

# Valorisation des actifs immatériels des pôles de compétitivité et clusters

---

Rapport de synthèse

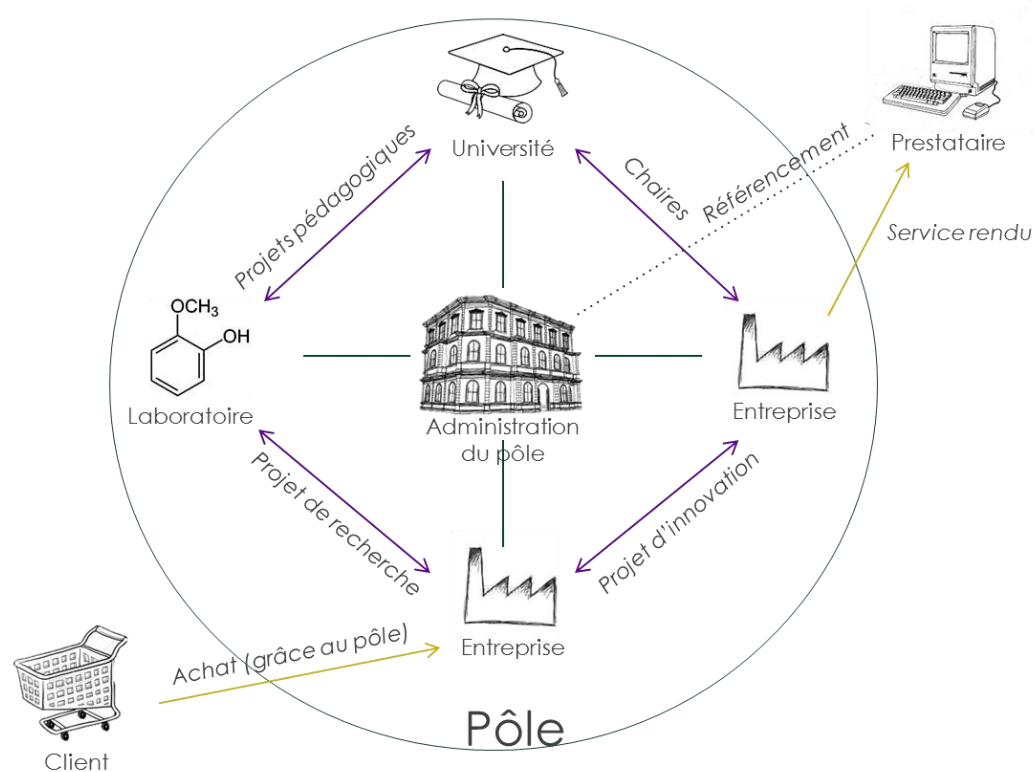


- 1. Contexte et objectifs**
2. Démarche mise en œuvre
3. Diagnostic
4. Perspectives de services
5. Synthèse et recommandations

# 1. Contexte et objectifs

## Les pôles de compétitivité, une organisation créatrice de valeur immatérielle

- Les clusters et pôles de compétitivité, en rassemblant des entreprises, des centres de recherche et des organismes de formation sur un territoire donné ont pour but de favoriser l'émergence de projets innovants et collaboratifs à forte valeur ajoutée
- Afin de mesurer cette capacité à fédérer les différents acteurs économiques, une action collective a été menée par l'Observatoire de l'Immatériel qui vise à encourager la prise en compte de ce **capital immatériel** dans les bonnes pratiques de gestion des pôles de compétitivité
- Cette démarche s'inscrit dans la **phase 3** de la politique de pôles dont l'objectif est double :
  - Favoriser la **mise sur le marché** des produits et services issus de la R&D
  - Développer une **offre de services** qui réponde aux besoins des adhérents en complémentarité des actions réalisées par des tiers (privés ou publics) sur leur territoire



L'écosystème des pôles

# 1. Contexte et objectifs

## Identifier les actifs immatériels stratégiques et proposer de nouveaux services

- AKOYA Consulting a conduit une étude exploratoire portant sur trois pôles :
  - Deux **pôles de compétitivité**, Cap Digital à Paris et Imaginove à Lyon
  - Un **cluster** reposant sur un modèle économique différent, le pôle Nekoé à Orléans



