ou encore d'un studio d'animation, par la BBC)...

Les actions développées par les acteurs d'Imaginove ont permis de créer dans la région Rhône-Alpes une atmosphère favorable au développement des activités des acteurs régionaux : PME, laboratoires et écoles. Il s'agira, au cours des trois années à venir, de faire de Rhône-Alpes la région européenne de référence, en matière d'industries de l'image.

DE LA NÉCESSITÉ DE DÉVELOPPER LES ACTIVITÉS COMMERCIALES

Pour les PME qui composent Imaginove, la Recherche et Développement est certes une activité clef, mais les résultats acquis dans ce domaine n'auront un effet sensible sur leur activité économique qu'au minimum deux années après l'acceptation d'un financement par les pouvoirs publics (et ce, après souvent une année de montage et d'instruction du dossier).

Ajoutons à cela le fait que l'évolution des usages (dématérialisation et mobilité) est très rapide et qu'elle impose de trouver des réponses, y compris en-dehors de la technologie et d'un travail collaboratif entre entreprises et laboratoires de recherche : il suffit, parfois, à une PME de lancer un nouveau service, de proposer un nouveau modèle économique ou d'aborder un nouveau marché étranger, pour être en capacité d'accroître sa compétitivité.

La visibilité commerciale à court terme de ces entreprises, la faiblesse de leurs capitaux propres et la rapidité des changements d'usages ont imposé à l'équipe d'animation d'Imaginove de développer des programmes d'accompagnement susceptibles d'apporter des résultats concrets, avec un impact infra-annuel.

Deux programmes ont ainsi été lancés, dès 2006, pour répondre à ces problématiques.

Imaginove commercial : 30 projets labellisés

Rendre visibles aux entreprises de nouveaux débouchés, afin de leur permettre de ne plus être principalement pilotées par l'aval de la filière : voilà qui apparaît comme un enjeu stratégique, créant de nouvelles formes de développement stratégique et commercial.

L'objectif du programme Imaginove Commercial est de mettre l'accent sur l'innovation commerciale nécessaire à la pérennité des entreprises, face aux évolutions tant des usages que des marchés. Il a pour vocation d'aider l'entreprise à formaliser, puis à mettre en place un projet nouveau, et d'associer dès son montage des partenaires ayant des intérêts convergents.

Concrètement, ce programme a permis de répondre à ces problématiques d'innovation commerciale en accompagnant 30 entreprises, depuis 2006, sur des thématiques différentes :

- Nouveaux secteurs-cibles : identifier de nouveaux marchés, sur la base des savoir-faire de l'entreprise existants. A titre d'exemple, ce programme a permis d'accompagner des entreprises du jeu vidéo vers des

activités de *Serious Games* : comment des techniques du jeu vidéo peuvent-elles être transférées vers des activités traditionnelles (armée, formation, communication, etc.) ? ;

- Nouveaux modes de distribution des œuvres : mobilité, jeux en ligne, sites de VOD (vidéo à la demande), etc. ;

- Nouveaux partenariats : recherche, au sein du pôle, des compétences complémentaires permettant de proposer une offre globale (synergie jeu vidéo/animation) ;

- Nouveaux modèles économiques : réflexion autour d'appels à contribution (*via* Internet) pour la production de films, jeux en ligne sur abonnement, etc.

Ces projets accompagnés ont permis le développement des activités nouvelles, de créer 25 emplois directs et de générer une croissance de chiffre d'affaire, en moins d'une année.



© Stéphane Audras/REA

La stratégie d'Imaginove est de développer les synergies entre les diverses filières des industries de l'image : jeux vidéo, cinéma, audiovisuel, animation et multimédia (studio de *motion capture*, réalisation d'un jeu vidéo).

Imaginove International : 40 projets accompagnés

Dans les industries de l'image, le contexte, fait d'internationalisation des marchés et de l'arrivée de concurrents étrangers, impose aux entreprises du cluster d'adopter une position plus offensive, pour aller conquérir de nouveaux marchés.

