



HAL
open science

**Transmédia et politiques publiques : quelle est
l'articulation à l'oeuvre entre les politiques publiques et
les industries créatives sur le territoire
Provence-Alpes-Côte d'Azur ?**

Gabriel Riboulet

► **To cite this version:**

Gabriel Riboulet. Transmédia et politiques publiques : quelle est l'articulation à l'oeuvre entre les politiques publiques et les industries créatives sur le territoire Provence-Alpes-Côte d'Azur ?. Science politique. 2013. dumas-00938086

HAL Id: dumas-00938086

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00938086v1>

Submitted on 29 Jan 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Vous allez consulter un mémoire réalisé par un étudiant dans le cadre de sa scolarité à Sciences Po Grenoble. L'établissement ne pourra être tenu pour responsable des propos contenus dans ce travail.

Afin de respecter la législation sur le droit d'auteur, ce mémoire est diffusé sur Internet en version protégée sans les annexes. La version intégrale est uniquement disponible en intranet.

Université de Grenoble

Sciences Po Grenoble

Gabriel RIBOULET

Transmédia et politiques publiques

Quelle est l'articulation à l'œuvre entre les politiques publiques et les industries créatives sur le territoire Provence-Alpes-Côte d'Azur ?

Année de soutenance : 2013

Mémoire de Master sous la direction de Pascal Clouaire et Jean- Noël Portugal

Université de Grenoble

Sciences Po Grenoble

Gabriel RIBOULET

Transmédia et politiques publiques

Quelle est l'articulation à l'œuvre entre les politiques publiques et les industries créatives sur le territoire Provence-Alpes-Côte d'Azur ?

Année de soutenance : 2013

Mémoire de Master sous la direction de Pascal Clouaire et Jean- Noël Portugal

Prolégomènes à un continuum : le transmédia

Le transmédia est une méthode de production d'œuvres de fiction, de documentaires, ou encore de produits de divertissement. Il ne s'agit pas d'un marché, ni d'une filière. La dynamique consiste à développer et produire des contenus interactifs et extensibles sur différents supports afin de développer un univers narratif ou expérientiel. Dans un univers établi chaque support développe un contenu différent ; chacun de ces contenus vient compléter, enrichir ou approfondir les autres, dans une logique de continuité. Plusieurs points d'entrée sont définis afin que le spectateur puisse entrer dans l'univers via un support ou un autre. La mission suivante consiste à faire circuler l'audience au travers d'un cheminement cohérent par rapport à sa cible afin de l'amener d'un support à l'autre.

Le transmédia, est un terme utilisé pour la première fois en 2002 par Henry Jenkins. Ce continuum implique une méthodologie de production, de création et de financement conduite par la normalisation des nouvelles techniques, technologies et nouveaux usages. Cette rupture s'applique particulièrement aux ICM (Industries Culturelles et Médiatiques) et s'illustre sous différentes formes selon les objectifs des porteurs de projets. Cette dynamique se décline sous différents termes en fonction des secteurs d'industrie dans lesquels elle intervient.

Le **transmédia storytelling** est le pendant narratif du transmédia, il se caractérise par l'utilisation combinée de plusieurs médias pour développer un univers. Chaque support médiatique apporte son lot de nouvelles capacités techniques et spécificités d'usage. Ces dernières en perpétuelle évolution permettent de développer un contenu narratif propre au support exploité. Chaque support propose une lecture différente et complémentaire de l'univers et de l'histoire d'origine. Cette notion poussée permet un enrichissement de l'univers pour le spectateur, qui par ailleurs a la possibilité d'interagir avec l'univers. La notion de **transmédia expérientiel** est intégrée à celle de *storytelling* dans le cas présent.

Le pendant économique du transmédia, le **transmédia marketing** articule lui aussi un univers narratif original sur différents médias, mais il est utilisé comme une technique *marketing* permettant d'augmenter le marché potentiel d'un contenu et de l'enrichir. Il ne faut pas le confondre avec le « cross-média » ou « pluri-média » qui déclinent quant à eux un contenu principal sur des supports médias complémentaires. Il est admis quatre degrés de production transmédia allant de la moins innovante dans sa forme narrative à la plus innovante : la franchise transmédia aussi appelé cross-média, la transformation transmédia, le projet transmédia, le concept transmédia.

Pour éprouver cette articulation sur tous les supports deux notions doivent être intégrées. Tout d'abord, **les points d'entrée** appelés aussi « *rabbit holes* » sont les moyens pour le spectateur de rejoindre un projet transmédia. Ils peuvent être d'ordre technique ou narratif et peuvent être explorés et compris indépendamment les uns des autres. Ensuite, intervient la notion **d'engagement du public** qui passe par l'utilisation de médias interactifs et immersifs, couplée à des mécanismes d'engagement et de maintien de l'audience issue du jeu, de l'information et de la communication. L'objectif est de proposer des expériences de divertissement enrichies qui ne se limitent plus à une consommation de médias à la carte, mais qui proposent d'accompagner le spectateur à devenir *fan* afin qu'il s'identifie à toutes les facettes de l'univers transmédia.

Le transmédia est la réponse d'un nouveau paradigme. Ce mot valise peut être comparé dans son opposition avec la production médiatique traditionnelle à la consommation collaborative en opposition au consumérisme, ou encore à l'imprimante 3D opposée à l'industrie de l'obsolescence programmée. Cette terminologie définit une évolution plus qu'une adaptation du rôle du spectateur qui passe d'un rôle passif à un rôle actif. On parle alors d'**expériences utilisateurs**.

Cette dynamique transmédia introduite avec la crise généralisée comprend une approche média évidente due à son interaction forte avec cette industrie. Elle se traduit dans une société du spectacle hyper médiatisée et connectée par son intégration dans la révolution sociétale amorcée.

Remerciements

Je remercie toute l'équipe de PRIMI pour son sens de l'intelligence sociale et des priorités, pour son savoir vivre et son investissement. Merci d'avoir compris mes forces et mes faiblesses et d'avoir construit de manière collaborative des modèles de travail efficace et *fun*. Merci de m'avoir fait confiance et donné l'opportunité de participer à certains évènements, tels que le Ouisharefest, MIP, MIFA, SSD, et intégrer les missions concernant le programme expérimental d'accompagnement transmédia 2013-2014, l'école transmédia au travers desquels j'ai approfondi mes connaissances du secteur et effectué des rencontres professionnelles enrichissantes.

Mes remerciement vont particulièrement à :

Sylvia Andriantsimahavandy,

Amalia Germain,

Charlène Douchamps,

Marie Cotreau,

Tiphaine Pitoiset,

Jean Noël Portugal,

Léa Génis.

Une pensée particulière va à ma famille et mes amis, pour le soutien qu'ils m'ont apporté dans l'accomplissement de mes choix.

Sommaire

Chapitre I. PRIMI, Pôle Transmédia Méditerranée	16
1 - Un outil des politiques publiques au service des entreprises	16
2 - PRIMI Cluster d'entreprise	22
3 - Un engagement marqué dans le transmédia.....	28
4 - Fonctionnement du pôle et actions liées à la convergence transmédia.....	32
Chapitre II. Positionnement des politiques publiques sur les dynamiques transmédiats	43
1 - Les objectifs des politiques territoriales	43
2 - Identification des entreprises des secteurs cibles	50
3 - L'accompagnement par le pôle de compétitivité PRIMI	54
Chapitre III. La mutation transmédia des industries créatives	61
1 - Champs de la mutation	61
2 - Une nouvelle manière d'écrire.....	65
3 - Une nouvelle organisation	69
4 - Une nouvelle stratégie d'engagement de l'audience	75
5 - Nouveaux modèles économiques, quelques notions	81

Bibliographie et sitographie

Livres

- BOURDIEU, Pierre. Sur la télévision, éditions Raison d'agir Paris, 1996, 95p. (Raisons d'agir)
- HORKHEIMER, Max. 'sous la dir) La dialectique de la Raison : fragments philosophiques, éditions Gallimard Paris, 1974, 281p (Bibliothèque des idées)
- MCCLOUD, Scott. L'art invisible, éditions Delcourt Paris, 2007, 224p (Contrebande) traduction Dominique Petitfaux
- SERRES, Michel. Petite Poucette, éditions Le Pommier Paris, 2012, 68 p. (Manifestes)

Sites web

- PRIMI. Pôle Transmédia Méditerranée [en ligne]. 2013. Disponible sur : < <http://primi.pro/> >. [Consulté le 9 juillet 2013]
- Ars Industrialis. Ars Industrialis. [hors ligne]. 2010. Disponibles sur : < <http://arsindustrialis.org/> > [Consulté le 15 août 2012]
- Commissariat général de la stratégie et de la prospective [en ligne]. 2013. Disponible sur : < <http://www.strategie.gouv.fr/blog/> > [Consulté le 23 juillet 2013]
- Legifrance.gouv. Le service public de la diffusion du droit [en ligne]. 2013. Disponible sur : < <http://www.legifrance.gouv.fr/> > [Consulté le 29 juillet 2013]
- Compétitivité.GOUV.FR. Les pôles de compétitivité moteurs de croissance et d'emploi [en ligne]. 2013. Disponible sur : < www.competitivite.gouv.fr > [Consulté le 29 juillet 2013]
- FING, Fondation Internet nouvelle génération [en ligne]. 2013. Disponible sur : < <http://fing.org/> > [Consulté le 4 août 2013]
- Google, Google Alerts [en ligne]. 2013. Disponible sur : < <http://google.fr/alerts/> > [Consulté le 2 août 2013]
- Scoopit, Scoopit [en ligne]. 2010. Disponible sur : < <http://scoop.it/> >. [Consulté le 6 août 2013]
- Facebook, Facebook [en ligne]. 2007. Disponible sur : < <http://facebook.com/> >. [Consulté le 15 août 2013]
- GPEC. Tous sur la GPEC [en ligne]. 2013. Disponible sur : < <http://toutsurlagpec.fr/> >. [Consulté le 25 juillet 2013]

Page web

- Financement publics au transmédia et aux œuvres interactives en Europe. In MÉDIAFRANCE. Guide des aides aux œuvres interactives et transmédia en Europe [en ligne]. 2013. Disponible sur : < http://www.mediafrance.eu/IMG/pdf/Guide_des_financements_publics_au_transmedia_Juin_2012.pdf >. [Page consultée le 1^{er} mai 2013]
- Unesco, Expression culturelles. Guide de politique pour la créativité de l'UNESCO [en ligne]. 2011. Disponible sur : < <http://www.unesco.org/new/fr/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural-expressions/tools/policy-guide/> >. [Page consultée le 5^r août 2013]

Revues en ligne

- LE MONDE : < <http://www.lemonde.fr/> >
- PHILOSOPHIE MAGAZINE : < <http://www.philomag.com/> >
- LA REVUE INFLUENCIA : < <http://www.influencia.net/larevue/médias/> >

Liste des sigles

CA : Chiffre d'affaires

CCI : Chambre de Commerce et d'Industrie

DATAR : Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale

ENT : Espace numérique de travail

FAI : Fournisseur d'accès à Internet

FING : Fondation Internet nouvelle génération

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

HADOPI : Haute autorité pour la diffusion des œuvres et la production des droits sur internet

ICM : Industries culturelles et médiatiques

IC : Industries créatives

ICP : Pôle Industries culturelles et patrimoines

INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques

MDER : Maison du développement économique régional

MIFA : Marché international du film d'animation

MIP : Marché international des programmes

MPM : Marseille Provence Métropole

NAF : Nomenclatures d'activités françaises (englobe depuis la réforme de 2008 le code APE : Activité professionnelle exercée)

P2P : Pair-à-pair

PACA : Région Provence Alpes Côte d'azur

PME : Petites et moyennes entreprises (comprise entre 20 et 250 salariés)

PRIDES : Pôles régionaux d'innovation et de développement économique solidaire

PRIMI : Pôle Régional de l'Image, du Multimédia et de l'Internet

RSE : Responsabilité sociétale des entreprises

SSII : Société de services en ingénierie informatique

SWOT : *Strengths weaknesses opportunities threats*, son équivalent français est « atouts, faiblesses, opportunités, menaces »

TPE : Très petites entreprises (<20 salariés)

Lexique

Adaptation : *Rendre apte à ou ajusté à, joindre ou conformer* quelque chose.

Adopter : Choisir parmi une sélection connue ou inconnue.

Continuum : Continuité dans l'espace et le temps. En cours de définition.

Coopétition : Notion de compétition économique entre les acteurs d'un même secteur : c'est une collaboration opportuniste afin de capturer un bénéfice commun.

Curation : La curation de contenu consiste à sélectionner, éditer et partager les contenus les plus pertinents du Web pour une requête ou un sujet donné.

Cluster : Concentration géographique d'entreprises interdépendantes dans des branches industrielles proches. Ces entreprises coopèrent entre elles et avec les universités pour livrer le produit final.

Cycles d'itération : Procédé méthodologique de répétitif qui boucle jusqu'à ce qu'une condition particulière soit remplie.

Évolution : Le passage progressif d'un état à un autre par la fluctuation d'une modification interne aléatoire.

Fablab : contraction de l'anglais *fabrication laboratory* (laboratoire de fabrication) désigne un lieu ouvert à tous où il est mis à disposition du public toutes sortes d'outils, pouvant créer toutes sortes de choses.

Glocal : Compromis entre le marketing dit "global" et le marketing dit "local". L'entreprise dans un contexte de stratégie mondiale s'adapte aux conditions locales.

Grappe d'entreprise : Regroupements d'entreprises appartenant à un même secteur d'activité ou au même créneau de production ou de filière.

Organisation verticale : Forme prédominante de la division du travail qui cherche à en améliorer la productivité. Elle sous-entend une hiérarchisation des postes pour une représentation plus claire et opérationnelle.

Organisation horizontale : Cette organisation tend pour ces acteurs vers l'autonomie et des relations d'égal à égal. Poussé par le Web2.0 elle s'illustre par des approches rhizomique de l'organisation principalement dues à l'évolution des techniques et usage de production.

Prolégomènes : longue introduction de l'ensemble des notions préliminaires à une science. Cette figure de style est placée en tête d'un texte.

Ville intelligente : Développement urbain apte à faire face aux besoins triparties des institutions, des entreprises et des citoyens. Il vaut sur les plans économiques, des mobilités, de l'environnement, des habitants, des modes de vie et des administrations.

Introduction

Le transmédia amorce des ruptures d'ordre économique, organisationnel ou encore de compétences humaines pour les acteurs traditionnels de l'audio et du visuel. Ces derniers sont interpellés par l'arrivée de nouveaux acteurs, issus par exemple de la communication digitale, du e-tourisme, etc. qui sont perçus comme autant de rivaux. On constate, dans le secteur des industries créatives, de profondes modifications dont le transmédia représente en même temps une opportunité et une fragilisation.

Les aides financières et l'accompagnement public se positionnent en appui de ces bouleversements. Constatant que les aides publiques s'orientent vers une décentralisation, quelle position et quelles actions choisissent les acteurs institutionnels des territoires en charge de cette redistribution financière ? Quelles méthodes de financement permettent à ces organismes de faire évoluer un modèle de redistribution prévu au départ pour des secteurs dit traditionnels ?

Mots clefs

Transmédia, cluster, politiques publiques, professionnalisation, adaptation, adoption, évolution, mutation, innovation, territorialisation, décentralisation, organisation rhizomique, chaîne de valeur, financement, droit d'auteur, modèle de coopération, intermédiation, intelligence sociale.

Problématique développée

Sur un territoire donné, et dans le cadre d'une conjoncture de production transmédia, quelle est l'articulation à l'œuvre entre les politiques publiques et les industries créatives concernées ?

Le stage clôturant mon parcours de formation a pour cadre une association mettant en place un service d'accompagnement vers les logiques de production transmédia à destination des entreprises régionales de Provence-Alpes-Côte d'Azur avec le soutien des politiques institutionnelles locales.

Etablissement support

PRIMI Pôle Transmédia Méditerranée

Pôle MédiaBelle de Mai - 37 rue Guibal - 13003 Marseille – France

Le stage s'est déroulé du 28 janvier 2013 au 15 juillet 2013 sur une période de 6 mois.

J'ai choisi un lieu de stage qui me permette de découvrir les logiques des politiques publiques, de passer en quelque sorte de l'autre côté du miroir, du côté des distributeurs de ressources et non des récepteurs et créateurs de contenus comme l'ont été mes employeurs lors de mes précédentes expériences dans le domaine de la production.

PRIMI est une association loi 1901 financée majoritairement par des institutions publiques. L'aide que propose PRIMI est un accompagnement de ses adhérents pour toutes les phases de leurs projets. Elle peut être couplée et complétée par des fonds d'aide régionaux.

Mes missions durant le stage abordent une approche globale du transmédia, elles ne se cantonnent pas à un secteur d'activité ni à une vision d'une forme de transmédia. J'interviens notamment sur la création d'un programme d'accompagnement de porteurs de projets trans et cross média ou encore sur la coordination d'une consultation pour la création d'une école transmédia en PACA.

L'implantation régionale, hors de Paris, permet de prendre de la distance dans un secteur où les acteurs sont concentrés et accrochés à un modèle encore très centralisé. Le choix d'effectuer le stage en région PACA est motivé par l'existence d'un tissu audiovisuel local dynamique ayant un rayonnement national et international. Ce territoire confirme sa bonne place en termes d'accueil de tournages en France tout en ponctuant l'année par des festivals nationaux et internationaux. Replacé dans la temporalité du stage, il est à noter par ailleurs que le territoire Marseille-Provence détient le statut de Capitale européenne de la Culture pour l'année 2013.

Ces éléments sont autant d'arguments qui viennent compléter l'option de s'attacher à comprendre la logique mise en place dans l'action d'aide publique décentralisée.

Hypothèses relatives à la problématique

Les politiques publiques d'un territoire (Région, Département, Métropole, Villes) sont face à des obligations vis-à-vis de l'état, des industries et des citoyens. Elles sont un maillon de redistribution des ressources financières, techniques et humaines à la suite d'actions de décentralisation. Elles cherchent à créer de l'attractivité sur leur territoire dans un contexte de concurrence inter-régions. Elles souhaitent sécuriser les parcours et favoriser le décloisonnement des méthodes de travail dans un contexte de crise mondialisée.

De leur côté, les entreprises qui s'engagent dans le transmédia remettent en question leur fonctionnement. Elles doivent intégrer le changement (adaptation, adoption et évolution) des

techniques, usages et méthodes de production. Elles modifient leur structure de travail en décroissant leurs silos de production pour tendre vers une organisation plus horizontale. Elles sont amenées à travailler en coopération avec d'autres entreprises pour une approche locale face à une concurrence internationale et mondialisée.

Champs scientifiques autour de la problématique

La problématique étudiée amène à rechercher des références dans plusieurs domaines liés à la notion de territoire, la mutation du secteur industriel amorcée avec le transmédia et les problèmes économiques soulevés. Les champs scientifiques explorés sont :

- L'impact de l'arrivée de nouveaux acteurs dans un secteur industriel
- L'importance de la localisation géographique des acteurs.
- Les méthodologies de travail horizontal comportant des cycles de production à itération courte.
- La vision internationale généralisée due à un faible pourcentage de monétisation.
- L'articulation de modèles économiques hybrides comprenant : post financement, *long tail*, *freemium*, *paymium*, etc.
- La répercussion des nouvelles formes narratives sur les notions de propriété intellectuelle.
- L'engagement des politiques publiques dans l'accompagnement des ICM et IC.
- L'importance de fédérer des acteurs de la même industrie.

Méthodologies utilisées pour la rédaction du mémoire

Je m'appuie sur des cycles de réflexion courts, pour être en phase avec l'évolution des tendances due à la mutation des industries créatives et enrichir en cours l'analyse des thèmes que j'aborde. L'objectif est de capitaliser des points de vue et des éléments de réponse à un niveau de granularité assez fin.