*Le pôle Imaginove est orienté image et contenus transmédias*

- L'amélioration du service rendu aux adhérents se réalise en 2 temps :

1.  
*Identifier et cartographier les actifs immatériels*

- Gisements de valeur
- Zones de risques

2.  
*Analyser des développements de services possibles*

- Opportunité (Etude de marché)
- Perspectives économiques



*Cap Digital : spécialisé dans la production de contenus et services numériques*



*Nekoé : cluster spécialisé dans l'innovation service*

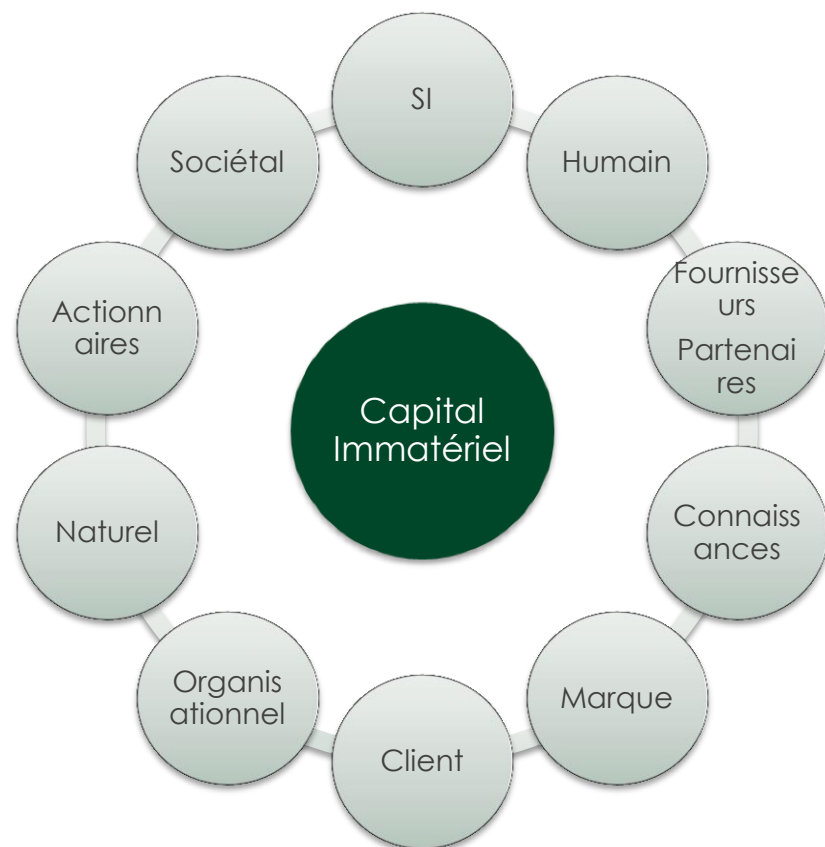
# 1. Contexte et objectifs

## Focus sur les actifs immatériels



« Le capital immatériel est l'ensemble des moyens dont dispose une entreprise qui concourt à sa rentabilité, et qui ne figure pas systématiquement dans son bilan. »