Le programme Imaginove International a ainsi pour ambition d'inciter les entreprises à voir plus loin, et à pousser la porte de l'international. Beaucoup en ressentent l'envie, mais elles n'ont pas encore franchi ce pas. D'autres entreprises, plus matures, ont déjà développé des actions à l'international, mais elles souhaitent se

développer sur de nouveaux territoires (comme l'Asie, ou l'Amérique du Sud).

Imaginove, grâce à ce programme d'accompagnement, apporte aux entreprises un soutien opérationnel par des experts de chacun des pays ciblés, et un soutien financier lié aux dépenses induites par leurs démarches à l'export. Ce programme a permis la création de 9 emplois consacrés à cette activité internationale, qui, en-dehors de l'impact stricto sensu du pôle, permet d'espérer une augmentation du chiffre d'affaire à l'export des entreprises parties prenantes, grâce à l'intégration de compétences internes dédiées.

LA PÉRENNISATION DE L'ENTREPRISE PAR L'APPROCHE COMPÉTENCES

Les industries de l'image se caractérisent par une création de valeur générée par les talents qui les animent. Il est indispensable de développer des actions de développement des compétences et de professionnalisation RH, afin de soutenir les projets des entreprises et leur compétitivité : repérer les talents, les attirer, les fidéliser et développer leurs expertises : autant d'enjeux majeurs, pour le cluster.

En ce sens, une politique RH, réfléchie et construite, est incontournable. Dès 2007, il a donc été proposé la mise en place d'une animation qui permette un partage d'expériences, une mutualisation de moyens et la mise en place d'actions et d'outils pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences [GPEC].

En s'appuyant sur trois études conduites en 2006 (portant sur les métiers, la formation et l'emploi), l'axe Formation et GPEC a pour mission de générer une dynamique entre les entreprises du cluster/pôle de compétitivité, autour de la thématique de la ressource humaine.

Considérées comme un véritable capital humain, pour des structures dont la richesse dépend de la qualité de leurs collaborateurs, les ressources humaines constituent pour elles un enjeu, à plusieurs titres : garantes de la réussite des productions, elles sont souvent la plus délicate à piloter. En effet, pour des petites structures, l'erreur est coûteuse quand on se trompe lors du recrutement, il est difficile d'être attractif, quand on est petit et peu (ou pas) visible, la fidélisation de ses collaborateurs n'est pas évidente, quand on a peu de leviers financiers, des cycles de production irréguliers, et/ou des projets répétitifs.

Les concrétisations d'une telle démarche ont été, notamment, en 2007 :

- l'accompagnement individuel des entreprises autour des problématiques GRH de recrutement, de formation et d'anticipation de compétences ;
- la mise à disposition d'outils RH pratiques et concrets, ainsi que la mise en place de 4 sessions de for-

Le site Métiers-Emploi-Formation

Le site Métiers-Emploi-Formation est un « carrefour des métiers de l'image » (www.talents.imaginove.fr), capable d'être à la fois un outil pratique pour les entreprises (stages, recrutement) et un outil de promotion des filières en Rhône-Alpes. Il s'organise suivant 3 axes :

- La présentation des différents métiers de l'image : à chaque métier est associée une fiche reprenant les principales missions et compétences nécessaires ;
- Quelles formations initiales, reconnues par les professionnels, permettent d'accéder à ces métiers ? Présentation d'écoles parrainées par les entreprises du cluster. Ce point permet de concrétiser/renforcer les relations entreprises/écoles ;
- Quel marché de l'emploi est associé à ces métiers ? Une base de données de curriculum vitae centralisera les talents, avec un espace de personnalisation et un espace d'affichage d'offres d'emploi et de stages.

mation de dirigeants, premier pas vers une politique GPEC ;

- la construction d'un site web métiers-emploi-formation (www.talents.imaginove.com).