J'utilise des méthodes d'investigation classique, observation, entretien ou documentation, appliqués à des sujets limités et ciblés choisis en fonction d'opportunités. Cette approche modulaire et itérative permet d'agencer les ressources, sans se figer dans une vision structurée a priori. Elle permet un décroissement organisationnel, ainsi que des retours réguliers sur les sujets abordés différemment qui construisent la réflexion.

Le mémoire est composé de trois parties traitant de l'organisme d'accueil PRIMI, des politiques publiques territoriales appliquées au transmédia et du positionnement des professionnels dans ce secteur :

- La première partie présente le cluster PRIMI : l'historique, les caractéristiques du lieu, l'activité, le fonctionnement, le positionnement dans le paysage audiovisuel professionnel et institutionnel, le financement, le positionnement à l'international, le mode de gestion, l'ouverture au changement, etc.
- La deuxième partie est traitée du point de vue des politiques publiques territoriales, les objectifs et missions, les spécificités régionales et les méthodes mise à l'œuvre dans le cadre de la conjoncture transmédia. Elle se limite au périmètre de PRIMI et de ses actions en PACA.
- La troisième partie s'attache à l'implication des professionnels dans le transmédia. Elle reprend les interrogations qu'apporte ce changement en le mettant dans le contexte rencontré avec les membres du réseau PRIMI.

Chapitre I. PRIMI, POLE TRANSMEDIA MEDITERRANEE

1 - Un outil des politiques publiques au service des entreprises

Le pôle régional de l'image, du multimédia et de l'Internet PRIMI est un réseau d'environ cent entreprises tournées vers l'innovation et la production de contenus d'image dans les filières cinéma, animation, audiovisuel, jeu vidéo, multimédia et Internet en région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Il reçoit le soutien financier de la région PACA et d'autres partenaires financiers publics ou privés pour concourir au développement local de la filière. PRIMI a pour mission d'accompagner ces différentes entreprises à travers un programme d'actions et de services favorisant le développement à l'international, l'innovation, le développement des compétences, la responsabilité sociale et environnementale.

I) PRIMI, acteur du paysage audiovisuel en PACA

PRIMI est né à la fin de l'année 2010 du rapprochement de deux associations implantées en région Provence-Alpes-Côte d'Azur. D'un côté, Medmultimed rassemblait les entrepreneurs du multimédia, de l'Internet, de la communication digitale et les organismes de formations de la filière, et par ailleurs, Pôle Sud Image réunissait les acteurs de l'industrie de l'image, du cinéma, de audiovisuel, de l'animation et du jeu vidéo, autour d'un projet économique et culturel, structuré pour l'ensemble de la filière.

A noter que le déroulé du sigle PRIMI, Pôle Régional de l'Image, du Multimédia et de l'Internet, est moins employé que la *baseline* « PRIMI, Pôle Transmédia Méditerranée » qui définit l'ambition stratégique de la structure.

PRIMI est créé sous la forme juridique d'association Loi 1901. Il s'inscrit dans une mise en commun de connaissances et d'activités et non dans une perspective de partage de bénéfices¹. Il se donne pour objet² de fédérer en réseau les acteurs de la filière en favorisant des actions de partage et de mutualisation. Il propose d'accompagner les entreprises dans leurs projets de croissance et d'innovation et de favoriser leur promotion au niveau régional, national et international.

¹Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association :

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006069570&dateTexte=20090506>

² Statuts PRIMI :

<http://www.primi.pro/sites/default/files/STATUTS%20PRIMI%202010web.pdf>

Les professionnels et acteurs économiques de la filière Image, Multimédia et Internet exerçant en région PACA peuvent adhérer à l'association; l'adhésion est aussi ouverte aux organismes de recherche et d'enseignement du territoire. Toute structure à but lucratif exerçant en région PACA est membre de l'association sur simple demande, sauf refus argumenté par le Conseil d'Administration. Les autres structures : publiques, associatives, personnes individuelles, etc. peuvent devenir membre sous condition d'acceptation par le CA. Les membres de droit de l'association sont les collectivités locales, territoriales et autres institutions qui contribuent au développement et au financement effectif de l'Association. Ils peuvent assister aux assemblées générales mais n'ont pas de voix délibérative.

Le CA définit les orientations et les actions du pôle avec l'appui du bureau, composé d'un président, d'un vice-président, d'un trésorier, d'un secrétaire. L'association désigne un délégué général, personnel salarié qui dirige l'équipe opérationnelle de PRIMI.

Les ressources de l'association proviennent dans une proportion prépondérante des subventions publiques territoriales et nationales.³

PRIMI se positionne par le choix de ses statuts, comme pôle de compétences dynamisé par ses membres pour s'engager dans des actions favorisant la recherche de plus-value dans leur secteur d'activité, et soutenu financièrement par les politiques publiques.

II) Dispositifs PRIDES et Grappe d'entreprise

Pièce maîtresse du schéma régional de développement économique de la région PACA, les PRIDES, pôles régionaux d'innovation et de développement économique solidaire, ont été créés en 2006. Leur mission est de faire passer les entreprises d'une logique individuelle à une logique collective dans un secteur donné, et d'aider à améliorer leur performance. Les deux structures à l'origine de PRIMI étaient labellisées PRIDES, label dont bénéficie aussi PRIMI.

Par ailleurs PRIMI a été retenu en janvier 2011 dans l'appel à projets « Grappes d'entreprises » lancé par la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi. Ce dispositif national regroupant sur un même territoire et dans une même filière des TPE et PME, se positionne sur le développement de l'innovation sous toutes ses formes et sur des actions plus proches du marché pour les entreprises comme la mise en place de stratégies communes et de services concrets et mutualisés.

³ Voir Statuts PRIMI : <http://www.primi.pro/sites/default/files/STATUTS%20PRIMI%202010web.pdf>

Ainsi dès son lancement, PRIMI s'est inscrit au cœur des dispositifs publics mis en place pour soutenir le développement économique local sous la forme de mise en réseau et d'actions collaboratives.

Ce positionnement implique une double posture. Il s'agit d'une part de répondre aux objectifs fixés par les labellisations, à savoir soutenir un mode d'organisation en réseau au niveau régional et améliorer la performance des entreprises concernant le PRIDES, apporter des services concrets et favoriser les coopérations autour de la formation, de l'innovation, de la gestion de l'emploi et des compétences concernant le dispositif des Grappes d'entreprises. D'autre part PRIMI doit convaincre ses adhérents de la pertinence des actions mises en place et les engager dans cette voie.

Le label PRIDES et l'intégration au projet Grappes d'entreprises tout en apportant une part de financement à l'association, engagent PRIMI à respecter et à promouvoir des objectifs précis liés au développement économique du territoire.

Le domaine du transmédia, axe majeur des actions de PRIMI, répond partiellement et de par sa nature au socle proposé par les PRIDES contenu dans l'acronyme Pôles Régionaux d'Innovation et de Développement Economique Solidaire. Le label PRIDES offre en contrepartie une position de réseau de référence dans ce secteur d'activité pour la région PACA.

III) PRIMI association loi 1901

La forme juridique de PRIMI comme association régie par la loi de 1901, induit son fonctionnement général. L'assemblée générale des adhérents élit tous les deux ans parmi ses membres le conseil d'administration composé aux trois quarts par des représentants des professionnels et acteurs économiques de la filière image, multimédia, jeu vidéo et internet de la région PACA, un quart des sièges étant réservé aux organismes de recherche, d'enseignements et autres personnes qualifiées dans le secteur non marchand et en relation avec la filière dans la région. Actuellement il comporte vingt-deux personnes représentantes.

Le conseil d'administration a un pouvoir général d'orientation et de suivi de l'action de l'association. Notamment, il valide les actions collectives mises en œuvre, sélectionne les projets collaboratifs proposés aux financeurs publics, valide le budget, élit son président. Le président nomme ensuite les quatre administrateurs qui constitueront le bureau.

Le délégué général est salarié de l'association ainsi que l'équipe opérationnelle qu'il dirige. Il met en œuvre les décisions du bureau et agit sur délégation de pouvoirs du président.

L'équipe opérationnelle actuellement composée de six personnes incluant le délégué général, a pour tâche majeure de mettre en œuvre et d'exécuter le plan d'actions décidé par le conseil d'administration dans le respect des règles fixées.

Le mode associatif rend possible l'expression des besoins et la participation des entreprises dans l'élaboration de la feuille de route. Il permet à des entreprises de secteurs d'activités complémentaires de s'engager sur des actions communes dans une même gouvernance.

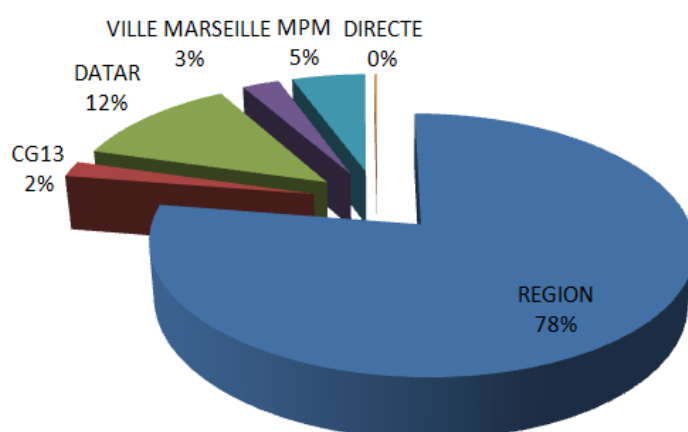
Toutefois, c'est l'équipe opérationnelle qui porte les actions. La régulation et l'adaptation des mises en œuvre ainsi que les prises de décision intermédiaires passent par le délégué général qui en réfère aux instances appropriées de l'association dans le cadre et le calendrier défini.

IV) Modèle financier du pôle

Le budget de PRIMMI s'articule autour d'un financement hybride, public à 73%, privé à 20% et de contributions en nature pour environ 7%. Le budget total s'établit autour de 900 000 euros en 2013. Les subventions publiques proviennent de la région à 54%, de l'état à 10%, de Marseille Provence Métropole (MPM) à 5%, du Conseil général des Bouches-du-Rhône à 2% et de la ville de Marseille à 2%.

Les financements privés proviennent principalement des refacturations d'actions à hauteur de 60% et des cotisations pour 16%, le reste venant de sources diverses. Enfin, en tant qu'association la contribution en nature de ses adhérents est estimée à 7%. Par contribution en nature, on entend la valorisation de la participation des adhérents lorsqu'ils interviennent sur des activités telles que groupes de travail ou questionnaire qualitatif.

Synthèse des financements publics de PRIMMI



Compte-tenu de son statut d'association et de la multiplicité des acteurs intervenant dans son plan de financement le cluster, dont les missions sont comparables à un pôle de compétitivité⁴ de niveau régional intègre des conditions spécifiques de répartition et de perception qui font l'objet de conventions particulières à chaque acteur. Il est par ailleurs assujéti à la gestion de financement des associations loi 1901. Les bénéfices éventuels sont réaffectés, après vote en Assemblée Générale, sur des projets associatifs, c'est-à-dire, sur des projets fléchés comptablement, tels que le renouvellement de matériel, le montage d'une action exceptionnelle, etc. Néanmoins, au regard des collectivités publiques, il reste préférable de présenter des résultats comptables à l'équilibre afin de justifier d'une utilisation au plus juste de l'ensemble des fonds demandés et alloués. Ainsi, et de manière générale, les associations ont tendance à présenter des comptes à l'équilibre. La conséquence de ce mécanisme est que les associations peuvent difficilement définir une gestion sur du long terme. Elles n'ont pas les moyens d'anticiper ou de se prémunir de périodes économiquement instables.

Les demandes de subventions publiques sont structurées en trois temps : l'annonce d'une prévision de recettes dans son plan de financement notée « montant demandé », la contractualisation aboutissant aux montants exacts accordés notée « montant notifié », et la somme réellement perçue notée « montant remonté ». La plupart des subventions sont octroyées sur la base d'une assiette subventionnable définie et représentent un pourcentage du financement du projet. Si l'assiette de dépenses n'est pas atteinte, le montant de la subvention versée sera diminué proportionnellement. Le plan de financement est l'enveloppe budgétaire d'ordre prévisionnel permettant d'établir les grandes lignes des dépenses possibles, et donc d'orienter les actions et missions. L'étape de contractualisation est marquée dans la conjoncture actuelle par une diminution assez significative des sommes exactes accordées. A titre d'exemple, le FEDER sur la Région PACA pour la période 2014 – 2020 devrait diminuer de près de 30% par rapport à l'exercice précédent. Les associations sont donc aujourd'hui invitées à revoir leur positionnement pour cadrer au mieux leur stratégie avec celles redéfinies et énoncées par les autorités publiques pour leur territoire.

Il y a un budget prévisionnel, une phase de demandes de subventions, puis la perception des financements, ceux-ci n'intervenant qu'après l'engagement des dépenses et le calcul des sommes par l'organisme payeur.

⁴ Site du ministère www.competitivite.gouv.fr

Le paradoxe de ce type de fonctionnement pour PRIMI est de définir une stratégie sur du court, moyen ou long terme, sans visibilité réelle des subventions à venir, tout en garantissant une modularité aux actions en fonction des demandes et des enjeux stratégiques du moment.

Les ressources privées issues des refacturations concernent la mise en place d'actions, de promotion ou la participation des adhérents à des événements. C'est donc le cercle des adhérents de PRIMI qui amène la majorité des financements privés par le biais des refacturations et des adhésions, ce qui représente une fragilité certaine.

L'équilibre entre financement public et privé se construit en partie avec la contrainte des montants non éligibles aux subventions. Pour une action retenue et pouvant correspondre à une demande de subvention, une partie de son financement sera de toute manière non éligible à la participation publique. Ainsi toute action nécessite un appel à des ressources privées.

La Région PACA finance PRIMI notamment au travers de la direction de la Culture et du patrimoine, sur certaines actions extraterritoriales et au travers du Service Cinéma et Audiovisuel. Elle s'oriente vers une nouvelle convention d'ici à janvier 2014 prévoyant une clef de répartition de 50% de financement privé et 50% de financement public pour l'ensemble du budget de PRIMI. Le cluster réfléchit à mettre en place des actions restant dans son cœur de métier donc potentiellement à forte valeur ajoutée mais qui ne fassent pas de concurrence à ses adhérents. Les statuts de PRIMI ne permettent pas de proposer des métiers présents dans le secteur des entreprises adhérentes, ce qui implique la recherche de solutions hors de leurs champs de compétences. Mais l'orientation vers des actions nouvelles potentiellement porteuses de recettes se heurte dans le fonctionnement de l'association, aux prises de décision des adhérents eux-mêmes présents dans le conseil d'administration. L'enjeu d'un rééquilibrage des financements à parts égales entre public et privé représente donc un choix stratégique complexe.

PRIMI pôle transmédia méditerranée est issu d'associations historiquement implantées sur le territoire PACA dans le domaine du cinéma, jeux, numérique, audiovisuel, animations et web. Il est fortement intégré à la dynamique régionale, par son financement et ses labellisations notamment en tant que PRIDES. Acteur solidaire à l'écoute des professionnels et des institutions cette association fonctionne en 2013 avec un budget de moins d'un million d'euro.

PRIMI est dans une forme évolutive qui suit les tendances de son secteur d'activité. A ce titre il est voué à évoluer rapidement pour s'approcher au mieux des fluctuations mondialisées de son industrie.

2 - PRIMI Cluster d'entreprise

1) Les missions du pôle de développement économique

Le cluster d'entreprises PRIMI a pour but de relier les entreprises du secteur des industries créatives implantées en région PACA afin de parvenir à une masse critique de ressources et de compétences dans une perspective de compétition mondialisée. Il s'inscrit dans un contexte de convergence des médias et des technologies, avec notamment la perspective transmédia comme forme principale du déploiement des productions sur les cinq écrans (TV, Mobile, Web, Console, Cinéma). PRIMI a pour objectif d'accompagner les professionnels des filières de l'audiovisuel et du cinéma, de l'animation, du jeu vidéo, de l'internet et du multimédia de la région vers ces nouveaux marchés et vers l'appropriation du numérique, des nouveaux modes de narration, des nouveaux modèles économiques, afin de favoriser le développement de contenus cross et transmédia. Le programme du pôle s'articule autour de 3 axes : soutien à l'émergence, positionnement sur de nouveaux marchés, aide à la professionnalisation des entreprises.

Concernant le soutien à l'émergence des projets innovants, l'objectif est de mettre en synergie plusieurs métiers et compétences, et de favoriser les relations entre entreprises au travers de projets collaboratifs ou coopétitifs. A la différence de la collaboration, la coopétition introduit la notion de compétition économique entre les acteurs d'un même secteur : c'est une collaboration opportuniste afin de capturer un bénéfice commun.

Le pôle PRIMI prend en considération les typologies des entreprises, leurs besoins, leur implication et leurs ressources spécifiques au travers de rencontres professionnelles, de mise en réseau, de création de groupes de réflexion et de travail, et d'une écoute des professionnels. Ces actions sont réalisées en plaçant en permanence l'approche transmédia comme vecteur de l'évolution créative.

L'objectif du positionnement sur de nouveaux marchés est d'accompagner les entreprises dans leur développement économique au travers d'opérations visant à favoriser leur information et leur visibilité, appuyer l'ouverture à l'international et la mise en relation des acteurs, et valoriser des projets spécifiques. L'accompagnement est ciblé ou personnalisé lors de la participation à des rencontres interprofessionnelles, des salons, des marchés, des festivals, ou des partenariats d'échanges internationaux. A terme PRIMI souhaite que la région devienne un territoire attractif de convergence des productions numériques.

La troisième mission d'aide à la professionnalisation des entreprises a pour objectif de conduire le secteur industriel culturel local à acquérir un niveau d'innovation métiers et matériel déjà atteint sur d'autres territoires nationaux et internationaux. Cette professionnalisation passe notamment par un développement, une évolution des compétences et des modèles économiques actuellement en cours dans les entreprises, ainsi que de la formation.

Les locaux de PRIMI sont intégrés dans l'écosystème Belle-de-Mai qui comprend le pôle Patrimoine, composé notamment des Archives municipales, de l'Institut National de l'Audiovisuel, etc., du pôle Auteurs de La Friche de la Belle de Mai et du pôle Média auquel il est rattaché. Il est entouré d'acteurs divers : artistes, danseurs, musiciens, metteurs en scène, dirigeants d'entreprises de création, de production, d'édition et de diffusion de contenus, consultants, prestataires techniques, structures d'animation et de promotion, etc. Plus particulièrement PRIMI a instauré des partenariats d'adhésions avec l'incubateur multimédia Belle-de-Mai et la pépinière Marseille Innovation. Ces derniers regroupent des entreprises en cours de création, des *start-up* innovantes qui bénéficient d'un accès aux services de PRIMI à titre gracieux. Des grands groupes internationaux, concepteurs, développeurs et diffuseurs de produits, de services et de solutions, présents dans l'écosystème, font aussi partie des adhérents et tissent des liens privilégiés avec PRIMI grâce à leur proximité, développant une chaîne de valeur complète accessible à pied.

II) Panorama des entreprises

PRIMI s'appuie sur des études statistiques en coordination avec différents acteurs comme les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) ou des consultants indépendants : ces études lui permettent d'orienter ses actions et de faire des prospectives sur l'avenir de la filière et du pôle. L'objectif de la dernière étude commandée pour septembre 2013 est de connaître plus précisément les typologies, la cartographie et le poids économique des entreprises évoluant dans les secteurs de la production de contenus numérique sur le territoire PACA.