### Typologie de référence : 10 classes d'actifs immatériels



### Adaptations contextuelles

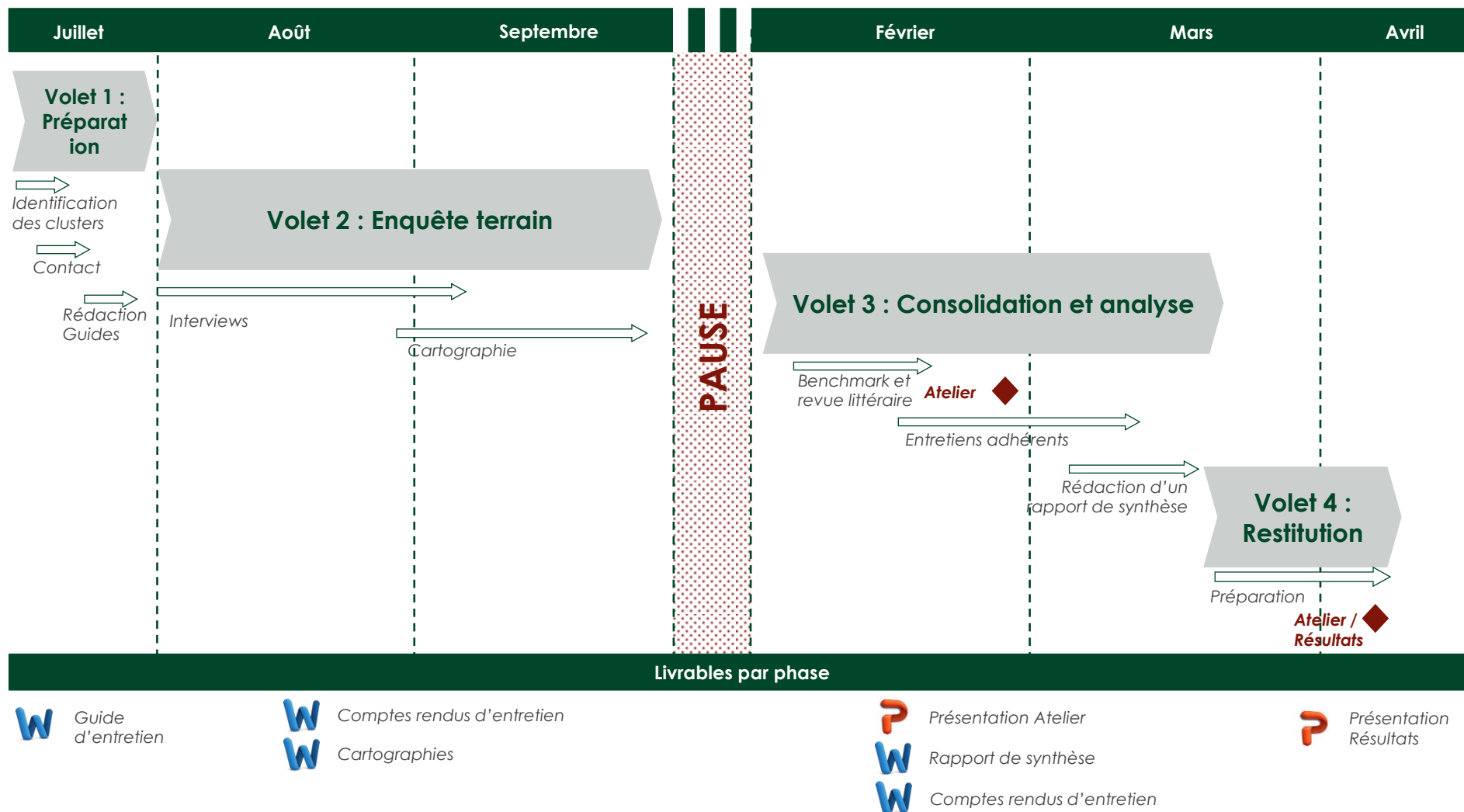
Dans le cadre d'une organisation à but non lucratif comme les pôles, qui sont des associations de droit privé, il est nécessaire de procéder à quelques ajustements pour adapter le canevas global :

- **Capital actionnaires** → Le pôle reposant principalement sur des subventions diverses - Etat, collectivités territoriales - on parlera de « capital financeur »
- **Capital Client** → Ici, c'est l'adhérent qui est le principal usager des services offerts par le pôle
- **Capital sociétal** et **capital naturel** → Notions caduques du fait de la taille réduite des structures administratives des pôles (< 30 personnes en général)

1. Contexte et objectifs
- 2. Démarche mise en œuvre**
3. Diagnostic
4. Perspectives de services
5. Synthèse et recommandations