Programme Imaginove Compétences

Il est prioritaire, pour Imaginove, de soutenir la compétitivité des entreprises, en les accompagnant, afin :

- de soutenir et développer les compétences des salariés qui y travaillent par l'élargissement et la démocratisation du recours à la formation continue, dans une approche transversale des métiers et des filières ;
- d'accompagner et d'anticiper les besoins d'évolution des compétences, liée à l'impact des innovations et des mutations en cours dans le pôle (dans un souci de maintien de l'employabilité des salariés et de pérennité de l'emploi) ;
- de sécuriser les parcours professionnels au sein du pôle par la mise en place de dispositifs et d'outils propres à faciliter le pilotage, par les salariés, de leur parcours professionnel.

Ainsi, avec le soutien de la Direction Régionale du Travail et de l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) AFDAS (Assurance Formation Des Activités du Spectacle), un accord a été signé, en juin 2007, pour une durée de deux ans et demi, afin de :

- déployer des actions de formation (cofinancées à 50 % par la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle – DRTEFP – et soutenues par l'AFDAS) en direction des entreprises ;
- accompagner la sécurisation des parcours professionnels par un travail d'approfondissement autour de la notion de « métiers passerelles », afin de faciliter la circulation des talents entre les différentes filières.

Animation transverse

Les projets conduits sur l'année 2007, comme ceux à venir en 2008, amènent les professionnels, les dirigeants et les partenaires à s'interroger sur leurs pratiques en matière de ressources humaines, à mettre leurs problèmes en perspective et à envisager d'autres solutions. C'est dans ce cadre qu'est mise en œuvre une « hot line » RH, vers laquelle les professionnels peuvent se tourner pour solliciter du conseil : accompagnement dans la définition de postes, la recherche de candidat(s), le montage d'actions de formation, la recherche d'écoles, d'information (sur la réglementation de la formation professionnelle continue, sur les contrats de professionnalisation ou encore sur les contrats de travail)...

Labellisation de nouvelles formations initiales

Parfois oubliées, les Ecoles font partie du triptyque fondateur des pôles, au même titre que les entreprises et les laboratoires de recherche. En 2006, le pôle Imaginove a labellisé deux nouvelles formations (conçues par la CCI de Haute-Savoie et l'École des Gobelins), qu'il a mises en place, en partenariat avec l'Université de Savoie. En 2007, ce sont, là encore, deux projets de formations initiales qui ont été labellisés :

- une formation dédiée aux métiers du jeu vidéo (Gamagora), initiée par Lyon Game et mise en place par l'Université Lyon II, en partenariat avec Lyon I ;
- une formation portant sur la commercialisation de produits culturels, portée par l'Université de Savoie (IUT), en association avec Citia (Cité de l'Image en Mouvement d'Annecy).

En 2008, l'enjeu principal, pour le cluster Imaginove, sur l'axe emploi et formation, est d'attirer et de fixer les talents sur le territoire rhônalpin, à travers le site web emploi/formation, mais également au moyen d'opérations de promotion à l'international, auprès d'entreprises francophones implantées à l'étranger.

ET APRÈS ? IMAGINOVE, EN 2011

L'année 2008 sera, pour Imaginove, une année charnière : elle traduira le passage d'un premier développement ayant permis de rassembler les acteurs et d'apporter des réponses aux enjeux de compétitivité des PME, à une seconde étape, de visibilité et d'attractivité internationale du territoire rhônalpin.

Elle doit être non seulement l'année du renforcement de l'accompagnement global des acteurs (entreprises, laboratoires et écoles), mais aussi celle du lancement d'un nouveau plan stratégique guidé, à la fois, par cette visibilité internationale et par la croissance de la taille moyenne des PME adhérentes.

Elle sera animée par les six volontés suivantes, chez les acteurs :

— *Consolider les programmes existants...*

Le plan stratégique 2008-2011 doit permettre de poursuivre l'accompagnement des entreprises sur plusieurs champs de la compétitivité globale : recherche et développement, commercial/international et emploi/formation. Cet accompagnement sera réalisé de manière individuelle, mais aussi à travers des programmes d'action collective. Le nombre de postulants aux programmes du cluster (Imaginove, salons Images Rhône-Alpes) montre l'intérêt et l'impact de ces accompagnements chez les adhérents. Il est donc nécessaire de poursuivre des actions qui sont reconnues par les entreprises comme pertinentes et concrètes. A travers ces programmes, Imaginove permet d'accompagner concrètement l'entreprise dans les changements de son positionnement, au regard des évolutions fortes affectant les modèles économiques, d'une part et, d'autre part, les usages.