PRIMI a ainsi réalisé en partenariat avec la CCI Marseille-Provence, un panorama de l'industrie du contenu numérique de la filière « écrans » en région PACA pour l'année 2013, cette filière comprenant les secteurs audiovisuel, cinéma, jeu vidéo, web et multimédia. Cette étude en cours de finalisation ne peut être diffusé avant sa sortie en septembre 2013 cependant certains éléments sont utilisés et analysés pour ce sous chapitre.

L'étude se base sur un fichier initial répertoriant environ 9 000 entreprises ayant leur siège social en PACA. Pour définir les entreprises cibles entrant dans les champs de compétence de PRIMI, la nomenclature d'activité française (code NAF) est prise comme référence en correspondance avec les codes définis par le panorama de la Mission de Développement Economique et Régionale (MDER). Ainsi, la sélection des entreprises cibles s'est opérée sur les 10 codes NAF correspondant aux filières Logiciels et services, et les 23 codes NAF correspondant aux filières Médias. Ces entreprises ont ensuite été contactées pour participer à une enquête téléphonique pour un total de réponses de près de 400 contributions.

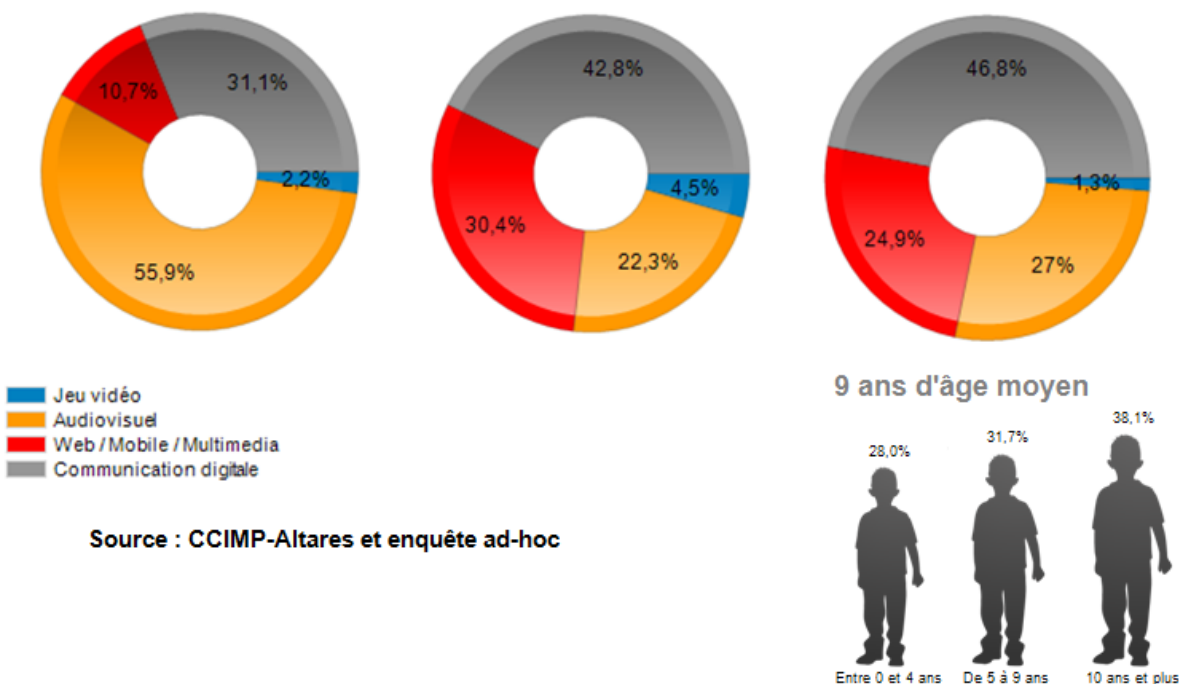
960 entreprises en région PACA représentent potentiellement le cœur de cible des activités de PRIMI. Parmi elles, 55% sont issues de la filière de l'audiovisuel, 31% de la filière de la communication digitale, 10% de la filière web et mobile et 2% du développement du jeu. La répartition actuelle au sein de PRIMI est de 60% d'entreprises de la filière Audiovisuel, 20% de celle du jeu vidéo et mobile et 20 % de celle du web multimédia et communication digitale. On remarquera en comparant les répartitions données par l'étude et celle des adhérents de PRIMI, que la terminologie diffère en particulier en raison des nominations de activité exercée utilisés dans l'étude ; on notera aussi que la proportion d'adhérents du secteur de la communication digitale est moindre que ceux décrits par l'étude, toutefois l'appartenance des entreprises à ce secteur ne se base pas sur les mêmes critères.

Les industries du contenu numérique en PACA : chiffres clés

960 entreprises

2 750 emplois

451 Millions € de CA

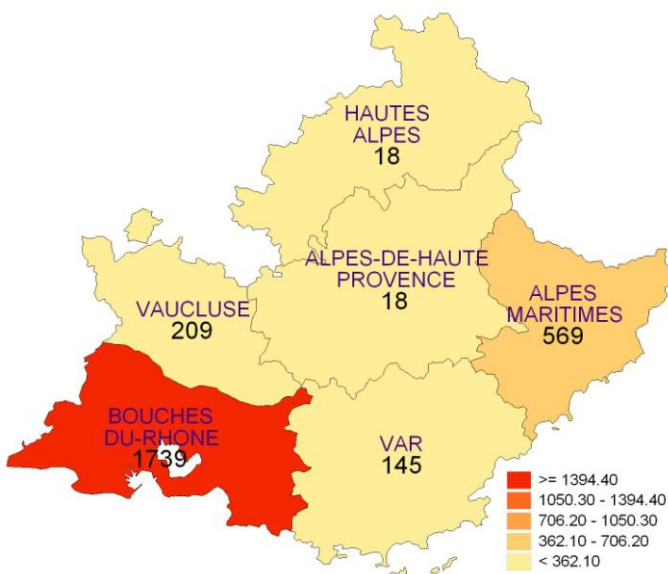


Source : CCIMP-Altaires et enquête ad-hoc

L'étude nous apprend également que 70% des entreprises ont plus de 5 ans d'activité, et que pour 68% il s'agit d'entreprise employant de zéro à une personne. Cette industrie représente près de 2700 emplois dans la région.

La distribution des entreprises sur le territoire met en évidence leur concentration dans les Bouches du Rhône et les Alpes-Maritimes. Cela se traduit par le cumul de deux-tiers des emplois et la présence de 50% des entreprises dans les Bouches-du-Rhône. PRIMI ressent également cette concentration avec 80% de ses membres issus des Bouches-du-Rhône dont 80% d'entre eux à Marseille même. Le chiffre d'affaires global des industries du contenu numérique se situe entre 400 et 450 M€ mais six entreprises sur dix réalisent un chiffre d'affaire compris entre 100 et 500 K€ d'après l'étude.

Les bassins économiques



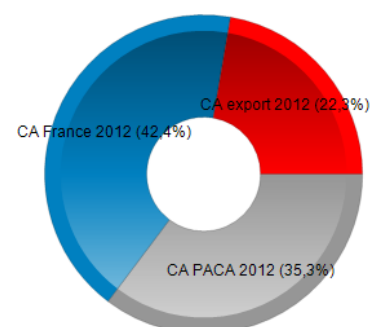
Les Bouches du Rhône avec près de 50% des entreprises concentrent près des 2/3 des emplois et du CA de l'ensemble régional,

Les Alpes Maritimes, avec 30% des entreprises, arrivent en 2^{de} position avec 20% des emplois et 25% du CA,

Les Alpes de Haute Provence, les Hautes Alpes, le Var et le Vaucluse représentent 10 % du CA régional

Le marché régional ne représente que 35,3% de l'ensemble du chiffre d'affaires des industries du contenu numérique. Les entreprises sont fortement présentes sur un marché de service créant peu de contenu directement pour le consommateur final et s'appuyant sur un potentiel d'industries locales déjà existantes.

Répartition du CA en 2012



L'analyse met en avant le fait que les entreprises fonctionnent encore globalement en filières étanches et que trois sur quatre mobilisent des prestataires issus du territoire PACA. 60% des industries du contenu numérique ciblent le marché professionnel des entreprises et 30% ciblent les marchés publics.

Concernant l'innovation, l'étude relève que plus de deux entreprises sur trois n'innovent pas, notamment les entreprises de la filière audiovisuelle (8 sur 10). Seulement 34 entreprises sur 391 ayant répondu à la question déclarent bénéficier d'au moins une mesure pour financer leurs innovations principalement le Crédit d'Impôt Recherche. Six entreprises sur dix n'ont pas de réseaux professionnels tels que ceux proposés par PRIMI. On notera qu'au sein du réseau PRIMI le pourcentage d'entreprise ayant innové s'inverse, on peut en conclure que les entreprises engagées dans une démarche d'innovation sont celles qui se rapprochent le plus facilement de PRIMI.

Quant au niveau de connaissance du terme « transmédia », il est lié à l'âge de l'entreprise : plus les entreprises sont anciennes, moins elles connaissent le terme, à savoir que 55% d'entre elles et notamment les entreprises de plus de 10 ans pense que le terme transmédia n'est « Rien de concret, rien de précis, rien tout court ». Ce qui laisse de beaux jours de prospection à des clusters tels que PRIMI.

Les conclusions de cette cartographie des entreprises des industries du contenu numérique confortent pour une part le positionnement de PRIMI sur le secteur. Elles permettent par ailleurs de dégager de nouvelles perspectives d'actions pour améliorer les performances visées avec l'engagement transmédia.

III) Positionnement du pôle

Les missions générales définies pour le pôle PRIMI sont déclinées en fonction des spécificités des entreprises adhérentes évaluées au moment présent, et du contexte général de leur économie. Plusieurs points sont repérés et font l'objet d'une attention particulière : choix des entreprises bénéficiant des actions, plus-value de l'innovation et relation entre recherche et production, croissance et évolution des entreprises.

Le cluster PRIMI a la volonté d'accompagner les entreprises sans condition de forme juridique ou de taille et quelle que soit leur viabilité économique, il accompagne aussi les porteurs de projets en tant que personne individuelle ou bien rattaché à une structure de type association ou collectif d'artistes et/ou d'auteurs. Il joue un rôle de facilitateur pour l'organisation de formations adaptées aux besoins

des entrepreneurs, comme une réflexion sur l'évolution des métiers ou l'adéquation à des besoins définis autour des compétences.

Le pôle propose aussi des projets structurants prévus sur le long terme qui comprennent des modules d'animation afin d'amener les adhérents sur des problématiques plus globales.

PRIMI cherche à accélérer la croissance de ses entreprises adhérentes par l'innovation structurante. Elle vise à développer la croissance et l'emploi sur son marché porteur, le transmédia. Pour cela le pôle cherche à dépasser les schémas traditionnels de recherche et de production en confortant des activités industrielles à fort contenu de création et de nouvelles technologies en PACA.

Le rapprochement des acteurs industriels, scientifiques et de la formation sur un même territoire constitue en soi une source d'innovation, leur proximité stimulant la circulation de l'information et des compétences, et facilitant ainsi la naissance de projets plus innovants. Ce rapprochement est une source d'attractivité, la concentration des acteurs pouvant offrir une visibilité internationale. Il représente un frein potentiel aux délocalisations car la compétitivité des entreprises est liée à leur ancrage territorial, lui-même favorisé par la présence d'un grand nombre de compétences et de partenaires.

Une majorité des entreprises qui structurent PRIMI sont au balbutiement de leur professionnalisation dans le contexte de convergence transmédia et de décentralisation des aides publiques. Les structures les plus anciennes fonctionnent traditionnellement par secteur. Ce sont elles qui font le plus appel aux compétences du cluster, parfois à un niveau proche de l'assistantat personnalisé ce qui atteste souvent d'un manque de réactivité, de créativité, d'ouverture et de projection à court, moyen ou long terme. Les adhérents qui intègrent le paradigme de la convergence transmédia s'appuient quant à eux sur le cluster comme une aide à la carte, ce qui ne correspond pas aux fonctionnements juridiques et financiers de PRIMI. La notion de professionnalisation dans le contexte transmédia développée par PRIMI comprend la prise en compte de l'état d'évolution des entreprises autant que l'acquisition de compétences novatrices.

PRIMI est donc dans une phase de transition, s'appuyant sur un terreau d'entreprises du secteur des industries créatrices historiquement implantées sur le territoire et porteuses de savoir-faire maîtrisés. Le pôle s'engage dans le développement innovant sur le secteur transmédia reposant sur la recherche scientifique de haut niveau ; l'identification d'un centre pivot comme une université dotée d'une unité de recherche dans le secteur reste à faire.

PRIMI répond aux dynamiques de coopération territoriale pour l'industrie notamment avec l'appellation « cluster, pôle de développement économique ». Au travers d'actions visant à accompagner sur le plan national et international ses membres, le pôle se positionne stratégiquement en France en intégrant les spécificités entrepreneuriales du territoire.

3 - Un engagement marqué dans le transmédia

1) Définir la dynamique transmédia

La dynamique transmédia est au même titre que le regroupement des structures qui forment le noyau de PRIMI, une convergence des productions numériques. Elle s'articule autour de trois points structurants appelés au niveau du pôle : les usages, les écrans et les contenus. Cette définition, à la différence d'une approche sectorielle, englobe les différentes déclinaisons possibles du transmédia.

Le transmédia induit pour une entreprise ou un projet, une exploitation diversifiée et protéiforme qui représente un enjeu de transformation. On parlera ici d'évolution, d'adaptation ou d'adoption d'un usage ou d'une pratique. La différence entre ces termes permet à PRIMI d'établir une cartographie des entreprises membres du réseau en partant des trois domaines d'application :

- Une dynamique d'évolution, d'adaptation ou d'adoption créative qui induit de nouvelles formes narratives et de nouveaux objets et productions culturelles.
- Une dynamique d'évolution, d'adaptation ou d'adoption des compétences qui induit de nouveaux métiers et dans un contexte de crise généralisée, et amène à une convergence des filières professionnelles.
- Une dynamique d'évolution, d'adaptation ou d'adoption des modèles économiques qui induit de nouveaux interlocuteurs financiers et schémas économiques dans un contexte global hyper connecté, c'est-à-dire afin de concilier stratégie mondiale et mise en œuvre adaptée aux conditions locales.

Le passage des entreprises à des formes de dynamique transmédia est désigné par PRIMI comme une convergence des filières présentes dans une industrie afin de former de nouvelles filières. Elle intègre la notion de transversalité en opposition au fonctionnement en secteur. C'est une évolution naturelle pour l'industrie, dans une logique où l'évolution des outils entraîne une évolution des usages et donc une évolution des productions. Mais pour fédérer les acteurs d'une industrie aussi vaste que

complexe il faut emmener ses propres acteurs à des interrogations structurelles et d'intérêt en mettant en place une terminologie et des définitions communes.

Le territoire est caractérisé sur le plan des industries créatives par un tissu audiovisuel dynamique constitué de nombreuses TPE et PME, de gros acteurs de l'audiovisuel et du web et de nombreux festivals nationaux et internationaux⁵. Les industries créatives dans les Bouches-du-Rhône représentent un chiffre d'affaire estimé à 4.9 milliards d'euros pour 2011, elles se placent ainsi au 6^{ème} rang français dans ce secteur. Elles constituent l'équivalent de 5,4 % des emplois du territoire et produisent une croissance de 0,5% de chiffre d'affaire sur les dix dernières années (à comparer à la baisse nationale de -1,5%). Les industries culturelles et médiatiques représentent 47% du chiffre d'affaire estimé des industries créatives et emploient 62,2 % des acteurs des ICM.

On notera que les analyses quantitatives de ces différentes filières ne prennent pas en compte les structures hybrides et les nouveaux acteurs qui composent le transmédia, d'autant que certains d'entre eux sont rattachés à plusieurs des industries répertoriées, comme le tourisme, le jeu, l'audiovisuel ou le sport. Il est ainsi difficile de déterminer où se trouvent les nouveaux acteurs et dans quelles catégories ils sont placés. Cette difficulté d'identification se retrouve au sein même des entreprises dans leur perception du transmédia.

Le programme d'actions de PRIMI propose un lieu fédérateur offrant une double dynamique de réflexion sur le transmédia, des acteurs publics vers les professionnels et des professionnels vers les acteurs publics afin de faciliter la compréhension sur l'évolution des métiers et le fonctionnement du tissu industriel.

Le pôle met en place des appels à projets pour pouvoir identifier les acteurs en PACA et créer une cartographie des acteurs dits traditionnels en fonction du stade d'avancement de leur réflexion sur les nouveaux modèles de production transmédia, celle-ci allant du rejet de la notion à un engagement déjà effectif. La mission suivante consiste à définir plus précisément les entreprises et les porteurs de projets afin de savoir quelles sont les articulations possibles inter filière et inter industries sur le transmédia. PRIMI s'appuie sur des référentiels métiers institutionnels qui mettent en évidence leurs limites en faisant l'impasse sur les structurations métier transversales.

⁵ Annexe 1 : « Economie créative dans les BdR en 2012 » CCI Marseille Provence

II) PRIMI programme d'actions innovant et expérimental

PRIMI a l'ambition de faire de la région PACA un territoire d'exploration du transmédia et du cross-média. Dans la suite de la dynamique du guide et de la synthèse « Guide des aides aux œuvres interactives et transmédia en Europe »⁶ rédigé par l'antenne MÉDIA Grand Sud, PRIMI s'est associé à cette antenne, intégrée au Service Cinéma et Audiovisuel de la Région PACA pour analyser les retours sur investissement des différents programmes d'accompagnement nouveaux médias, établir un état des lieux de la professionnalisation sur les méthodes de production transmédia et quantifier l'impact des programmes d'accompagnement sur les différentes typologies des structures de production. Il en ressort que la redistribution de fonds publics dans un secteur en reconversion qui n'est pas formé à cette nouvelle conjoncture, n'aboutit pas aux résultats escomptés. De plus les systèmes de distribution des fonds publics étudiés, souvent expérimentaux, n'attendent aucun retour sur investissement en termes monétaire, de ressources, ou de capitalisation de l'industrie d'un territoire, et ce malgré les critères d'éligibilité. On voit apparaître là des facteurs de risques sur la pertinence de l'emploi des ressources et sur les faiblesses de l'évaluation et des indicateurs.

PRIMI s'est engagé sur une action commune avec la Région PACA pour contourner cet écueil.

En partenariat avec le Service Cinéma et Audiovisuel de la Région PACA, PRIMI réalise un programme de soutien aux industries transmédia en PACA pour 2013-2014⁷. Le pôle a d'abord identifié les besoins des professionnels au moyen d'ateliers de réflexion, de partage et d'échange dès 2012 pour organiser ensuite en 2013 un forum et un *workshop* transmédia à destination des porteurs de projet en émergence ou en développement. Ces étapes ont permis d'accompagner le lancement de l'appel à projet.

En parallèle, la Région PACA crée un fonds d'aide web et transmédia⁸ doté de 50 000 € pour l'année 2013 et certainement doublé pour l'année 2014. Le choix des projets subventionnés est fait par un jury de professionnels extérieurs à la région, PRIMI assistant aux délibérations comme observateur et acteur ressource pour tout complément d'informations.

Ces deux programmes de soutien à l'industrie culturelle intégrant la dimension transmédia sont perméables bien que régis par des critères d'éligibilité distincts. Toutefois, un dossier sélectionné par le fonds d'aide de la Région est automatiquement intégré au dispositif d'accompagnement de PRIMI.