## 2. Démarche mise en œuvre

### Planning



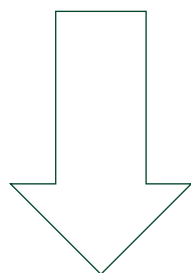
# 2. Démarche mise en œuvre

## Focus sur les volets 1 et 2 : préparation et enquête terrain

### Entretiens

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

- **Cap digital**
  - Patrick Cocquet (Directeur)
  - François Hanat
  - Philippe Roy
  - Jérôme Clauzure
- **Nekoé**
  - Paul Pietyra (Directeur)
- **Imaginove**
  - Tanguy Selo (Directeur)



### Cartographie

Partenaires / Fournisseurs	Savoir	SI	Financière
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lignes d'activités pour l'animation de l'écosystème (networking, master class, concours de talents, exposition, professionnelle)</li> <li>✓ Concours d'entreprises avec jury pour faciliter la mise en relation avec des porteurs de projets</li> <li>✓ Présence et/ou partenariat avec une 15aine d'événements, en France et à l'étranger</li> <li>✓ Plusieurs partenariats avec des sociétés de conseil sur les sujets de développement pour les adhérents</li> <li>✓ Pas de tarification avec des partenaires sélectionnés</li> <li>✓ Pas d'annuaire de référencement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pas d'articles académiques ou d'études</li> <li>✓ <b>Stack</b> : tout récemment mis à jour</li> <li>✓ Pas de lettre de veille</li> <li>✓ Pas d'outil de partage des connaissances</li> <li>✓ Compétence dans le pilotage de prestataires du secteur événementiel</li> <li>✓ Pas de compétence spécifique de <b>community management</b></li> <li>✓ Pas de cours universitaires en collaboration avec le pôle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Site institutionnel, à jour, avec une rubrique agenda et services</li> <li>✓ Un <b>job board</b> a été spécialement développé (<b>Capadit</b>)</li> <li>✓ Un CRM (sur <b>Engage</b>) est en cours de déploiement</li> <li>✓ Pas d'outils internes spécialement développés pour le pôle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Partenaire à environ 72%</li> <li>✓ Partenaire en diminution</li> <li>✓ Partenariat avec les financeurs plutôt bon, même si quelques fournisseurs de <b>reporting</b> sont à dépasser</li> </ul>

Les informations récoltées ont servi à constituer une **cartographie** la plus large et la plus complète possible, en veillant à identifier pour chaque pôle ou cluster ses caractéristiques propres

Cet outil permet des sélections rapides et des comparaisons simples entre pôles

## Focus Méthodologique : Entretiens



Tous nos entretiens font l'objet de guides d'entretien et de comptes-rendus validés par les interlocuteurs rencontrés



Une introduction précise les objectifs de l'entretien



Le questionnaire laisse une place aux questions ouvertes



Le compte-rendu reformule et synthétise l'échange



## 2. Démarche mise en œuvre

### Focus sur les volets 3 et 4 : consolidation, analyse et restitution

#### A. Benchmark International



Objectif : **nourrir la réflexion** sur les immatériels et les services.

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

#### B. Revue littéraire



Objectif : **mettre en perspective** les éléments étudiés auprès des trois pôles avec le contexte plus général des pôles de compétitivité en France

- Les résultats de l'évaluation des pôles de 2008
- *Pôles de compétitivité : transformer l'essai*, 2012, Institut de l'entreprise
- *Les clusters mondiaux dans le domaine des écotechnologies : enseignement, perspectives et opportunités*, 2010, MEEDDM

#### C. Enquête auprès des adhérents



Objectif : **identifier le niveau de satisfaction** des adhérents et leurs attentes, **tester leur avis** sur quelques services

- Entretiens :
  - 5 adhérents de Cap Digital (1 Grande entreprise et 4 PME)
  - 5 adhérents d'Imaginove (idem)
- Intégration à l'analyse d'enquêtes de satisfaction déjà menées par les pôles

#### Volet 4 : Restitution

Nos restitutions ont pour objectif principal de formuler des recommandations qualifiées, destinées à être mises en œuvre rapidement. La qualité des livrables doit permettre une appropriation rapide des enseignements de l'étude par les collaborateurs en charge des différents chantiers.