— *Ouvrir de nouveaux champs...*

En-dehors des thématiques existantes, de plus en plus d'entreprises soulignent des problématiques de financements, de veille en matière de nouveaux usages, de mutation des modèles existants. En 2008, l'ensemble des acteurs d'Imaginove souhaite partager et développer de nouvelles thématiques. La petite taille des acteurs regroupés au sein d'Imaginove impose d'accompagner ces structures, afin d'appréhender ces problématiques et d'orienter leurs développements.

— *Concrétiser les synergies...*

S'il existe des exemples connus de synergies entre plusieurs filières, elles sont peu nombreuses à être issues des acteurs de la région Rhône-Alpes. Cette volonté récente des acteurs, de créer un creuset commun où les cultures se frottent et se mélangent, doit commencer à se concrétiser en 2008 sous la forme de projets communs, tant en matière de R&D que dans les champs du développement commercial et humain des entreprises. Cette concrétisation est un facteur clé dans l'at-

tractivité du territoire rhônalpin pour de nouvelles entreprises ou de nouveaux talents.

— *S'ouvrir vers l'extérieur...*

Les 18 premiers mois d'Imaginove lui ont permis de se structurer et de lancer ses premières actions. Pour l'essentiel, les efforts ont donc porté sur la création et le premier développement des activités du pôle. Le plan d'action 2008-2011 est articulé autour de la capacité d'Imaginove à se donner une visibilité extrarégionale en développant des projets conjoints, avec :

- les pôles numériques français, et en particulier Cap Digital (Paris) et Images et Réseaux (Bretagne) ;
- les autres pôles de compétitivité, notamment au travers de l'approche Serious Game ;
- les clusters « media » européens : le pôle a lancé un programme européen avec quatre autres clusters. Des coopérations seront développées avec les clusters canadiens et asiatiques.

— *Promouvoir les talents de Rhône-Alpes...*

Les acteurs d'Imaginove intensifieront la promotion vers l'extérieur des productions rhônalpines de qualité, ce qui aura pour effet d'attirer des entrepreneurs, de nouveaux talents ou des événementiels en Rhône-Alpes.

— *Contribuer au renforcement des pôles régionaux...*

Sur les thématiques d'Imaginove, plusieurs territoires sont porteurs d'atouts économiques et structurels. Citia Entreprise (à Annecy, en Haute-Savoie), La Cartoucherie (à Bourg-lès-Valence, dans la Drôme) et Pixel (à Villeurbanne, dans le département du Rhône) sont les lieux où des projets structurants se mettent en place. Imaginove sera un des contributeurs aux réflexions et à la mise en place d'actions sur les territoires d'excellence de la région Rhône-Alpes.

Pour autant, ces outils restent encore fragiles, et le soutien public doit se poursuivre, afin de leur permettre de passer à une nouvelle étape. Les évolutions à venir de la politique des pôles devront prendre en compte le fait qu'au niveau international, les dynamiques des clusters se déploient, souvent, sur plus d'une dizaine d'années. Il s'agira également de faire de chaque pôle de compétitivité l'outil unique du développement de ses filières et de son territoire, intégrant : plateformes mutualisées, incubateur/pépinière, parc technologique, représentation de la filière, etc. Il est impératif que les activités des pôles ne se dispersent pas et qu'elles restent concentrées sur quelques thématiques prioritaires.

CONCLUSION

Les pôles de compétitivité ont, en peu de temps, montré leur capacité à générer des dynamiques autour de leurs filières spécifiques respectives. La plupart d'entre eux sont en train de passer de la compétitivité technologique à la compétitivité globale des acteurs, en intégrant l'accompagnement tant de l'international que des nouvelles compétences.