⁶« Guide des aides aux œuvres interactives et transmédia en Europe »

http://www.médiafrance.eu/IMG/pdf/Guide_des_financements_publics_au_transmédia_Juin_2012.pdf

⁷ Annexe 2 : Programme d'accompagnement transmédia 2013 -2014

⁸ Fonds d' web et transmédia de la région PACA : <http://www.primi.pro/appels-projet>

Ce dispositif conjoint a permis d'effectuer des connexions inter institutions, d'identifier des porteurs de projets, de diffuser l'information sur les deux dispositifs d'accompagnement, d'effectuer une cartographie de l'état de la production transmédia en PACA, de connaître les acteurs potentiellement intéressés ou définis dans les études quantitatives de la CCI Marseille Provence et d'évaluer le nombre de participants potentiels pour les prochaines années.

Le cluster accompagne donc sur 18 mois une vingtaine de projets à tous leurs stades d'avancement en leur proposant un parcours sur mesure, en fonction de leurs besoins, comprenant un accompagnement individuel et collectif, des rencontres professionnelles et des ateliers. L'objectif est double : accompagner les projets vers un mode de production transmédia, et faire prendre conscience aux structures de l'apport du transmédia pour des modèles d'organisations horizontaux, de coopétition, économiques, narratifs, expérientiels etc.

La méthodologie mise en place est double. Il s'agit d'une part d'être à l'écoute des demandes des professionnels et de leur proposer un programme d'accompagnement pertinent, et d'autre part de créer une procédure de suivi d'avancement des projets accompagnés. Ce suivi sera le marqueur principal pour la pérennisation de l'action à long terme. L'objectif est de réaliser un état des lieux de l'avancement des projets à des moments-clefs du programme d'accompagnement. PRIMI a conçu pour cela une grille méthodologique⁹ qui permet d'observer l'état du projet et la professionnalisation de son porteur. Elle contient des questions stratégiques sur le passage à une industrie transmédia, les principes narratifs et expérientiels, etc. Cette grille est renseignée par PRIMI et par un comité de suivi lors de rencontres régulières avec les porteurs de projet.

Ce programme d'accompagnement expérimental s'adresse à toute entreprise ou structure juridique implantée en PACA qui souhaite tendre vers une forme transmédia pour un projet ou pour son cœur d'activité. L'objectif est de capitaliser l'industrie déjà en place sur le territoire en l'amenant vers de nouvelles formes de production de contenus.

PRIMI s'est donné comme objectif d'être un des acteurs du transmédia en région PACA. Cette transition innovante s'inscrit dans une réflexion structurée des filières et de leurs potentiels sur le territoire. Pour coller au mieux aux attentes de ces dernières et dans le cadre d'une politique de cluster, il a mis en place un programme d'accompagnement innovant et expérimental unique en France dans cette mutation industrielle transmédia.

⁹ Annexe 3 : Grille méthodologique d'évaluation bipartite du programme d'accompagnement transmédia 2013 - 2014

4 - Fonctionnement du pôle et actions liées à la convergence transmédia

1) Rôles et tâches de l'équipe

PRIMI est animé par une équipe exécutive composée de six employés : un délégué général, une responsable administrative et financière, une chargée de l'information-communication, une chef de projet transmédia, une responsable des salons et marchés internationaux et un responsable en charge de suivi des éco tournages¹⁰ sur le territoire. L'équipe permanente est complétée par deux stagiaires, l'un dans les domaines de la communication et des outils numériques et l'autre dans le domaine du transmédia.

Les membres de l'équipe permanente assurent au-delà des dossiers spécifiques au transmédia, d'autres tâches telles que les relations avec tous les acteurs et partenaires, les relations publiques, la gestion financière, le suivi juridique et les contentieux, la logistique pour les événements et pour les coproductions, les partenariats internationaux, la communication web et la promotion de la marque PRIMI. S'y ajoutent quelques dossiers particuliers au pôle comme la réflexion sur la mise en place d'un label national EcoTournage, les relations avec les adhérents traitées comme un service relations humaines, le système d'information et les outils s'appuyant sur les données statistiques fournies par les organismes publics partenaires, la prospection pour l'évolution du pôle et son rapprochement avec d'autres PRIDES, et la prospection pour la mise en place du nouvel équilibre de financement public-privé.

Les locaux de PRIMI sont situés au dernier étage du pôle média de La Belle-de-Mai et organisés en espace de travail ouvert. Chaque poste de travail fonctionne en autonomie, mais la configuration des locaux favorise les partages par une connaissance des actions de tous et un enrichissement mutuel. Cette notion de travail d'équipe est renforcée par l'utilisation d'outils de gestion communs, le travail en *cloud*, les réunions d'équipe, les lettres d'information, les lectures communes, et la mise à disposition de l'intégralité des contenus pour toute l'équipe.

L'équipe se déplace pour certaines actions et présentations sur le territoire PACA, pour les salons nationaux et internationaux et lors de rencontres interprofessionnelles. Ces missions sont prises en charge en fonction des champs de compétence de chacun et des disponibilités de manière non figée, une mission pouvant être préparée par une personne mais exécutée par une autre.

¹⁰ Eco tournage et PRIMI : <http://www.primi.pro/environnement>

L'accent est mis sur la cohérence et la structuration des interventions portées par une équipe soucieuse de faire apparaître le pôle et ses adhérents.

Lors de la création de PRIMI et du regroupement des associations initiales, il a été décidé d'axer les missions et objectifs sur la convergence transmédia. Un profil de poste nouveau s'avérait nécessaire pour intégrer l'équipe, celui d'assistant pour la structuration des actions transmédia pour lequel j'ai été recruté. Il intervient pour la mise en œuvre des projets structurants, leur développement et leur mise en avant. Les activités mises en place en 2013 s'articulent sur quatre axes :

- Mise en place d'un programme d'accompagnement expérimental pour des projets transmédia¹¹,
- Articulation de l'écosystème numérique, veille et curation internationale transmédia,¹²
- Suivi des festivals, salons et marchés, et prospections transmédia
- Appel à consultation de l'école transmédia¹³

Ces dossiers sont développés dans les quatre paragraphes suivants.

II) Programme d'accompagnement expérimental des projets

Le programme d'accompagnement expérimental pour des projets transmédia intervenait en prolongement de l'appel à projets cross et transmédia lancé par PRIMI au premier semestre 2012. Une trentaine de porteurs de projets innovants ont été recensés : ils sont issus de l'audiovisuel, du jeu vidéo ou encore du multimédia, et près de la moitié concernent spécifiquement des formes de narration transmédia.

Le montage de ce programme est unique en France et PRIMI n'a pas répertorié d'autre initiative comparable à ce jour. Il a été repris en partie par d'autres acteurs ayant des ressources leurs permettant d'être plus réactifs. PRIMI ne se met pas en avant à ce titre d'innovateur mais communique au maximum sur ce programme pour qu'il permette de changer le fonctionnement de l'accompagnement en France.

Le premier Workshop¹⁴ transmédia organisé début 2013 a un double objectif. D'une part une première journée ouverte aux non adhérents de PRIMI permet aux porteurs de projet en émergence

¹¹ Programme d'accompagnement : <http://www.primi.pro/services/accompagnement-de-projets-transmedia>

¹² Ressources : <http://www.primi.pro/ressources/>

¹³ Consultation, mission d'appui « école transmédia » : http://www.primi.pro/sites/default/files/CONSULTATION_PRIMI.pdf

¹⁴ Workshop transmédia : www.primi.pro/transmedia/primi-accompagne-les-projets-transmedia-reperes-en-region

de revoir les fondamentaux du transmédia et de travailler à la structuration de leur projet. D'autre part un travail spécifique réunit sur deux jours les porteurs de projet en développement et huit professionnels experts de la filière pour faire avancer les projets sur chacune des phases importantes du développement et de la production.

Ces journées ont par ailleurs permis de collecter et d'affiner les informations et compétences des acteurs professionnels du territoire, dans l'optique d'une continuité et d'un élargissement des actions, en renforçant le positionnement de PRIMI comme cluster.

Le dispositif expérimental de soutien et d'accompagnement de ces projets lancé par PRIMI et le Service Cinéma et Audiovisuel de la Région PACA comprend un accompagnement collectif et individuel d'une vingtaine de projets développés en région sur une période de 18 mois coordonné par PRIMI et un fonds d'aide au développement de projets transmédia et web sous forme de subvention.

Le premier point d'étape de l'accompagnement coordonné par PRIMI réalisé début juin 2013 a permis de mettre en place la méthodologie d'évaluation et des indicateurs à l'intention des financeurs. L'objectif été d'effectuer un autre point d'étape à mi-parcours ainsi qu'un bilan pour capitaliser un ensemble d'informations pertinentes permettant d'évaluer les conditions de reconduction de l'action.

La réflexion pour l'organisation de ce programme d'accompagnement portait sur :

- La coordination chronologique avec les autres actions du pôle et la répartition des tâches de l'équipe, les aspects logistiques.
- L'adaptation des contenus lors des ateliers, qui s'appuie des méthodes permettant d'entendre les demandes des adhérents et de les traduire dans le cadre du dispositif. Les modules sont adaptés à l'état de professionnalisation des acteurs en fonction des secteurs. L'analyse préalable de formations professionnelles et universitaires existantes apporte une plus-value dans les contenus proposés.
- La méthodologie proposée aux participants : mise en contact des adhérents, bibliographie et définitions des termes diffusées avant la rencontre, ajustement des interventions en fonction des secteurs et du nombre de participants, structuration des journées pour optimiser l'apport en connaissances et réseaux, les temps d'échange et la proximité avec les acteurs.
- Logistique, horaires, lieu accessible pour un maximum de participants et choisi en fonction du public, etc.

Une fois le programme d'accompagnement défini, une dernière étape consistait à le présenter au conseil d'administration et à le faire valider.

III) Présence du transmédia dans l'écosystème numérique

PRIMI propose au travers des outils web et de son site un ensemble de ressources en direction de son public et plus généralement une présence et une visibilité comme pôle régional.

Le pendant dématérialisé des actions transmédia s'articule autour de trois outils : la page du programme d'accompagnement transmédia¹⁵, la page ressources transmédia¹⁶ et les outils de mise en réseau des porteurs de projets transmédia. Ces trois outils s'intègrent et s'articulent à l'écosystème web déjà en place à PRIMI. Actuellement accessibles dans une version BETA ils évoluent au cours des mois au rythme des actions, des retours, des analyses utilisateur et des phases de développements du site.

La page du programme d'accompagnement décrit les actions et les calendriers sur deux ans, il permet une inscription en ligne et une mise en relation des participants. Cet espace permet aussi de centraliser et faire remonter les informations par actions, comme le questionnaire de satisfaction, le taux de participation, la typologie des membres, le tarif par typologie, etc. Cet outil vient compléter les autres outils d'analyse pour l'évaluation des actions.

La mise à disposition de ressources concernant le transmédia a pour premier objectif de renforcer la connaissance et le positionnement des acteurs industriels faisant appel au pôle.

La tâche consiste à opérer un travail de veille permanent afin d'identifier les tendances, les cibler et agréger les contenus repérés. Les sources sont identifiées auprès des acteurs de la recherche et du monde universitaire, de la télévision, des acteurs institutionnels, des fournisseurs d'accès Internet (FAI), de la production indépendante, ou des sujets présents dans la sphère Internet, en France et à l'étranger.

Des outils sont ensuite mis en place pour faire remonter automatiquement l'information : agrégation de contenus, outils de curation, newsletter, abonnement, alertes. Une prise de contact directe avec un large panel d'acteurs du transmédia concernant leurs propositions et les grandes lignes de leur programme d'actions à deux ans, complète cette veille.

L'ensemble de ces informations est publié sur la page de ressources transmédia du site de PRIMI. Elle propose une taxinomie organisée sur différentes rubriques : Blog et recherche transmédia,

¹⁵ Accompagnement de projets : <http://www.primi.pro/services/accompagnement-de-projets-transmedia>

¹⁶ Veille transmédia : <http://www.primi.pro/ressources/veille-transmedia>

Recherche et observatoire, Financements, Appel à projets et bourses, Marchés, salons, festivals, rencontres professionnelles, Réseaux de professionnels, Formations, Bibliographie, et Outils. Les internautes peuvent compléter et proposer des liens, ce service devant être complété par une interactivité supplémentaire avec mise à jour directe et commentaires.

IV) Présence sur les événements professionnels

L'accompagnement des adhérents sur les festivals, marchés, salons ou rencontres professionnelles engage PRIMI dans une double approche : d'une part augmenter la visibilité du cluster et de ses adhérents accompagnés, d'autre part rencontrer les acteurs du secteur et s'engager dans la prospection¹⁷. Le choix des événements professionnels constitue une orientation stratégique, il se fait après une concertation avec l'équipe, avec les adhérents lors de groupes de travail et avec les acteurs institutionnels ou parapublics locaux. Les salons et marchés, et conférences internationales identifiés sont ainsi : le MIPCOM, le MIPTV, le SunnySide of the Doc, la Game Connection à San Francisco et à Paris, la Game Developers Conference, le Pixel Market, le MiFA, ou encore le Forum Blanc.

La visibilité de PRIMI au-delà de l'échelle régionale fait partie de ses missions pour se positionner sur le secteur du transmédia. Elle témoigne également de l'implication que PRIMI développe avec d'autres organismes et son engagement aux services des entreprises. Les adhérents quant à eux profitent de services auxquels ils pourraient difficilement accéder seuls puisqu'ils bénéficient d'un accompagnement financier ou de solution mutualisées à moindre coût.

Les événements professionnels sont par ailleurs des occasions privilégiées pour s'informer des avancés de la production et des programmes structurant liés au transmédia en France et dans le monde. Ils permettent un temps de rencontre, d'échange et de partage entre adhérents dans un cadre dé-contextualité. PRIMI profite de cette opportunité logistique pour prospecter et renforcer ses liens, présenter les modèles offerts par le transmédia et positionner le pôle.

Parallèlement la présence sur les évènements professionnels permet à PRIMI de mettre en application un des concepts du transmédia à savoir le modèle coopétitif.

En effet, à certaines occasions, PRIMI a pu s'associer avec des acteurs similaires tels que le pôle rhôn-alpin Imaginove, pour proposer des services communs aux adhérents des deux clusters : accès à des accréditations à tarifs négociés, partage d'un stand commun sur le salon... Ce type de collaboration se noue également avec les partenaires financiers comme la Région PACA ou la Ville de Marseille, ou

¹⁷Prospection et marchés : <http://www.primi.pro/services/prospections-et-marches>

des organismes professionnels comme la CCI Nice Côte d'Azur ou les Commissions régionales de films.

V) Projet d'une école transmédia

Une autre action structurante de PRIMI est l'appel à consultation pour la préfiguration d'une école transmédia en PACA. Convaincus de l'intérêt stratégique pour le territoire de s'engager dans la création d'une structure de formation et de recherche, le service Innovation de la Région PACA en partenariat avec les agences de développement économique Provence Promotion et Euroméditerranée ont confié à PRIMI une mission d'appui afin d'avoir l'ensemble des éléments nécessaires pour mettre en œuvre ce projet d'école publique à horizon 2014-2015. Provence Promotion est l'agence de développement économique des Bouches-du-Rhône, créée par la CCI et le Conseil Général intervenant à travers des activités de marketing territorial, national et international pour la promotion, la prospection, l'implantation et le développement territorial. Euroméditerranée est l'opération de rénovation urbaine d'intérêt national portée par l'Etat et des collectivités territoriales qui a pour ambition de placer Marseille au niveau des plus grandes métropoles européennes.

Le partenariat pour construire une offre de formation de niveau international en région, s'inscrit donc dans un contexte de renforcement de l'attractivité du territoire et de création de valeur ajoutée en termes de recherche et d'innovation.

La mission pour la préfiguration de l'école transmédia se situe au carrefour d'une ambition territoriale, d'une évolution de la création et des métiers, et d'un contexte d'innovation pédagogique. Elle s'inscrit dans le plan d'évolution de PRIMI comme cluster référent et structurant des filières « images ».

La feuille de route de cette mission est de déterminer :

- Le positionnement stratégique de l'école en regard de l'offre de formation existante au niveau national et international et des besoins de l'industrie,
- Le modèle pédagogique, le programme initial et les publics de l'école,
- Les articulations possibles avec les acteurs régionaux de la formation supérieure, de la formation professionnelle, de la recherche et de l'innovation ainsi que les unités de recherche aux niveaux national et international,

- Les articulations possibles avec les acteurs économiques régionaux et nationaux concernés par les champs du transmédia,
- Les modèles juridiques, statutaires, économiques et les éventuels partenariats publics et privés

La mission d'appui stratégique à la préfiguration de l'école transmédia a commencé début avril 2013. Une première série de rencontres et de réunions a été effectuée avec des professionnels régionaux, nationaux et internationaux. Afin de recueillir plus largement les attentes des professionnels, un workshop exceptionnel a été organisé fin mai à Marseille, ouvert aux acteurs voulant s'impliquer dans cette consultation et animé par le groupe de consultant en charge de la mission¹⁸.

VI) Analyse des missions effectuées

Les missions que j'ai effectuées comme assistant pour la structuration des actions transmédia, sont rattachées à celles d'Amalia Germain, chef de projet transmédia chez PRIMI et également mon maître de stage, et consistent plus particulièrement à la structuration du programme d'accompagnement transmédia. J'intervenais dans une logique de continuité des actions amorcées ou imaginées avant mon arrivée, afin de renforcer et réaliser l'expansion de ces actions dans le temps et sur leur périmètre. Pour poursuivre ces missions, il était nécessaire d'avoir un profil impliqué dans le monde professionnel par la connaissance de la filière, ainsi que de ses rendez-vous majeurs (marchés, festivals, conférences), par la connaissance des réseaux nationaux du transmédia, mais aussi de savoir développer une vision théorique de la terminologie, des outils et des connaissances. Cette complémentarité en partie acquise avant mon entrée à PRIMI a facilité mon intégration et la réalisation de missions qui m'ont été confiées ainsi que leur prise en charge suivant des stades d'avancement très divers.

Le renforcement par l'appel à un stagiaire aux compétences complémentaires a permis une réelle montée en puissance de PRIMI, de sa visibilité et de sa légitimité dans le discours transmédia qu'il affiche. Poste demandant un profil de curiosité, d'engagement, de motivation et de passion, pour lequel il ne faut pas compter les heures ou les déplacements, ce sont des qualités nécessaires dans les milieux associatifs. Cette expérience m'a permis de continuer à garder contact avec les différents partenaires institutionnels, professionnels et universitaires en les abordant sous un nouvel angle,

¹⁸ Workshop école transmédia : <http://www.primi.pro/workshop-prefiguration-d-une-ecole-transmedia>

celui d'un représentant d'organisme parapublic, voire suivant le contexte comme un acteur public de l'engagement du transmédia en France.

Cela a représenté pour moi une dynamique gagnant-gagnant, où plus l'investissement personnel était donné, plus les moyens de s'investir étaient proposés. La porosité des tâches tient à l'ouverture et aux connaissances à renforcer dans d'autres domaines au-delà du temps de travail. J'ai pu bénéficier d'outils pour effectuer des états de l'art du transmédia que je n'aurais pas eu aussi facilement à ma disposition par ailleurs.

Le résultat est quantifiable au jour le jour car la nature des missions et leur mise en œuvre permet d'évaluer le travail effectué et de le rectifier au fur et à mesure. La méthode de travail s'apparente en cela aux méthodes de gestion de projet présente pour le jeu vidéo avec des cycles d'itération courte pour adapter la poursuite d'un travail.

L'ensemble de mes actions réalisées est disponible sous la forme de version en cours de construction. Elles sont toutes et en permanence testées et réajustées au fil des semaines par l'équipe, les acteurs institutionnels, les professionnels impliqués dans le processus de production, et les utilisateurs finaux. Mon rôle était d'être force de proposition pour des actions structurantes à court terme sur une période de deux ans.