1. Contexte et objectifs
2. Démarche mise en œuvre
- 3. Diagnostic**
4. Perspectives de services
5. Synthèse et recommandations

### 3. Diagnostic

#### Cartographie des actifs immatériels - Faits marquants (1/2)

Les 2 pôles de compétitivité adoptent une approche notablement différente de celle de Nekoé.

	<i>Cap-Digital et Imaginove</i>	<i>Nekoé</i>
Capital partenaire	<b>Fonction principale</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Maturité dans le rôle de clustering et d'intermédiation</li><li>• Choix assumés des pôles de mettre en relation les acteurs d'un écosystème avec des prestataires, plutôt que de se substituer à eux</li></ul>	<b>Importance moindre</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Parti-pris du développement de compétences internes</li></ul>
Capital marque	<b>Forte notoriété domestique et internationale</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Travail amorcé il y a plusieurs années</li><li>• Image institutionnelle qui leur procure une marque pluridisciplinaire forte</li></ul>	<b>Notoriété plus confidentielle</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Choix de l'hyper-spécialisation (l'innovation de service)</li><li>• Ciblage d'un public qualifié</li></ul>
Capital savoir et SI	<b>Quelques faiblesses du capital structurel interne</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rôle de facilitateur et non de conseil en management</li><li>• Objet social axé sur la mise en relation et le partage des connaissances et bonnes pratiques</li></ul>	<b>Internalisation et capitalisation forte des compétences et outils</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Effectif qualifié et opérationnel à la manière d'un cabinet de conseil</li><li>• Vocation à croître structurellement</li></ul>

### 3. Diagnostic

#### Cartographie des actifs immatériels - Faits marquants (2/2)

Les 2 pôles de compétitivité adoptent une approche notablement différente de celle de Nekoé.

	Cap-Digital et Imaginove	Nekoé
Capital adhérents	<b>Relation de partenariat</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Choix d'adhésions à montant variable, et selon un modèle forfaitaire en termes de service,</li><li>• Capital confiance conséquent mais implication améliorable des adhérents</li></ul>	<b>Approche plus commerciale</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Les adhérents sont de véritables clients.</li><li>• Il en découle une connaissance plus profonde du besoin des membres</li></ul>
Capital financeur	<b>Dépendance forte aux subventions publiques</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Plus de 50% de fonds public - Efforts notables de Cap-Digital, qui diversifie ses sources de financement</li><li>• Nécessité de diversifier les sources de financement pour pérenniser la structure</li></ul>	
Capital organisationnel et humain	<b>Peu d'enjeux du fait de la faible taille des structures</b>	

1. Contexte et objectifs
2. Démarche mise en œuvre
3. Diagnostic
- 4. Perspectives de services**
5. Synthèse et recommandations

## 4. Perspectives de services

### 5 catégories de services soumis à 5 contraintes majeures

#### Catégories de service

- A.** Les services d'appui et de **financement**
- B.** Les services permettant la **mutualisation de ressources** et la capitalisation de savoirs ou de technologies
- C.** Les fonctions d'**animation et de mise en réseau**
- D.** Les services autour de l'emploi, des compétences et des **ressources humaines** au sens large
- E.** La **promotion** des produits et le **développement international**

#### Contraintes

- 1.** **Rendre service à la base d'adhérent**, et être en ligne avec la phase 3 des pôles
- 2.** **Accroître l'attractivité** du pôle, ou lui permettre de facilement **diversifier ses revenus**
- 3.** Être un « **quickwin** », i.e. ne pas nécessiter la mise en place de dispositifs trop lourds.
- 4.** **Ne pas nuire à l'image institutionnelle** du pôle, ni rompre la relation de confiance avec l'adhérent ;
- 5.** **Adapter à l'entreprise cible.** Certains services doivent être conçus pour attirer les grands comptes, d'autres pour les PME.