Mon poste n'était qu'un maillon de la structuration du pôle et de ces actions transmédia accomplies ou dématérialisées. Il rejoint la tendance engagée pour la notion de transmédia au sein de PRIMI qui ne peut être que passagère. Le cluster PRIMI accompagne la transition industrielle des entreprises au moyen de la convergence transmédia. Le proche avenir du cluster est une évolution à la suite du transmédia.

L'objectif fixé dans ma mission a été atteint et même dépassé : j'ai réussi à mettre en application les demandes ou tout au moins les lancer du mieux qu'elle pouvait l'être dans leur contexte. L'équipe a fait preuve d'innovation dans la mise en place des actions, et a prévu une méthodologie structurante dans laquelle les prochains chefs de projet pourront se placer. Le caractère unique et spécifique de certaines actions permettra de mettre en avant le cluster une fois son plan d'action 2014 défini.

VII) Analyse SWOT

Forces internes :

- Le statut Loi 1901 de PRIMI privilégie un processus de prise de décision collégial et participatif qui reste par ailleurs un des fondements de la politique des clusters.

- Le soutien de la région PACA, notamment au travers du label PRIDES, s'appuie sur les valeurs de la solidarité et du partage couplées à des actions structurantes pour la mutation de l'industrie territoriale.
- PRIMI est considéré par la Région comme un acteur majeur de sa politique d'innovation, de développement économique et culturel.
- Il bénéficie de bonnes relations et du soutien des partenaires publics et parapublics, notamment l'État, la région, le département, la ville de Marseille, Euroméditerranée, Provence Promotion, la Mission de Développement Economique Régionale, Méditerranée Technologie, les CCI, le Pôle industries Culturelles et Patrimoine, etc.
- Le pôle affiche réactivité, dynamisme, ouverture et volontarisme d'une majorité de l'équipe exécutive, du à son engagement, sa jeunesse, ses formations intersectorielles et transversales.
- Sa spécificité est résolument située sur le transmédia.
- Plusieurs entreprises et associations appartenant à PRIMI disposent d'une visibilité et d'une reconnaissance dans leur secteur, au niveau national et international pour certaines. Elles sont des porte-drapeaux importants.
- Concrétisation des premiers modules de l'école transmédia en 2014.
- La grappe, à travers son animation et ses actions collectives, constitue un réel apport pour les entreprises qui en sont membres par :
 - Le développement du réseau : rencontre des partenaires ou clients potentiels, échanges sur des problématiques diverses, visibilité des membres entre eux,
 - La présence sur les salons professionnels en France et à l'étranger avec les conditions privilégiées pour y avoir des espace d'exposition/de rendez-vous privilégié,
 - Une veille, informationnelle et/ou stratégique par secteur et des informations sur les appels à projets et événements locaux,
 - Des formations diverses,
 - Une réflexion permanente autour de l'emploi et du développement économique.

Faiblesses internes :

- Le conseil d'administration de l'association n'a pas une vision suffisamment experte des actions menées par les membres de l'équipe exécutive.
- L'équipe exécutive est sollicitée de manière disproportionnée dans les décisions finales.

- Certains adhérents se placent dans une position passive en attente d'aide.
- La typologie des financements inclue un pourcentage majoritaire d'aide publique.
- Le budget global ne permet pas de monter en puissance sur les actions, notamment si le nombre d'adhérents augmente, ni d'avoir un rayonnement international.
- Les statuts de l'association limitent l'action du cluster sur les choix d'actions et les prises de décision.
- L'interactivité avec l'écosystème local, tel que le pôle média Belle de Mai et autres technopôles ou instances fédératives, n'est pas assez développée.
- La limites des actions de PRIMI dans le cadre « de minimis ». La règle de deminimis (principe de concurrence déloyale) empêche que soit versé un maximum de 200 000€ de fonds publics « de minimis » sur 3 ans par toutes structures publiques ou parapubliques confondues, incluant les dispositifs d'aides telles que les zones franches, etc. Les services de PRIMI peuvent donc être limités dans leur proportion et certains adhérents peuvent être jusqu'à exclu des actions, par exemple, lorsqu'un producteur audiovisuel installé en zone franche touche des fonds CNC, d'autres aides de l'Europe, etc. Dans ce cas il n'a plus droit aux services de PRIMI.
- Les adhérents pensent que PRIMI reçoit des fonds publics qui leurs sont destinés en premier lieu ; PRIMI est alors perçu comme un intermédiaire entraînant des charges inutiles.
- Le changement de direction, trois fois en deux ans

Opportunités externes :

- PRIMI s'affiche comme une marque transmédia en France, elle est reconnue par les acteurs institutionnels, professionnels et universitaires. PRIMI a su s'imposer sur le territoire comme l'un des organismes parapublic du transmédia.
- Le pôle a su développer de bonnes relations avec des organismes structurant la filière en dehors du département, notamment Imaginove, Pôle média Grand Paris, Tiu-université, Média club, etc.
- Il a sa place comme référent sur un sujet d'innovation tel que le transmédia sur les marchés internationaux.
- L'objectif de financement à 50% en fonds propres pour conserver les aides du PRIDES permettra un rééquilibrage de la trésorerie.

- L'arrivée du nouveau directeur général ayant un profil qui n'est pas directement apparenté aux industries créatives apporte une vision nouvelle et extrarégionale.
- Le programme d'école transmédia et le profil du directeur général accélèrent le rapprochement avec le secteur de la recherche.
- Le pôle a étendu son action sur le territoire avec la signature d'un traité avec la CCI de Nice pour le doublement des actions transmédia sur la Côte d'Azur.
- D'ici cinq ans le nouveau terme porteur d'innovation concernera les concepts big et small data, ville intelligente, makers, etc.
- Renouvellement des soutiens extérieurs avec l'attribution du label PRIDES pour une nouvelle période 2014-2018.
- La reconversion industrielle a un potentiel à exploiter en liaison avec les spécificités de l'industrie créative en France et en Europe dans un contexte de décentralisation.
- Des alliances avec d'autres clusters ou organismes renforcent la structuration de la chaîne de valeurs des territoires.
- PRIMI peut se positionner sur les appels à projets dans le domaine des quartiers numériques, *smarts cities*, e-santé, e-éducation et e-tourisme. Il peut accompagner la Presse quotidienne et régionale vers des formes transmédia dans un contexte de transition sectorielle.

Menace externe :

- Sans un modèle pérenne de financement dégageant pour moitié des revenus propres, PRIMI ne sera pas reconduit comme PRIDES.
- Les fonds publics sont en diminution en raison de la crise généralisée
- La notion de transmédia évolue et risque de disparaître au profit d'un nouveau modèle.
- La limitation stricte aux entreprises sur le territoire empêche les opportunités pour combler les manques d'une chaîne de valeur qui pourrait voir le jour sur le grand sud.
- Les sollicitations individuelles des adhérents et du CA détournent l'équipe exécutive de son implication sur les actions et les programmes.
- L'incertitude concernant les financements externes notamment les critères d'éligibilités des collectivités locales évoluent d'année en année soumettent à des impératifs externes contraignant.

- PRIMI va être relayé voir évincé de sa position de *leader* sur le transmédia par d'autres régions ou institutions. Plus solides, structurées par leurs prise de décisions, réactivités et avec des capacités financières à la hauteur de leur engagements.
- Le fait de ne pas pérenniser des actions dont le rayonnement national et international est avéré en termes d'image et d'opportunités mais sans rentabilité financière. Cet effet décrédibilise régulièrement PRIMI, la région et la France.

Chapitre II. POSITIONNEMENT DES POLITIQUES PUBLIQUES SUR LES DYNAMIQUES TRANSMEDIAS

1 - Les objectifs des politiques territoriales

1) L'attractivité du territoire

L'attractivité du territoire est un enjeu majeur des politiques engagées par les collectivités locales. Elle s'inscrit dans un contexte de décentralisation des pouvoirs et des financements. Les acteurs régionaux sont confrontés à une interdépendance nécessaire face aux mécanismes internationaux. L'attractivité du territoire est un des trois grands engagements sur lesquels s'appuient les collectivités locales comme leviers du développement, les deux autres étant la recherche d'une stabilité économique et la sécurisation des parcours.

L'objectif affiché de l'attractivité du territoire est d'inciter l'apport de nouveaux potentiels en termes d'emplois, de compétences, d'intelligences, de diversité, de facteurs de production, de population etc. Considérée comme un caractère positif, l'attractivité est synonyme de facteur de vitalité pour le territoire. Elle intéresse en premier lieu les acteurs économiques pour leurs choix stratégiques. Les activités créatives avec leur fort potentiel de production d'innovations occupent la première place dans la mise en œuvre de facteurs d'attractivité.

Cette dynamique est promue par la région PACA notamment au travers du programme PRIDES, Pôle régional d'innovation et de développement économique solidaire, dont l'objectif est d'améliorer l'attractivité de la région par l'affirmation de compétences économiques fortes, ce qui amène à :

- densifier le tissu productif des moyennes entreprises (2 % seulement d'entre-elles ont entre 20 et 250 salariés) ;
- veiller à un développement régional équilibré face au mouvement de métropolisation qui accélère la concentration de richesse ;
- développer une approche globale et intégrée de la compétitivité des entreprises qui ne soit pas réduite à la seule composante d'innovation technologique.

La région soutient sur le territoire un mode d'organisation des entreprises en réseau en s'appuyant sur l'accroissement des marges et du volume des ventes. Par leur coopération au sein du PRIDES, les TPE et PME ont accès à des ressources spécifiques, des compétences ou des services qui ne sont pas disponibles directement sur le marché : elles peuvent également mutualiser des moyens pour valoriser et accroître leurs avantages compétitifs.

La performance des entreprises adhérentes est améliorée par des actions collectives et des aides individuelles directes. Ce soutien public apporté à l'innovation, à l'usage des TIC et à l'exportation des TPE et PME, doit permettre d'accroître le chiffre d'affaire et les créations d'emplois. De façon complémentaire, investir dans les ressources humaines et sensibiliser les entreprises à la responsabilité sociale et environnementale améliorent la productivité, la qualité et l'image de l'entreprise.

La région finance le transmédia non par effet de mode mais parce que l'industrie culturelle est un moteur avéré des développements économiques. Dans ce cadre PRIMI, organisme financé majoritairement par les politiques publiques, devient un des acteurs de l'intérêt général et doit participer aux objectifs d'attractivité du territoire. Il occupe une place privilégiée par les actions structurantes qu'il met en place comme cluster d'entreprises, et il agit à un niveau extrapolitique par le biais de ses adhérents et de son fonctionnement. Fortement ancré sur le territoire, les actions accomplies par le pôle confortent la position des différents acteurs publics de la région PACA.

Cette ambition d'attractivité se traduit pour PRIMI par une perpétuelle remise en question de la nature de ses objectifs, car ils sont liés aux évolutions des critères politiques et professionnels, l'attente des uns ne correspondant pas obligatoirement à l'attente des autres. L'attractivité du

territoire passe notamment par une notion quantitative pour les politiques publiques, quand elle s'attarde à une notion qualitative dans le domaine des industries créatives.

Contractuellement, l'attractivité du territoire se traduit pour les politiques publiques dans le secteur de l'industrie par une justification quantitative, qui par ailleurs pérennise les subventions des organismes tel que PRIMI. Elle se concrétise notamment par des évaluations comme le nombre d'adhérents, le nombre de structures créées et maintenues, le nombre de partenariats entre entreprises et porteurs de projets, le nombre d'heures de travail effectuées par des structures à l'extérieur et sur le territoire, le chiffre d'affaires des structures, leur répartition et évolution, etc. Compte tenu de la spécificité des Industries Culturelles, ci-après nommées IC, et des acteurs qui la composent, l'attractivité du territoire passe aussi par une notion qualitative marquée. La notion d'accessibilité professionnelle, d'intelligence sociale, l'attractivité culturelle, le bien vivre, le divertissement, l'image du territoire, etc. sont autant de paramètres à prendre en compte pour articuler les leviers de développement.

La qualification des marqueurs de l'attractivité du territoire pose un problème pour les organismes acteurs de leur mise en place, principalement dû au fait que la qualification de ces marqueurs change régulièrement sans notion stratégique à long terme.

Pour un territoire, les stratégies d'enjeu et d'attractivité de développement exogène passent par l'absorption de capitaux, de matière grise et d'énergies créatives et d'innovation. La culture et la créativité deviennent alors d'importants moteurs de développement économique avec l'émergence rapide des nouvelles technologies. De même que la transformation de l'économie industrielle passe par une société fondée sur la production et la diffusion de l'information et du savoir au travers d'infrastructures, dispositifs et moyens culturels.

II) La stabilité économique

La stabilité économique se traduit par la capitalisation d'une chaîne de valeur propre à une industrie sur un territoire donné. La régulation des industries par des mesures institutionnelles est une réponse politique quant à leur stabilité économique. L'intérêt est de ne pas perdre les investissements, les ressources et les acquis engagés dans un secteur : c'est le principe de capitalisation. L'objectif est souvent de soutenir les industries en déclin pour éviter de perdre leur valeur ajoutée et l'économie propre à leur chaîne de valeur. L'effet pervers de ces mesures est le

soutien de certaines industries à tout prix, alors qu'elles peuvent représenter des masses salariales critiques. Le risque demeure aussi dans le fait de positionner les soutiens de manière non adaptée, à partir d'une mauvaise connaissance de la chaîne de valeur ajoutée des entreprises sur leurs industries.

Une des particularités des Industries Culturelles et Médiatiques (ICM) et des métiers qui y sont rattachés dans la région PACA, est que la chaîne de valeurs est territorialisée dans sa quasi intégralité, de la formation à la production et jusqu'à la post production. Ces typologies d'entreprise sont considérées comme ayant une forte valeur ajoutée, proposant des formes innovantes et une créativité artistique à fort potentiel concernant les retombées économiques sur un territoire.

Il faut considérer le profil particulier des acteurs professionnels qui composent les industries créatives et culturelles. Toute proportion gardée ils ne prônent pas un ancrage dans une économie individualiste fondée uniquement sur les logiques consuméristes, mais sont davantage en phase avec les valeurs qui structurent leur industrie, c'est-à-dire le choix d'un emploi en relation avec une représentation positive, la recherche d'un bien vivre ensemble, qui débouchent sur un fort investissement dans l'économie locale.

Dans ce secteur industriel la production de biens marchands ayant un contenu culturel, artistique et/ou patrimonial entraîne une approche non rationnelle et non maitrisable, des notions telles que le beau ou le laid, le long ou le bref, le facile ou le difficile, le générationnel, etc. Les professionnels qui s'investissent dans ces industries le font pour les valeurs qu'elles incarnent, autant qu'ils véhiculent ces valeurs, et qu'ils défendent leurs entreprises.

L'enjeu de la stabilité du territoire prend tout son sens quand l'on considère le taux de TPE par rapport au paysage des entreprises en PACA quel que soit le secteur, et la masse salariale générée pour le fonctionnement de ces industries. Ces différents éléments analysés dans les études des CCI et la mise en évidence de la pérennité des industries créatives et culturelles sont autant d'indicateurs positifs dans un contexte de crise généralisée et mondialisée.

Le territoire trouve une forme de stabilité économique via son tissu d'entreprises composé à 98% de TPE en PACA. Cette forte proportion est vue comme une force et une faiblesse. Une force car il stabilise l'économie par sa diversité et son renouvellement, mais une faiblesse car peu d'entreprises locomotives entraînent les TPE vers de nouveaux débouchés. Pour PRIMI, le constat de cette géographie des entreprises l'amène à mettre en place dans une vision à long terme des synergies professionnelles qui permettent de rééquilibrer les typologies d'entreprise.

III) La sécurisation des parcours

La sécurisation des parcours professionnels induit l'idée de sécuriser la capacité des travailleurs à trouver un emploi et non de sécuriser l'emploi lui-même. Il est acquis dans la logique en cours du marché du travail, que les travailleurs restent subordonnés aux exigences des employeurs et que la précarisation est reconnue. Ces exigences concernent les compétences requises pour les emplois offerts. La notion de sécurisation des parcours professionnels acte trois points clefs : la précarité assumée, l'accompagnement vers des formes de transition d'un emploi à un autre, et la notion de « formation tout au long de la vie »

L'objectif annoncé depuis plusieurs années par l'État et également poursuivi par les politiques publiques locales est une croissance en liaison avec la notion de plein emploi et de maintien de l'emploi. Dans ce contexte le transmédia est perçu par les politiques publiques comme un vecteur de sécurisation des parcours car elles le voient comme le passage d'une industrie traditionnelle à des formes complémentaires et structurées de cette même industrie. Dans les industries créatives et leurs volets techniques et technologiques, le transmédia est une opportunité de niche. PRIMI s'emploie à analyser cette opportunité et à orienter l'activité régionale vers le secteur du transmédia.

La sécurisation des parcours pour les politiques publiques ne consiste pas à offrir des compétences complémentaires à une entreprise pour qu'elle s'implante sur le territoire, et à parier qu'une fois implantée elle perdurera. Aujourd'hui les industries se déplacent avec les mesures fiscales offertes et délocalisent leurs activités au rythme des innovations, dans un contexte de télétravail favorisé par la nature des métiers des ICM. Une approche envisageable est de mettre à disposition les outils techniques et des solutions technologiques évolutives sur un territoire, d'y intégrer la chaîne de valeur déjà existante et de faire évoluer les métiers suivant ce nouveau paradigme. La sécurisation des parcours s'appuie dans un second temps par la mise en commun des acteurs pour intégrer leurs activités et leur cadre de vie.

La mise en place de dispositifs de cet ordre demande une réflexion sur la notion de *time to market* des IC en PACA. Le positionnement de PRIMI et son articulation avec les différents acteurs publics, privés et universitaires, l'amènent à répondre positivement, et à construire la mise en commun des acteurs selon quatre angles :

- Aujourd'hui un effet de seuil des acteurs traditionnels de l'audiovisuel et du web est quantifiable et atteint un niveau qualitatif positif quant à l'approche transmédia en PACA. Ce

seuil permet de mettre en réseaux les acteurs et d'intéresser par sa masse d'autres acteurs issus d'autres industries afin de participer à cette dynamique.

- Le territoire récolte le fruit de son investissement et capitalise sur un secteur porteur qui résiste à la crise économique. Les ICM sont suffisamment structurées et matures pour intégrer ce type de plan notamment grâce à leurs capacités d'adoption, d'adaptation et d'évolution. Ces dernières leur permettent une réception des signes de changement et une restructuration rapide de leur secteur d'activité principal.
- La fédération et l'implication des politiques publiques et des acteurs des différentes industries concernées sont un marqueur de changement. La transversalité et la transdisciplinarité des acteurs débouchent sur de nouvelles formes d'échanges et d'actions. Structuré et connecté, le dialogue est pérennisé entre les différents acteurs publics et les entreprises. L'étape suivante est pour PRIMI de passer à la taille au-dessus et d'y être accompagné par les acteurs publics et les entreprises pour généraliser ses actions à tous les acteurs de l'IC.
- La place qu'occupe PRIMI en 2013 dans le monde restreint du transmédia est reconnue de tous sur le plan régional et national. Connecté aux décideurs des institutions les plus engagées dans le transmédia sur le plan national, PRIMI est devenu indispensable sur le territoire pour conforter les leviers du développement des IC et des ICM en PACA, et ce malgré un budget de fonctionnement limité.

IV) Paradoxe d'une activité régionale au financement extra régional

Une des propriétés des industries créatives est que l'évolution de leurs techniques et de leurs usages en fait des industries de consommation rapidement mondialisées, ce qui est particulièrement vérifiable avec le tournant numérique. Le paradoxe de cette industrie est qu'elle s'appuie sur des valeurs d'ordre artistique et irrationnel souvent territorialisées.