## 4. Perspectives de services

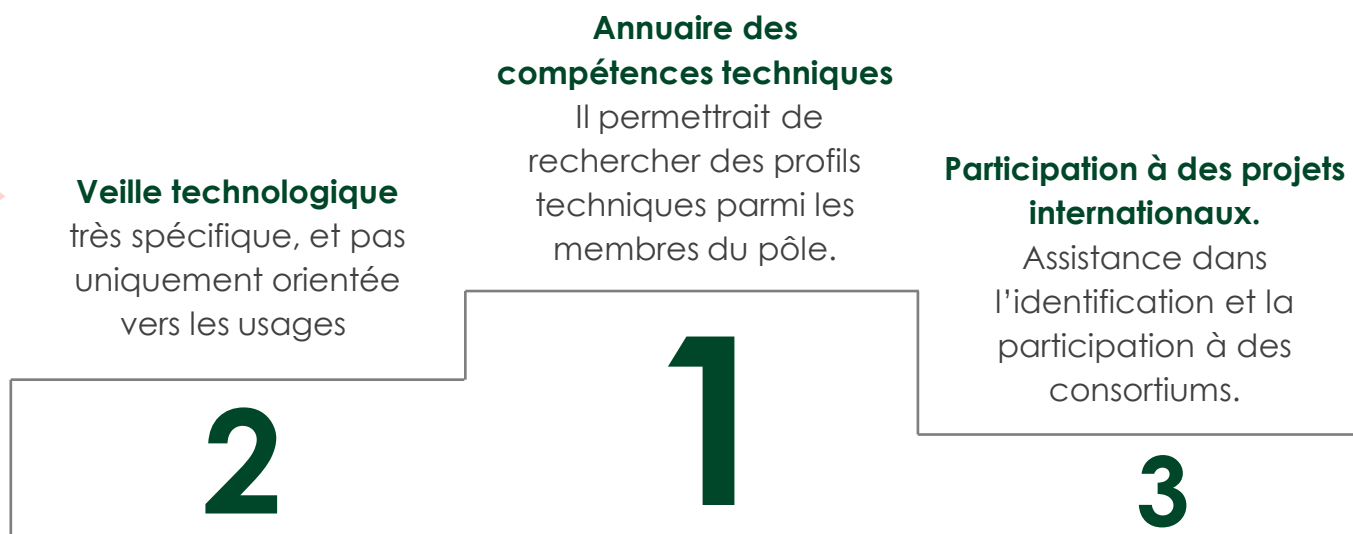
### Attentes des adhérents – Grandes entreprises

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

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



Néanmoins, nos interlocuteurs nous ont fait part de leur volonté de se voir proposer d'autres services actuellement absents de l'offre des pôles

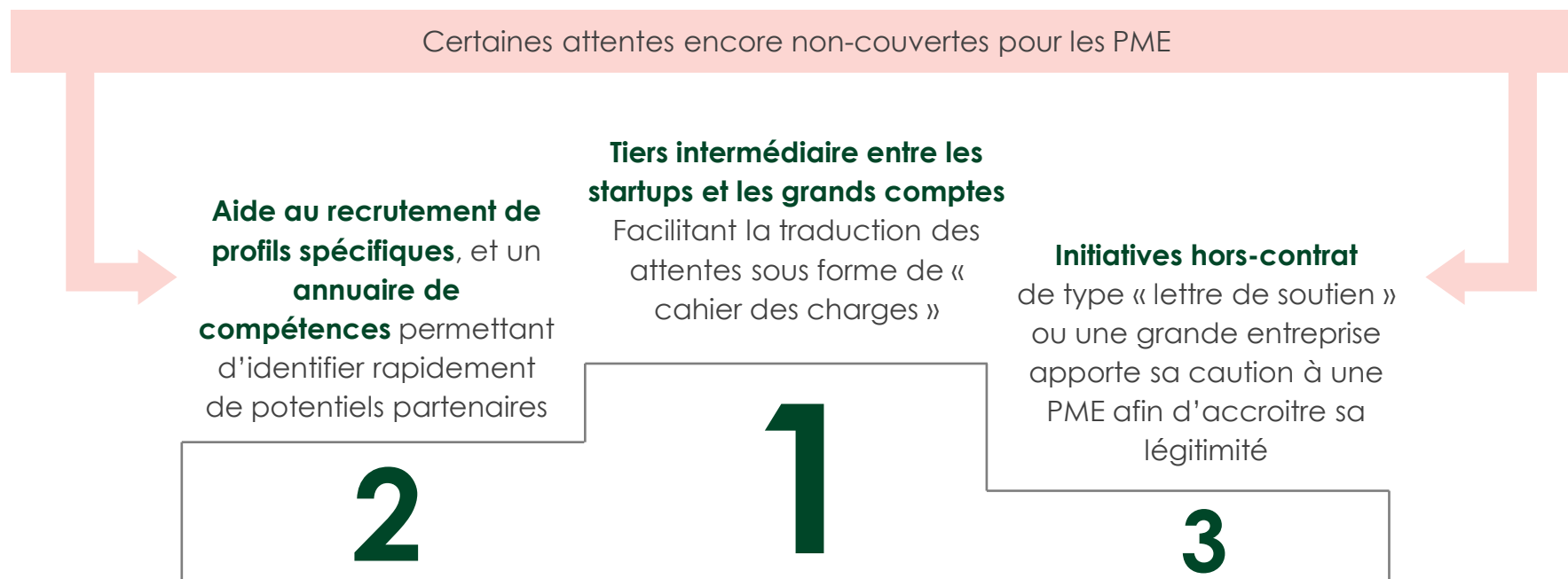


## 4. Perspectives de services

### Attentes des adhérents – PME

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

- Les événements de networking, cités par l'intégralité des personnes rencontrées
- Le montage de projets et de dossiers de financement
- Les rencontres avec les grandes entreprises (même si ce besoin varie selon la maturité de l'entreprise)
- La rencontre avec des investisseurs
- Le développement international
- La recherche de partenaire par la fonction « d'annuaire vivant » du pôle.