La régulation de ces phénomènes d'internationalité s'effectue par les consommateurs, les communautés de fans, et non par une impulsion née d'un territoire. L'internationalité du phénomène est portée par trois notions qui se combinent : le taux d'équipement des utilisateurs finaux, l'hyper connectivité de ces équipements et leurs taux d'utilisation. Ces trois notions sont dans une phase ascendante.

Les règles de circulation des productions de ces industries sont rarement régionales (sauf pour des productions de services) et n'évoluent pas au rythme d'un territoire. Il y a un décalage avéré entre les dispositifs nationaux et régionaux, dû à une incohérence en termes de moyens, de planning, de méthodologies et de critères qui est d'autant plus vérifiée lors de la mise en place des projets transmédia.

Au cours du 20^{ème} siècle l'industrie créative se structurait autour d'un lieu stratégique pour produire et diffuser. Ce lieu centralisait les aides publiques et les acteurs de l'industrie. Aujourd'hui ce lieu a changé de nature, car une nouvelle chaîne de valeur se met en place et la production comme la diffusion peuvent être territorialisées. Paradoxalement les territoires qui ont su se fédérer autour de chaînes de valeurs de production et qui exportent à l'international, n'ont pas franchi le cap de celle de la diffusion. Cette diffusion est pourtant un atout majeur dans un contexte de mondialisation, ne serait-ce que pour la visibilité de leurs productions.

L'activité régionale des IC fait face à une limite : celle du temps d'obsolescence des produits et de leur taux de renouvellement. Cette notion entraîne avec la même proportion, une technicité de la chaîne de valeurs de plus en plus complexe. Faisant appel à de plus en plus de métiers et/ou d'acteurs, les régions sollicitent des ressources extrarégionales. Sur le plan de l'investissement cette tendance est confirmée/amplifiée par la nature des projets produits.

Les aides publiques interviennent dans ce contexte, ainsi que des initiatives comme les PRIDES pour orienter les entreprises vers de nouveaux modèles structurants.

La stratégie d'une activité régionale dans ce secteur industriel amène à repenser la conception du lieu de production. Les acteurs publics de PACA tendent vers un tissu régional collant de plus en plus au modèle de production transmédia : densification des acteurs, prix attractif, réactivité, expertise, mise en réseau, Internet, rencontres interprofessionnelles et mise à disposition des moyens de productions au travers de lieux dédiés. De manière conjointe, il faut articuler les différents financeurs publics, l'accès aux moyens de production spécifiques, les expertises métiers et la typologie des financements extraterritoriaux.

Dans un contexte de décentralisation, de crise généralisée et de mondialisation, les politiques publiques insufflent des dynamiques de maintien de leur attractivité, de stabilité économique et du taux d'employabilité. Ces dynamiques basées sur des modèles institutionnels en mutations engendrent des paradoxes qui doivent être intégrés par les professionnels et par PRIMI.

2 - Identification des entreprises des secteurs cibles

1) Analyse des structures et de leur renouvellement

Les acteurs publics tels que la CCI, les clusters ou la Région doivent connaître le tissu d'entreprises de leur territoire. La difficulté provient des critères de sélection utilisés pour manipuler les différentes sources de données afin d'obtenir des cartographies pertinentes. Les formes de représentations les plus fréquentes sont celles qui s'appuient sur des indicateurs institutionnalisés reflétant la normalisation du système d'identification. Les différentes typologies d'entreprises sont répertoriées dans les données institutionnelles par un système de référencement basé sur leur emplacement, sur le territoire, leur forme juridique, leurs codes NAF, secteurs d'activités, leur chiffre d'affaires, etc.

Dans un contexte de mutation transmédia, les institutions publiques arrivent à la limite du système de cartographie classique sur deux points principaux :

- Le taux de changement d'activité vis à vis de l'activité principale exercée.
- La notion d'entreprise comme entité indissociable de la notion de projets dans un contexte de TPE.

Elles utilisent alors de nouvelles terminologies plus spécifiques et précises qui permettent d'identifier les acteurs potentiels du transmédia.

Le taux de changement d'activité principale entraîne un cycle d'obsolescence court dans les industries créatives. Ceci a pour conséquence une faible capitalisation de la chaîne de valeurs sur le territoire, mais les acteurs restants sont robustes et les nouveaux entrant généralement dynamiques. Ce phénomène est amplifié dans les productions transmédia et par le renouvellement permanent des nouvelles techniques et technologies. Ces dernières entraînent de nouveaux usages et de nouvelles façons de produire les contenus, mais aussi une internationalisation accélérée par la mise en réseau des objets et des individus nécessitant des cycles de réactivité très courts.

Quand on connaît la nature de ces cycles, la cartographie devient plus pertinente. Ces cycles sont introduits par différents facteurs comme le changement du modèle économique ou de celui de production, ou l'usage non expertisé d'une nouvelle technologie. Par exemple lorsque l'ipad est apparu sur le marché, il a acquis son usage spécifique par l'influence des utilisateurs. Pour répondre à l'évolution des demandes et rester compétitif sur son marché, l'industrie réajuste ses cycles de production tente ainsi de s'adapter aux nouveaux usages et technologiques. Le problème se pose

pour les politiques publics de savoir identifier l'activité principale des entreprises soumises à ces changements d'activité.

Par porteur de projet, au sens de PRIMI, on entend une personne physique ou morale qui est force de proposition pour la mise en œuvre d'un projet transmédia. Son statut est défini dans un second temps comme un producteur transmédia, un architecte narratif, un ingénieur transmédia, un *game designer*, etc. Il est souvent personne morale et physique, et cumule plusieurs postes notamment dans le contexte du tissu largement majoritaire des TPE de PACA.

Une différenciation doit être opérée entre un producteur de contenu traditionnel, un producteur au sens général et non pas au sens de métier, et producteur transmédia. Les porteurs de projet issus des industries de production traditionnelles sont déjà identifiés par les institutions, et sont souvent matures professionnellement. Les porteurs de projets transmédia généralement plus jeunes, développent des formes d'entreprises variées allant de la start-up aux SSII et pratiquent plusieurs activités en parallèle.

Dans un premier temps, les TPE et associations approchées dans ce cadre d'étude concernent essentiellement l'agglomération marseillaise, mais il va être étendu à toute la région, notamment vers le bassin niçois.

L'objectif pour identifier les structures clairement orientée vers les logiques de production transmédia consiste à repérer l'activité principale cible avec une vision suffisamment étendue pour englober les évolutions, et agréger le référencement des typologies d'activités de l'entreprise avec celui des projets qu'elle entreprend.

II) Méthodologie et outils d'identification

La méthodologie adoptée par PRIMI pour identifier les porteurs de projet développant des productions transmédia, s'appuie sur la cartographie des structures et sur l'organisation de moments de rencontre entre porteurs de projet. Les dispositifs d'appel à projet permettent de recouper les informations provenant des bases de données institutionnelles et les éléments fournis par les réponses des entreprises démarchées au travers des outils numériques. En amont, le pôle utilise les informations affichées par les entreprises elles-mêmes comme leurs sites web.

La première étape est la constitution d'une base de données afin de cibler un maximum d'acteurs potentiellement concernés. Le pôle applique des modèles de systèmes d'information pour faire

remonter des *data* et les traiter en données synthétisées, manipulables et en utilisant des termes définis. Le rôle du cluster est ici de faire le lien entre les différents acteurs susceptibles de fournir ces données notamment les CCI, mais la récolte de données est complétée par des questionnaires semi directifs et des entretiens auprès des entreprises. La limite des données institutionnelles qui s'appuient sur les codes NAF et les secteurs d'activités pour l'identification des entreprises, est que le transmédia peut correspondre à des dizaines de codes.

Dans un deuxième temps, il s'agit de trier individuellement les entreprises en fonction de différents critères définis par le pôle afin de réduire le périmètre de l'étude et d'affiner sa pertinence.

La dernière étape est la rencontre proprement dite avec les professionnels. Cette dernière étape amène un niveau supplémentaire de précision dans l'identification des acteurs et leur engagement dans la dynamique transmédia.

Cette analyse affinée du secteur et les études sectorielles des CCI, MDER ou de l'INSEE permettent ensuite d'orienter des actions qui seront davantage en phase avec les besoins du terrain.

III) La notion de territoire pour identifier les acteurs

Le repérage des acteurs du transmédia, les outils d'analyse et la méthodologie d'identification a fait l'objet, dans un premier temps d'une attention soutenue envers la région de Marseille et les Bouches-du-Rhône. C'est sur ce territoire que les potentialités d'entreprises cibles sont les plus importantes. Un travail de prospection est par ailleurs programmé pour le territoire de Nice et ses environs.

Le poids économique de Marseille par rapport à l'ensemble de la région, ainsi que l'implantation de la majorité des financeurs publics sur le secteur, que ce soit au niveau de la Ville, de la Métropole ou du Département, et dans une autre mesure au niveau des instances régionales et des représentants de l'état, engendrent des tensions quant à l'utilisation communes des ressources et à la coordination du territoire.

Les mesures et études permettant d'analyser la convergence transmédia et son évolution, réalisées au niveau de plusieurs espaces administratifs, souffrent d'un manque d'échange et de confrontation résultant de la multiplication des instances locales. D'une part le recueil d'informations ne s'appuie pas sur la même identification de données, et d'autre part, l'objectif des études, le choix des missions et les calendriers de mise en œuvre diffèrent suivant les acteurs publics.

Au sein du territoire régional, on observe donc une polarisation des entreprises et des moyens avec Marseille comme pôle principal et Nice comme pôle secondaire, le reste du territoire étant absent de

la dynamique promue, absence principalement due à une concentration d'acteurs trop faible. Les outils d'analyse et d'accompagnement ne permettent pas par ailleurs de garantir la cohérence des actions sur l'ensemble des zones potentielles de la région.

La coordination au sein du territoire passe par une intelligence sociale qui dépend d'hommes et de femmes au niveau exécutif. Au-delà des divergences politiques et des enjeux personnels de pouvoir, la vision du territoire régional implique une volonté d'échanges et un engagement dans les missions de service public comprises au sens large, qui ne seront pas reconnues ni valorisées en tant que telles par chacune des instances locales. La position de PRIMI dans ce contexte peut être privilégiée. Soutenu par un large panel d'acteurs publics et positionné à l'échelle de la région, le pôle intervient sous deux modes privilégiant les relations inter personnelles. Les actions délocalisées et les contacts directs avec les acteurs publics sur leur territoire permettent de créer du lien et de favoriser les communications ; le travail de terrain direct auprès des entreprises établit un dialogue et valorise les interconnexions entre ces dernières.

La notion de territoire régional intervient fortement dans l'attribution de l'aide publique puisqu'il représente le premier critère d'éligibilité dans le traitement des demandes. Les acteurs publics, dans une conjoncture de décentralisation des ressources et des pouvoirs, mais aussi dans un objectif d'attractivité du territoire, ne sélectionnent pour leurs actions que les entreprises implantées sur leur territoire.

La reconnaissance des entreprises s'opère donc d'abord par leur localisation géographique : l'évaluation de leur place ou de leur poids dans la dynamique transmédia n'intervenant que dans un second temps.

L'efficacité de l'identification des porteurs de projet passe par une coordination des moyens avec les différents acteurs du territoire qu'ils soient publics ou privés, mais aussi avec ces mêmes acteurs sur d'autres territoires. L'objectif est de croiser les données, de vérifier la pertinence d'une méthode et d'appliquer la vision de transversalité du transmédia aux méthodologies de travail.

Le contexte de décentralisation pousse à une forme de rivalité interterritoriale. Le positionnement d'un seul représentant par territoire permet une meilleure visibilité par les autres territoires et un travail de coordination peut s'amorcer. La méthodologie consiste à rencontrer les acteurs exécutifs d'autres territoires au travers de salons internationaux ou interprofessionnels en France ou à l'international ; généralement un contexte neutre aux deux régions qui se rencontrent facilite

l'échange. L'objectif est d'établir un lien fort afin de proposer bilatéralement des solutions éprouvées et validées sur chacun des territoires, qui peuvent s'avérer complémentaires et donc bénéfiques à partager. Les clusters qui fédèrent les informations stratégiques d'une industrie et qui dans le cadre de leur mission prospectent sur des territoires qui ne sont pas les leurs, sont les vecteurs privilégiés de cette collaboration.

Cette démarche doit faciliter la visibilité des porteurs de projets, évaluer l'impact territorial des secteurs d'activité et leur coordination afin d'améliorer leur présence au niveau national et international.

Les actions du pôle passent par une coordination territoriale des acteurs au travers d'une identification et d'une cartographie des professionnels. Cette analyse s'appuie sur une méthodologie prenant en compte les spécificités du territoire. L'identification des entreprises se heurte au morcèlement administratif du territoire. Pour mener à bien les missions de coordinations, les différents acteurs s'appuient sur de l'intelligence sociale plutôt que sur des structures institutionnelles.

3 - L'accompagnement par le pôle de compétitivité PRIMI

1) Place de PRIMI dans l'action institutionnelle locale

Les politiques publiques utilisent PRIMI comme un catalyseur de l'intérêt général et comme acteur majeur de la région, de la ville et du département, en matière de transition transmédia. Les acteurs institutionnels apportent leur concours en fonction de leur périmètre d'action et de leur implication dans les ICM, au travers d'aides financières et d'actions directes. Ces soutiens correspondent aux objectifs fixés en matière d'attractivité, de stabilité économique, de sécurisation des parcours, de reconversion des structures, d'aide à l'innovation etc.

La Région, financeur majoritaire, intervient auprès du pôle en lui amenant son expertise au travers des services « cinéma et audiovisuel » et « innovation ». En coordination avec le soutien assuré aux porteurs de projet par ses fonds d'aides cinéma et innovation, elle lui fournit des rapports quantitatifs et qualitatifs sur l'évolution des filières, et elle lui propose une représentation sur les salons, marchés et rencontres professionnelles et publiques.

La Ville de Marseille, forte de son engagement avec le Pôle Belle de Mai anime la dynamique de convergence des acteurs de l'industrie culturelle et place PRIMI en son centre pour une meilleure réactivité et une coordination. Elle associe ponctuellement des entreprises adhérentes du pôle à des événements médiatiques qu'elle sponsorise.

PRIMI travaille en relation étroite avec des organismes comme les CCI pour préparer et adapter ses actions. Des échanges de bases de données et des mises en commun à l'occasion d'événements facilitent pour le pôle l'identification des acteurs professionnels, en particulier pour la prospection sur les territoires éloignés des gros bassins d'emploi, au travers des antennes locales des CCI et agences de développement. Les mises à jour régulières des données et les cartographies fournies pour les activités principales et secondaires de la filière image aident PRIMI à améliorer la pertinence de ses investigations sur la filière.

Les CCI sont le fournisseur d'alerte et d'état de comportement des industries. Elles fédèrent également des professionnels lors de rencontres qui permettent de faire remonter directement les demandes aux institutions décisionnaires. Enfin, elles permettent de centraliser et d'avoir la même qualité et suivi d'information sur tout le territoire.

II) Axes de la mise en œuvre de l'accompagnement

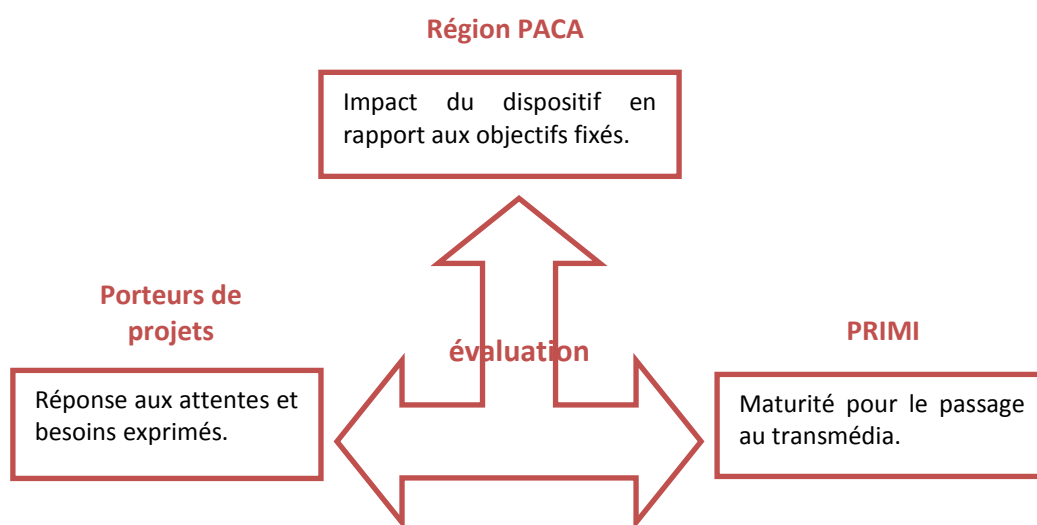
Un des rôles du pôle de développement économique PRIMI est l'accompagnement des entreprises dans la convergence transmédia. Un programme d'accompagnement expérimental sur deux ans, en coordination avec une aide financière en PACA, est mis en place dans une orientation axée sur le long terme et la réorganisation d'une filière locale. Ce dispositif en lien avec les politiques de décentralisation a pour ambition de favoriser une pénétration du marché national et international à partir d'un potentiel économique territorial. La pertinence des critères d'éligibilité des entreprises se situe dans ce contexte. C'est pourquoi leur choix et leur accompagnement se doublent d'un volet d'évaluation afin d'ajuster les actions pour garantir la mission fixée ; ce programme est nommé « dispositif expérimental d'accompagnement de projets transmédia ». La démarche de construction de ce dispositif évolue dans le temps, et au-delà des deux ans du programme décrit.

Les caractéristiques du dispositif sont :

- Mettre en place un référentiel sur les différentes aides existantes en dehors du programme et lister les conditions d'attribution

- Identifier les outils permettant à chaque niveau de pilotage d'évaluer et d'ajuster son soutien aux porteurs de projet
- Instaurer un cadre conceptuel décrivant les principes retenus pour élaborer les outils d'évaluation des entreprises et définir les critères
- Poser le cadre opérationnel pour traiter les données recueillies pendant l'accompagnement.

La construction du dispositif s'appuie sur un travail croisé d'analyse de l'existant concernant les entreprises accompagnées, d'adaptation des réponses par rapport à leurs attentes, et de respect des orientations stratégiques des acteurs publics. Le dispositif nécessite une évaluation continue menée en parallèle et décrite par le schéma ci-après :



Les entreprises intégrant le dispositif le font en deux étapes : les phases de prospection, de rencontre et d'appel à projet qui ont concerné une cinquantaine de projets et permis une première récolte de données, puis l'accompagnement proprement dit qui ne concerne qu'une vingtaine de porteurs projets.

L'analyse des besoins et l'observation des pratiques pour les entreprises membres du réseau, sont réalisées lors des groupes de travail transmédia et des entretiens individuels, et lors des appels à projets 2012-2013 et autres rencontres auprès des porteurs de projets.

Les attentes et orientations stratégiques sont identifiées au niveau régional avec les propositions des services audiovisuel-cinéma et innovation, au niveau national avec les directives ministérielles de la reconversion de l'industrie culturelle, et au niveau international avec l'étude des nouvelles formes de production. Il y a donc une double approche « montante » depuis les professionnels, et « descendante » à partir des acteurs publics.

Les outils utilisés lors des phases d'accompagnement sont de deux sortes : des outils existants simplement listés et mis à disposition, et l'outil méthodologique construit pour la région et qui a vocation à être exporté sur d'autres territoires.

On citera parmi les outils existants répertoriés, les applications disponibles en *cloud* pour la production médiatique de convergence transmédia, les formations de reconversion, les formations professionnelles, les rencontres informelles ou professionnelles, les formations P2P, les outils web de veille et d'analyse de produits transmédia, etc.

Le cadre d'évaluation peut ainsi être posé en tenant compte des spécificités des différents niveaux et acteurs impliqués dans l'accompagnement :

- Au niveau des porteurs de projets, mener un projet vers une production transmédia
- Au niveau des entreprises, reconvertir la structure de l'entreprise pour des futurs projets transmédia
- Au niveau territorial, fédérer les acteurs du transmédia pour aboutir à des modèles compétitifs
- Au niveau national, pénétrer un marché souvent tenu par des acteurs historiques et franciliens
- Au niveau international, fédérer des acteurs institutionnels et professionnels pour trouver une place sur le marché international.

III) Expertiser le passage au transmédia des entreprises

La transition vers la convergence transmédia des entreprises est une mutation conduite au niveau des politiques publiques à plusieurs échelons.

A l'échelon national, les orientations stratégiques du ministère du redressement productif en matière de reconversion numérique sont rappelées et déclinées dans plusieurs projets et programmes : Quartiers numérique, ENT, *Fablab*, HADOPI, Feuille de route pour le numérique, etc.

Le « projet de transition de l'industrie » au transmédia mentionné dans plusieurs de ces dispositifs, correspond dans les faits à un ensemble de projets déclinés localement. C'est au niveau des stratégies des politiques territoriales qu'est prise en compte la spécificité des mises en œuvre ; des démarches d'évaluation distinctes sont donc nécessaires au plan national et régional.

Le programme d'accompagnement transmédia porté par PRIMI a pour objet la transition de l'industrie du territoire au transmédia. Son évaluation vue du côté des objectifs des acteurs publics

doit intégrer un ensemble plus large d'outils et de services que ceux appartenant strictement au programme. Ceci est dû notamment à la gouvernance des projets accompagnés qui peuvent bénéficier d'autres programmes de soutien aux industries créatives sur d'autres territoires ou structures. Par exemple, certaines aides publiques utilisées dans les territoires n'entrent pas dans le bouquet de services d'accompagnement PRIMI, mais sont tout de même accessibles pour les usagers.

Le dispositif d'évaluation apporte des réponses correspondant aux besoins de pilotage de la politique numérique du territoire, des clusters ou des organismes de formation, en fonction de l'évolution et de la conjoncture transmédia sur lesquels il s'appuie. Il constitue un outil au service de la communauté d'experts présents dans les départements transmédia, nouveaux média, etc. des acteurs institutionnels. Il permet d'adapter l'action aux différentes situations et aux différents rythmes de transition de l'industrie transmédia. En particulier l'évaluation permet de noter les nouveaux usages introduits par des choix de contenus d'accompagnement, et l'incidence sur la chaîne de valeur amenée par les changements d'outils ou de méthodes.

L'une des finalités du dispositif expérimental d'accompagnement transmédia repose sur la comparabilité et la mutualisation des observations et enseignements issus de l'analyse des applications du transmédia. C'est pourquoi PRIMI favorise le partage par la mise en commun de référentiels des critères d'évaluation et la mise en place d'outils de collecte et de restitution des éléments d'évaluation. Les référentiels concernent les formations au transmédia, les métiers et nouveaux métiers, les aides publiques pour les professionnels et pour les institutions, et les besoins en termes de ressources métiers pour les entreprises du secteur.

IV) Quels sont les critères de performance indirecte et les outils d'observation de retour de mesures du cluster ?

Les partenaires financiers publics attendent des retours performants sur leurs engagements dans le programme de soutien aux industries créatives. Pour évaluer cette performance ils souhaitent des critères quantitatifs et qualitatifs pouvant mesurer les changements sur le court, le moyen et long terme. La notion de temporalité est invoquée comme déterminante par l'industrie et par les politiques publiques, mais le choix du niveau d'importance des références prises pour la mesurer diffère suivant les acteurs. Ce choix est orienté principalement pour les politiques publiques par les priorités territoriales en cours et les étapes du plan de développement. Pour l'industrie, la mesure de

son évolution dépend de ses engagements dans le transmédia et du niveau de granularité qui définit son secteur d'activité. Plus une activité industrielle se situe dans un secteur complexe faisant appel à un grand nombre des compétences de niveau de granularité bas, plus elle est amenée à évoluer.

Le point commun entre la vision des acteurs publics et des industries sur la mesure de l'évolution dans le transmédia est la professionnalisation, déclinée pour les industries créatives et particulièrement pour les industries culturelles et médiatiques du territoire PACA en fonction de l'ouverture hors du territoire, de la professionnalisation des personnes et de celle des entreprises.

La mesure de la professionnalisation s'inscrit dans le contexte référentiel d'APE qui change de façon continue, notamment pour les industries créatives.

L'objectif annoncé en PACA est la montée en compétence des entreprises du tissu des TPE en relation avec les leviers de développement que sont l'attractivité du territoire, la stabilité économique, et la sécurisation des parcours. Cet objectif passe par une identification des acteurs incités, puis par une offre d'accompagnement correspondant à leurs attentes et besoins.

La mise en place d'une offre dépend du nombre de personnes qui y participent, cette offre d'accompagnement étant par ailleurs ouverte à toutes les entreprises. Le taux d'entreprises désireuses de suivre ces actions est un critère de performance retranscrit par des organismes comme PRIMI pour les acteurs publics. Le rôle de PRIMI est d'inciter les entreprises à une vision globale et hors du territoire, une remise en question de leurs modèles économiques, une anticipation de l'évolution de leurs métiers, une vision d'entreprise à 5 ans, etc. Ces actions sont souvent mal perçues par les entreprises qui estiment ne pas avoir de retour sur investissement tangible dans un contexte de crise et de vision à court terme. C'est un temps pris sur leurs activités qui conduit à une baisse de revenus. Elles n'y voient pas une opportunité de pérennisation de leurs activités ni d'accroissement de leur compétitivité. Le premier pas vers la double professionnalisation engagée par le programme d'accompagnement est une intervention sur un secteur particulier de leur activité. Le premier signe d'ouverture est quand l'entreprise laisse un tiers effectuer une remise en question de son projet et de son fonctionnement de manière constructive pour lui proposer une modification de son fonctionnement.

A titre d'exemple, les politiques publiques poussent les entreprises vers une professionnalisation en accueillant des actions de sensibilisation. PRIMI et le pôle ICP proposent plusieurs journées de suivi et de réflexions sur la gestion des ressources humaines, afin de prévoir l'évolution des métiers dans l'entreprise, d'anticiper leurs changements d'organisation et de développer les compétences des

salariés pour améliorer leur employabilité. Ces interventions sont coordonnées par une démarche GPEC¹⁹, Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La limite de cet investissement public dans des critères de performances est liée à la concurrence interrégionale. En effet, si un autre territoire met en place un programme d'attractivité économique favorable à la délocalisation des entreprises, ces dernières déménagent en emportant la capitalisation qu'elles ont acquise dans la première région. D'où l'intérêt pour les institutions publiques de coordonner leurs actions en passant par des organismes tel que PRIMI.

L'accompagnement et les actions mis en place par PRIMI sont intégrés aux politiques institutionnelles locales. La convergence de ces dernières dans un contexte décisionnel divergent met en évidence des compromis. Pour tendre vers des objectifs communs PRIMI articule son accompagnement sur une vision à long terme et l'inscrit dans le paysage régional en mutation. L'expertise du passage au transmédia des entreprises dans ce contexte permet d'amener d'autres actions structurantes pour le territoire. PRIMI, au centre du processus, devient facilitateur pour les engagements pris à court, moyen et long terme par les institutions et les entreprises.

¹⁹ Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : <http://toutsurlagpec.fr/les-fondamentaux/quest-ce-que-la-gpec-2/>

Chapitre III. LA MUTATION TRANSMEDIA DES INDUSTRIES

CREATIVES

1 - Champs de la mutation

1) Industries créatives, Industries culturelles, Industries culturelles et médiatiques

Comme développé dans les prolégomènes, la notion de transmédia se décline en plusieurs points, chacun amenant à en questionner l'application dans leurs secteurs industriels respectifs. Jusqu'à présent le terme générique utilisé était « industries créatives » et quelques fois le terme « industries culturelles et médiatiques ». Il est nécessaire de contextualiser les termes pour comprendre leur acceptation en fonction de leur application, notamment professionnelle.

En prenant comme référence le guide pour le développement des industries culturelle et créative de l'UNESCO (2009)²⁰, les statistiques culturelles s'appuient sur une définition des industries culturelles et créatives entendues comme « les secteurs d'activité ayant comme objet principal la création, le développement, la production, la reproduction, la promotion, la diffusion ou la commercialisation de biens, de services et activités qui ont un contenu culturel, artistique et/ou patrimonial. »

Ainsi, les principales caractéristiques des industries culturelles et créatives sont décrites comme :

- L'intersection entre l'économie et la culture ;
- La créativité au cœur de l'activité ;
- Le contenu artistique, culturel ou inspiré de la création du passé ;
- La production de biens et de services fréquemment protégés par la propriété intellectuelle, droit d'auteur et droits voisins
- La double nature : économique (génération de richesse et d'emploi) et culturelle (génération de valeurs, de sens et d'identité) ;
- L'innovation et le renouvellement créatif ;
- Une demande et des comportements du public difficiles à anticiper ;

²⁰ Guide de politique pour la créativité de l'UNESCO : <http://www.unesco.org/new/fr/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural-expressions/tools/policy-guide/>

- Un secteur marqué par la non-systématisation du salariat comme mode de rémunération du travail et la prédominance de micro-entreprises.

Le guide précise le sous-ensemble des « industries créatives » (*creative industries*) » :

« Les définitions varient selon les domaines d'activité que chacun choisit d'y inclure et ce choix a une incidence sur la mesure de l'importance économique et culturelle du secteur mais aussi sur les orientations et la justification des politiques de soutien. Toutes ces approches ont cependant un point commun : l'origine des produits issus de ces secteurs est la création et celle-ci est d'une part soumise à des règles industrielles et d'économie de marché et, d'autre part, généralement dépendante des droits de la propriété intellectuelle. Par ailleurs, les notions d'industries culturelles et créatives recouvrent les biens et services issus de modalités de production et de reproduction plus ou moins industrielles. »

Les industries culturelles sont prises comme le sous ensemble des industries créatives, mais elles peuvent être structurées comme une entité à part entière selon le niveau de définition. Les documents et références prises par la CCI Marseille Provence sont basées sur 64 codes NAF (nomenclatures d'activités françaises). Ils regroupent sous les termes d'économie créative deux sous-secteurs, celui de la culture, livre et presse, patrimoine, spectacle diffusé et art et spectacle vivant, et celui du créatif, mode, communication design, marketing et publicité, et jeux vidéo et logiciels. La limite de cette segmentation réside d'un part dans la méthodologie contraignante d'appartenance à un seul secteur ou sous-secteur à l'heure de la transdisciplinarité professionnelle, et d'autre part d'exclure de la représentation certaines activités. Cette exclusion devient d'autant plus problématique qu'elle provient de l'organisme sensé les référencer et qu'elle ne prend pas en compte l'innovation permanente du secteur. La convergence des institutions publiques s'appuyant sur des codes NAF ne représentent plus nécessairement la réalité objective des métiers, mais une segmentation institutionnelle officielle.

En raison des regroupements historiques dont il est issu, PRIMI n'utilise pas de taxinomie figée, il emploie une nomenclature plus ou moins complexe en fonction des acteurs auxquels il s'adresse. Il adopte le discours de ces derniers pour les faire évoluer vers de nouvelles formes de représentation et non le contraire. PRIMI utilise la notion de filières, audiovisuel, cinéma, animation, jeu vidéo, Internet et multimédia, identifiables par les acteurs traditionnels, mais s'appuie également sur les formes que prendront les productions, pour amener à lui les projets qui passeraient sous les radars institutionnels. La notion de porteur de projet utilisée par PRIMI identifie les personnes physiques ou morales à l'initiative de ces formes hybrides d'activités.

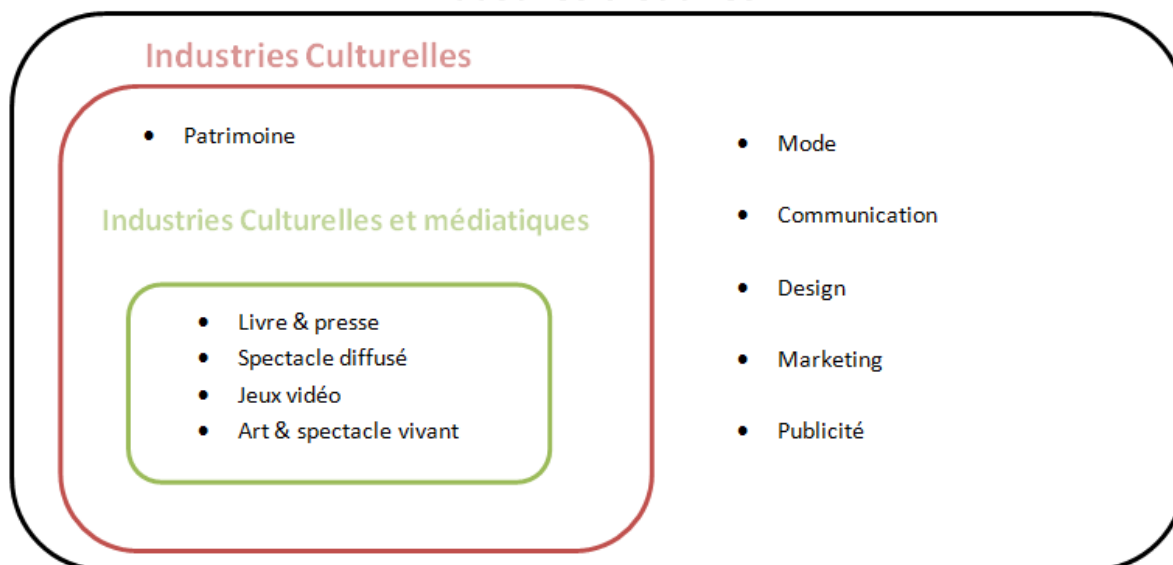
Le terme d'industrie et non d'économie créative est utilisé en référence à notion portée par Adorno et Horkheimer²¹. De même, c'est la notion d'industrie culturelle qui est choisie par rapport à celle d'économie dans un contexte de transition des méthodes de production classique, car elle s'appuie sur trois fondamentaux :

- « Une forte marchandisation. En effet les œuvres culturelles sont désormais considérées comme des produits de consommation au même titre que les produits industriels classiques destinés à être produits et vendus à large échelle. La forte demande des biens culturels renforçait cette tendance encouragée par la décentralisation de la culture qui ouvra les biens culturels à un plus large public.
- Un recours à des moyens techniques avancés dans la production. Il s'agit d'une forte mécanisation des activités de production. Mécanisation rendue possible par de lourds investissements financiers. Les activités culturelles dont la rentabilité devenait de plus en plus sensible sur le plan économique, avaient commencé par attirer des fonds substantiels destinés également à soutenir les activités de distribution et de commercialisation. »
- Une division du travail et une spécialisation des ressources humaines. Le souci de performance et de rentabilité imposera de nouvelles façons de faire aux entreprises culturelles. Désormais elles ont recours à une main d'œuvre technique et spécialisée en relation avec les grandes fonctions économiques (la conception, la création, la production, la distribution, la commercialisation, la consommation, etc) ».

Afin d'obtenir une représentation simplifiée de l'organisation de l'industrie créative, les termes d'industrie culturelle sont compris comme un sous-ensemble de l'industrie créative, et les termes d'industrie culturelle et médiatique comme encore un sous-ensemble des industries culturelles. Cette réduction de périmètre reprend le champ de définition de la CCI tout en s'ouvrant aux formes hybrides non répertoriés.

²¹ ADORNO et HORKHEIMER, *La dialectique de la Raison : fragments philosophiques*, Gallimard Paris, 1974, 281p

Industries créatives



II) Evolution, adaptation et adoption

Evolution, adaptation et adoption sont des termes synonymes de changement, le transmédia en est une illustration.

Le transmédia est un des phénomènes inhérent à l'arrivée du numérique et du web, et à la course technologique et innovatrice à laquelle nous assistons depuis ces trente dernières années. Ce phénomène s'inscrit dans les grandes étapes décrites par Michel Serres dans son livre « Petite Poucette »²² avec l'invention de l'écriture et le passage de la traduction orale à la traduction écrite, puis l'avènement de l'imprimerie. Tous ces changements ont pour caractéristique de modifier profondément notre façon de penser et d'échanger, les nouveaux outils créés devenant des appendices vers des extensions de nos connaissances. A son échelle le transmédia signifie les nouvelles formes de narration et de diffusion, il représente l'évolution de son industrie support.

Il est important de différencier les stades désignés par les termes évolution, adaptation et adoption. L'innovation apportée par les techniques et technologies entraînent une **évolution** de l'industrie créative. Cette industrie **s'adapte** en mettant en place de nouveaux moyens de production comme le transmédia. Celui-ci **adopte** des formes déjà existantes généralement issues d'autres industries. La force de la méthodologie des productions transmédia réside dans leur pouvoir d'adoption et

²² SERRES, Michel, *Petite Poucette*, éditions Le Pommier, 2012, 68 p. (Manifestes)

d'adaptation d'autres formes de production déjà existantes. Elle optimise ces emprunts et les applique à son industrie pour favoriser les évolutions.

« L'opposition des termes adopter et adapter, vise à faire comprendre la nature de l'individuation : celle-ci est une adoption bien plutôt qu'une adaptation. La problématique, aujourd'hui hégémonique, de l'*adaptation* (s'adapter à un milieu, s'y conformer) doit impérativement être complétée par celle de l'*adoption* (adopter son milieu, s'y inventer). »²³

Dans une certaine mesure, la distinction entre adaptation et adoption rejoint celle de l'usage et de la pratique, tout comme elle rejoint celle de l'audience et du public.

Le changement vers des formes de productions transmédia passe pour les professionnels par quatre points clés : une nouvelle manière d'écrire, une nouvelle organisation, une nouvelle stratégie d'engagement de l'audience, et de nouveaux modèles économiques. Ces enjeux sont incontournables et apparaissent sous différentes formes dans les échanges avec les professionnels, en fonction des secteurs et des territoires, lors des groupes de travail, des festivals et des rencontres interprofessionnelles.

Les quatre points clés cités sont développés dans les chapitres suivants.

2 - Une nouvelle manière d'écrire

1) Les mutations du métier d'auteur

Le métier d'auteur, au sens de créateur est abordé par PRIMI à trois niveaux dans un contexte de production transmédia. L'auteur dans le sens traditionnel ne crée que dans le cadre de sa filière et ne veut pas se remettre en cause en se rapprochant d'autres filières. Dans un niveau de réflexion en transition vers un nouveau modèle, l'auteur estime qu'il faut repenser sa manière de travailler avec les autres professionnels mais que cela concerne son métier et non sa filière. Enfin l'auteur prêt à changer pour les nouveaux enjeux transmédia assimile l'implication personnelle et industrielle de son métier. Les auteurs en transition sont repérés par PRIMI lors des conférences, des salons et des rencontres professionnelles. Les auteurs prêts au changement deviennent membres du réseau et participent au programme d'accompagnement.

²³ Glossaire. Ars Industrialis. : <http://arsindustrialis.org/glossary/term/196>.

La remise en cause du statut d'auteur passe notamment par un changement organisationnel et juridique, et une nouvelle posture intellectuelle :

- Organisationnel car les auteurs doivent acquérir de nouvelles méthodologies de production intégrant les spécificités de chaque filière engagée, penser le projet à plusieurs et se détacher de la vision d'auteur traditionnelle.
- Juridique en raison de la complexité et du temps de réalisation d'un projet transmédia, ainsi que des problèmes posés par la mutualisation des idées originales et le partage des idées créatives.
- Intellectuel car les auteurs doivent avoir une vision globale du projet et apprendre une nouvelle terminologie, taxinomie, articulation temporelle, etc.