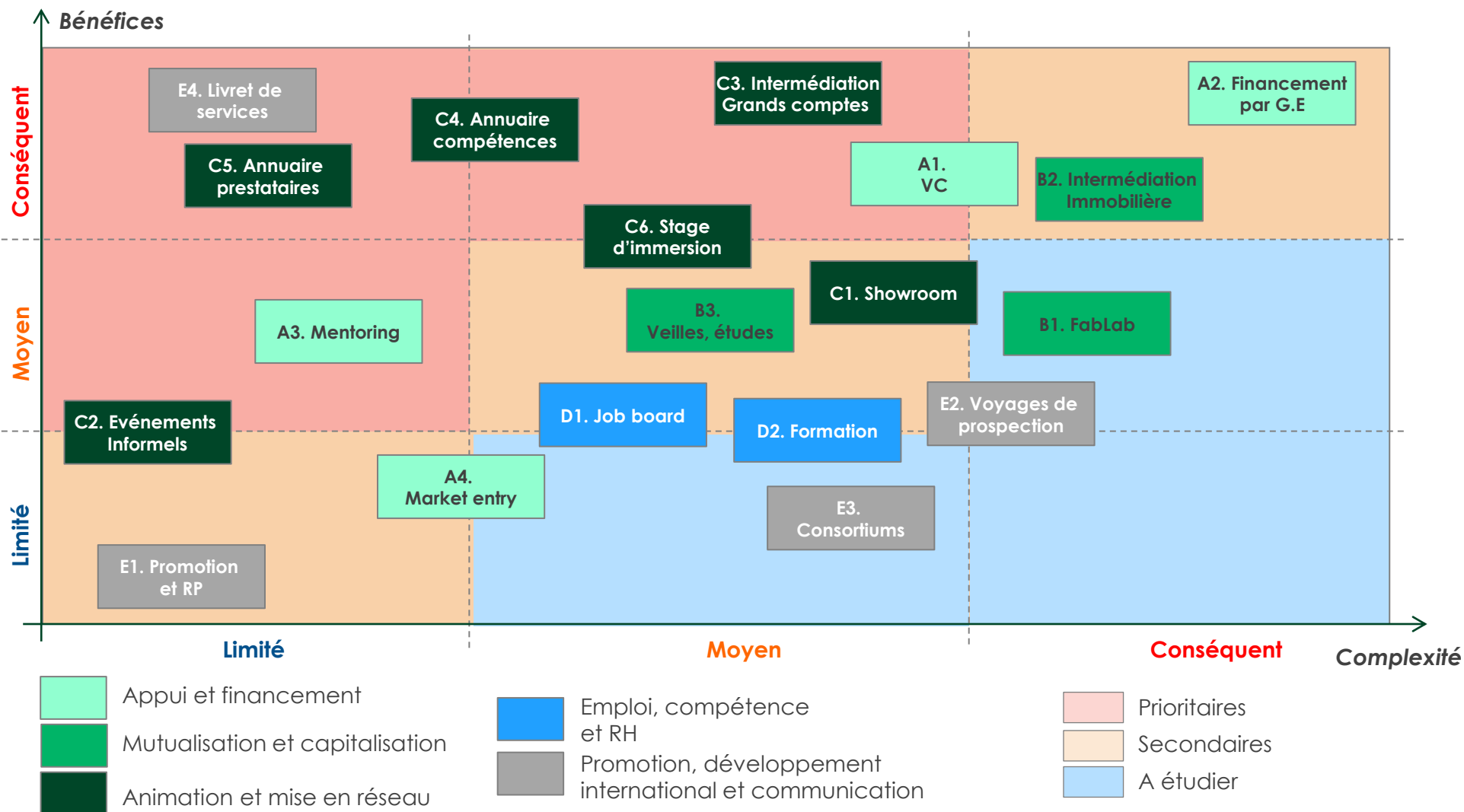




1. Contexte et objectifs
2. Démarche mise en œuvre
3. Diagnostic
4. Perspectives de services
- 5. Synthèse et recommandations**

# 5. Synthèse et recommandations

## Matrice de synthèse des recommandations



# 5. Synthèse et recommandations (Exemple)

## C.1. Créer un showroom permanent - physique ou virtuel - au sein du pôle

Bénéfice	L	M	C
	■	■	■

Complexité	L	M	C
	■	■	■

Promouvoir l'offre des adhérents auprès des visiteurs de tout ordre amenés à fréquenter le pôle

Bénéfices attendus	Indicateur / valeur à atteindre
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Accroître la visibilité du pôle (en tant qu'institution) et de ses adhérents en valorisant leurs productions</li><li>▪ Favoriser l'échange entre adhérents par la mise en place d'un lieu de rencontre</li></ul>	<p>Croissance du trafic du site web du pôle</p> <p>Augmentation de la mise en relation avec des adhérents</p>

Étapes clés	Enjeux notables
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Appel d'offre pour l'aménagement du showroom<ul style="list-style-type: none"><li>• Rédaction d'un cahier des charges</li><li>• Sélection des prestataires</li><li>• Construction du showroom</li></ul></li><li>▪ Appel à candidature à destination des adhérents<ul style="list-style-type: none"><li>• Identification des produits ou services « phares »</li><li>• Soumission des supports visuels et didactiques liés au produit</li><li>• Procédure de mise à jour</li></ul></li><li>▪ Plan de communication<ul style="list-style-type: none"><li>• Organisation d'un évènement annuel (type exposition, vernissage, ...)</li><li>• Revue de presse à destination des adhérents ou figure tous les articles qui mentionnent le showroom ou le pôle</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Degré de collaboration des adhérents</li><li>▪ Qualité scénographique du showroom</li><li>▪ Référencement du site web</li></ul>
	<p>Coût</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ 30 j.h</li><li>▪ Frais de création du showroom (site web ou décoration d'intérieur)</li></ul>



Votre contact

**Vincent BARAT**

Associé

+ 33 (0)6 64 87 44 81

+ 33 (0)1 53 00 10 98

vincent.barat@akoyaconsulting.fr

[www.akoyaconsulting.fr](http://www.akoyaconsulting.fr)

- Comment quantifier l'apport des pôles ?

## Mesures économiques

- Surperformance des adhérents par rapport au marché
- Reporting / tableau de bord multicritères
- Comparaison temporelle avant/après adhésion
- Panel d'adhérent

## Satisfaction client

- Taux de résiliation
- Questionnaire de satisfaction
- Croissance du nombre d'adhérents

## Benchmark

- International
- Par rapport à d'autres structures d'aide à un secteur ou un métier