Face à ces changements l'accompagnement des professionnels par les politiques publiques de la région PACA s'oriente vers deux stratégies, la première intervenant sur toutes les phases en amont du projet dans le travail avec l'auteur, et la seconde pour amener le travail d'auteur à s'adapter à un travail d'évolution vers une traduction transmédia.

Le premier type d'accompagnement consiste à appliquer les méthodologies de gestion de projet en intégrant plusieurs entités, différentes cultures d'univers narratifs, différentes méthodes de travail, différentes terminologies, etc. Elle correspond au degré de projet transmédia le plus abouti des quatre degrés proposés dans les prolégomènes et nommé « projet transmédia ». Il peut être décrit comme une véritable forme de transmédia storytelling.

La seconde orientation accompagnant les auteurs plus traditionnels, consiste à conserver leur expertise et d'appliquer l'évolution dans le travail d'auteur sur un rendu en amont de l'articulation transmédia. Elle correspond au degré de projet transmédia le moins abouti des quatre degrés et nommé « projet crossmédia ». Il peut être décrit comme une forme de transmédia marketing.

Une des limites de cet exercice, intervient quand les auteurs, devenus porteurs de projet doivent concrétiser leur association avec d'autres auteurs ou créateurs. Cette phase de contractualisation est rendue plus complexe par la nature des produits transmédia, elle amène à la remise en cause des modèles de droit d'auteurs. C'est souvent un cap qui n'est pas franchi, car mal maîtrisé, demandant un niveau d'expertise et de réflexion en amont. Les porteurs de projets préfèrent rester dans le cadre contractuel plus classique avec des répartitions moins complexes.

Les porteurs de projets sont face à plusieurs choix de protection juridique correspondant à leur filière d'origine, ou à de nouveaux choix répondant à de nouvelles typologies de projet. Parmi ceux-ci, les plus récurrents sont celui du droit d'auteur français d'inspiration civile et celui du droit appliqué au pays, le copyright, « droit commun » tel qu'utilisé chez les Anglo-Saxons.

Une des composantes du Code de la propriété intellectuelle (CPI), la propriété littéraire et artistique contient essentiellement le droit d'auteur ainsi que des droits voisins. Le droit d'auteur comprend trois sous-catégories qui sont l'œuvre de collaboration, l'œuvre composite, et l'œuvre collective. Le droit d'auteur peut être complété par six licences, appelées Creative Commons. Le copyright est quant à lui un ensemble de lois dont dispose une personne physique ou morale pour protéger une œuvre de l'esprit originale.

Ces deux visions de protection et de rétribution sont harmonisées par la convention de Berne, en apparence seulement, car sur le fond le copyright relève davantage d'une logique économique et accorde un droit moral restreint, là où le droit d'auteur assure un droit moral fort en s'appuyant sur le lien entre l'auteur et son œuvre.

Dans le cadre des projets transmédia, un focus est fait sur le droit canadien qui vient proposer une solution hybride de la conception du droit d'auteur. Les professionnels membres de PRIMI s'interrogent quant à l'utilisation de telles pratiques. En effet leurs méconnaissances des aspects juridiques les poussent à ne pas intégrer de nouvelles formes juridiques encadrant l'œuvre et ses auteurs. En raison de son antériorité dans la production de logiciels et de jeux vidéo, le système juridique canadien diffère du droit français principalement dans les applications du droit moral²⁴. Ce dernier, inaliénable en France, sclérose les créations transmédia pour lesquelles une circulation des droits entre les différents créateurs et le producteur peut être souhaitable afin de réduire le nombre de titulaires, et ainsi pouvoir contracter ses droits patrimoniaux et moraux plus aisément par exemple. Le droit d'auteur canadien est quant à lui à la frontière entre le droit d'auteur français et le Copyright américain. Il existe une possibilité pour l'auteur canadien de renoncer à son droit moral au profit du cessionnaire des droits d'exploitation. En outre, au Canada il est admis qu'une personne morale ou qu'un employeur soit investi des droits portant sur une création réalisée par un salarié. Ce qui n'est pas le cas en France.

Ces différences entre les deux systèmes juridiques font qu'à l'heure actuelle le droit canadien semble plus propice au développement de créations transmédiées, d'autant qu'il peut être contractualisé en France.

²⁴ L'auteur jouit du droit au respect de son nom, de sa qualité et de son œuvre. Ce droit est attaché à sa personne. Il est perpétuel, inaliénable et imprescriptible (art. L.121-1 du CPI)

Face à ces changements certains auteurs ne sont pas capables de choisir, même dans le cadre d'un soutien institutionnel ou d'un accompagnement. Ce blocage d'ordre personnel pose les limites de la professionnalisation des auteurs en PACA et remet en cause le périmètre d'actions de PRIMI. Ces auteurs bloqués sur leur statuts ne veulent souvent pas entendre l'appel du changement et ne pense pas à l'utiliser comme une force.

II) Plusieurs plateformes, l'espace et le temps

La définition de « plateforme » et comme celle « d'industrie créative » assez floue, et chaque utilisateur y entend ce qu'il veut. Au sein de PRIMI les plateformes sont comprises comme un sous-ensemble des supports ; la narration transmédia implique une diversité des supports qui se traduit par une multiplicité des plateformes. Chaque support à plusieurs plateformes : par exemple le support « tablette » est un outil qui dans le cas présent possède plusieurs plateformes correspondant globalement aux systèmes d'exploitation. D'un point de vue narratif la singularité de certaines plateformes provient de leur non linéarité ou de leur temporalité directe. Cette singularité demande de penser l'écriture dans le temps et dans l'espace.

Les professionnels qui viennent à la rencontre de PRIMI pour explorer les champs des possibilités d'articulations narratives inter-plateformes sont souvent réorientés vers des spécialistes du réseau PRIMI. La complexité des formes de projets transmédia, la multiplicité des spécificités techniques des plateformes, et leur gestion de la temporalité ne peuvent être traitées que par des experts. Un dialogue entre techniciens et porteurs de projets, souvent auteurs, est initiée et soutenue par le cluster. Cette mise en réseau commence généralement par une phase de traduction, une phase de mise en consensus de terminologies, qui a pour objectif de faire la passerelle entre deux modes de production parfois étrangers.

L'innovation permanente de l'industrie entraîne une multiplicité des supports impliquant autant de nouveaux usages. Ces supports peuvent être répartis selon trois axes, indépendamment de leur réussite commerciale ou d'un jugement de valeur : les supports dont l'usage est défini lors de leur création (par exemple, les liseuses), les supports dont l'usage n'est pas défini lors de leur création (par exemple, les tablettes), les supports dont l'usage de correspond pas à celui défini lors de leur création (par exemple, le téléphone portable). Chacun de ces supports est ensuite cartographié en fonction de ses attributs et des caractéristiques qui entraînent les nouveaux usages, mobilité, multitasking, second écran, ergonomie, etc

L'auteur doit connaître et maîtriser les clefs et spécificités des usages de chaque support qu'il est amené à utiliser pour articuler sa narration. Cette phase d'apprentissage peut être initiée par PRIMM avec la mise en réseaux de ses membres, des lectures sur l'espace de veille du site et des actions spécifiques.

Une fois la connaissance des spécificités techniques acquise, le travail de l'auteur ou des auteurs est mis à l'épreuve par la notion de circulation de la narration ou de l'expérience de l'audience. L'introduction de la notion d'expérience qui peut paraître évidente pour un concepteur de jeu est généralement une découverte complète pour un auteur traditionnel. La différence est souvent expliquée de manière simplifiée par « tirer sur des gens ou conduire une voiture, c'est de l'expérience, ce n'est pas raconter une histoire ». L'objectif de la circulation narrative est de garder la cohérence sur tous les supports et de donner une pertinence à leur articulation en fonction de leurs spécificités. Ces notions d'espace et de temps doivent être redéfinies, voire découvertes et acquises pour chaque projet transmédia.

La transition transmédia propose de nouvelles formes narratives aux auteurs et consommateurs. Pour les créateurs de contenus narratifs, cela implique une remise en cause de leurs méthodes de travail et de leurs acquis notamment en termes technique, social et juridique. Cette mutation est poussée par la multiplicité des plateformes et des usages qui leur sont liés dans le temps et dans l'espace. Les créateurs et plus particulièrement des auteurs doivent se mobiliser et intégrer ce changement de paradigme dans leurs industries pour faire partie de l'évolution de leur industrie.

3 - Une nouvelle organisation

1) Nouvelles compétences, nouveaux métiers, nouvelle chaîne de valeurs

Une nouvelle forme de transition apparaît entre l'organisation sectorielle en silos et la transversalité des métiers. L'organisation sectorielle en silos et par tâche, héritière du fordisme, est visible au travers d'une segmentarisation des métiers qui tendent chacun à un rendement maximal ; la notion de transversalité des métiers s'organise horizontalement, elle implique une articulation complexe de la chaîne d'acteurs et l'échange de pair à pair.

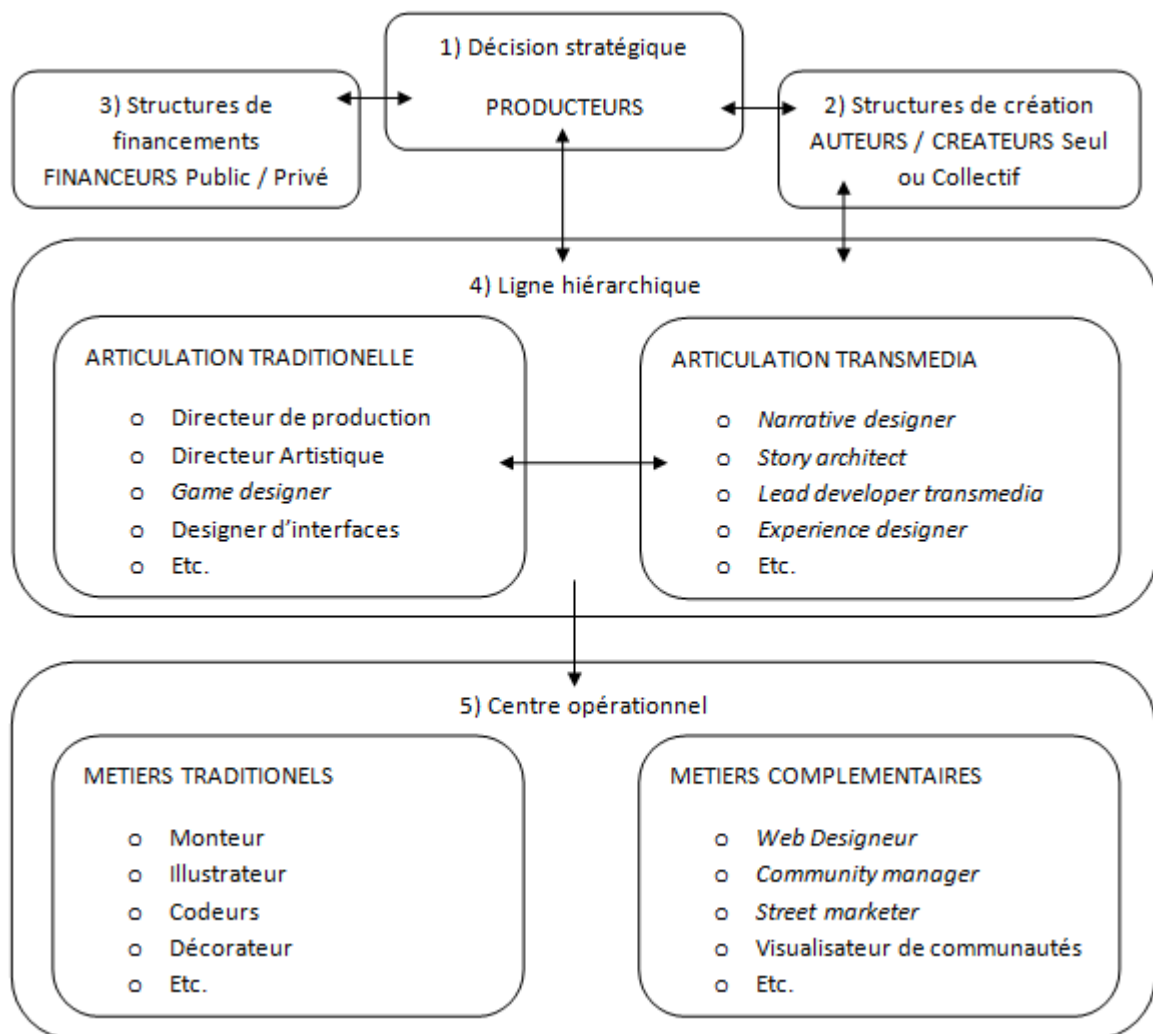
Ce changement résulte de plusieurs facteurs : la complexité des produits réalisés, le taux élevé de produits innovants, et l'internationalisation de la fabrication et de la production. La nouvelle chaîne de valeur des métiers transmédia complexifie le schéma pyramidal actuel. Elle intègre un niveau intermédiaire qui illustre la notion de transition industrielle. Cette chaîne se structure en trois plans :

1. Au sommet, les organes à l'origine des schémas directeurs, « Le sommet stratégique » a pour rôle de faire en sorte que l'organisation générale remplisse sa mission de façon efficace et qu'elle serve les intérêts de ceux qui la contrôlent ou qui ont du pouvoir sur elle.
2. Les structures financières se composent des membres de l'organisation dissociés du flux direct de travail. Sa mission est de rendre le travail des autres membres de l'organisation effectif par son financement.
3. Les structures de création sont incarnées par des membres de l'organisation qui se situent en dehors ou dans le flux de travail direct.
4. La ligne hiérarchique se compose des membres de l'organisation qui réalisent la liaison entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.
5. Le centre opérationnel se compose des membres de l'organisation, les opérateurs, dont le travail est directement lié à la production de biens et des services.

Le haut de la pyramide décisionnelle ne diffère pas des modèles traditionnels. Le socle reste lui aussi dans un schéma traditionnel segmentarisé et hyper spécialisé, caractéristique des milieux fermés d'expertise audiovisuelle. La spécificité de la représentation vient de l'arrivée de nouveaux acteurs et de l'articulation qu'ils introduisent au-delà de leur chaîne d'action. Ces nouveaux métiers, dits de milieu ouvert ont trois spécialités :

- Ils interagissent avec les deux autres niveaux du schéma pyramidal mais aussi, lorsqu'ils existent, avec les acteurs traditionnels situés à ce niveau intermédiaire comme les directeurs de production.
- Ils font appel à des industries extérieures pour leur articulation (*out of the box*).
- Ils mêlent niveau théorique (connaissances de pointe) et applications pratiques (professionnalisation nécessaire à minima sur le terrain).

L'apparition de ces nouveaux acteurs entraîne aussi une plus grande spécialisation des métiers du socle.



Avec l'arrivée massive et rapide des nouvelles technologies, l'usage des outils numériques propres aux ICM a radicalement changé. Elle entraîne une modification de la chaîne de production pour tendre à rattraper et à s'approcher au plus près des nouvelles formes de consommation médiatique, nécessitant de nouvelles aptitudes professionnelles. Il ne s'agit pas d'une juxtaposition des corps de métiers mais d'une articulation de certains métiers dont le résultat est la création de nouveaux métiers. En particulier, il faut pouvoir puiser la connaissance disponible de manière pléthorique au moyens d'outils numériques adaptés et spécifiques à chaque secteur ; ceci nécessite l'apprentissage d'une méthodologie permettant d'intégrer les usages de type collaboratifs et dématérialisés aux outils traditionnellement utilisés et appliqués aux productions transmédia. Cette approche multiforme permet la visualisation de la gestion du projet dans l'espace et le temps, la coordination sur le territoire, l'accès partagé aux informations centralisées, ou encore la classification et la terminologie commune des notions et outils indispensables à la création collective de produit.

II) Complémentarité des profils, tendre vers un modèle coopératif

Pour maintenir l'industrie présente dans un contexte de crise, la recherche de profils complémentaires est indispensable. L'identification des acteurs et des profils ne s'appuie pas uniquement sur des outils de traitement de données. PRIMI privilégie la mise en réseau pour fédérer ses adhérents et exploiter leur complémentarité. Afin de comprendre l'étendue du changement organisationnel de leurs filières respectives, les différents acteurs sont amenés à découvrir les autres secteurs industriels au travers de rencontres professionnelles notamment. Elles leur permettent d'appréhender les articulations rendues nécessaires par l'évolution des techniques. Ceci est matérialisé au niveau de PRIMI par une traduction en termes d'offre et de demande faisant suite à la mise en réseaux. Cette traduction du transmédia qui organise le nouveau tissu professionnel de l'industrie créative est généralement présenté sous trois axes : le transmédia comme outil de production (productions multiplateformes), le transmédia comme moyen de production (*social média marketing*) et le transmédia comme forme narrative (*transmédia storytelling*).

Les rencontres interprofessionnelles organisées par PRIMI amènent les participants à aller plus loin dans l'organisation de leurs filières. Dans une vision pragmatique et pour répondre à une demande récurrente, la fédération des professionnels autour d'un référentiel métier transmédia est une proposition de PRIMI qui rencontre un écho favorable dans le monde restreint du transmédia tant au plan régional que national. Ce référentiel porté actuellement dans le cadre de la consultation pour la création d'une école transmédia en PACA structure les filières traditionnelles des ICM et leurs articulations avec les nouveaux entrants. Cette structuration est d'ordre organisationnel, hiérarchique, de nomenclature, de taxinomie, etc. En relation avec les décideurs des institutions les plus engagés dans le transmédia sur le plan national, le cluster, malgré un budget de fonctionnement modeste, ambitionne de réaliser ce référentiel devenu indispensable sur le territoire pour conforter les leviers du développement des IC et ICM de PACA. L'objectif de PRIMI en 2013 n'est pas de devenir un syndicat du transmédia qui ne ferait que brouiller les frontières entre filières, mais d'accompagner les entreprises à comprendre et à aborder sereinement la transition transmédia.

Dans le cadre du rassemblement des filières ICM à PRIMI, en intégrant le fait qu'il ne durerait que le temps de la transition transmédia. L'objectif est de maintenir sur le long terme des fédérations sectorielles pour la mise en avant d'objectifs communs tel que le référentiel. Cette fédération passe

notamment par l'obtention d'une masse critique de professionnel qui permettra d'atteindre un effet de seuil.

Néanmoins ces actions de réorganisation et d'imbrication professionnelles ont une limite d'ordre culturel : l'appartenance professionnelle à sa filière historique. Même si cette limite peut être vue comme une force de l'industrie, ce corporatisme très présent chez les intermittents du spectacle et techniciens notamment est grandement ressenti à PRIMI. Pour rallier de nouvelles entreprises à cette fédération interprofessionnelle il faut tourner cette remise en cause des principes du corps de métiers historiques vers une imbrication inter-corporations déjà existantes.

Vécue comme une aubaine dans une société en crise, l'émergence de nouveaux métiers est convoitée par les acteurs traditionnels qui y voient une reconversion et par les acteurs de secteur connexe qui y trouvent la réponse à la convergence et transversalité des moyens de production et de diffusion. Ces nouvelles compétences sont intégrées à des équipes qui ont parfois du mal à communiquer en raison de leur secteur d'activité historique mais grâce à la proximité professionnelle des filières dans les projets transmédia certain profils deviennent complémentaires et créent de nouvelles chaînes de valeurs indépendantes de leur filière initiale. Ces complémentarités appliquées à des niveaux entrepreneuriaux vulgarisent la collaboration opportuniste entre différents acteurs d'une même industrie qui sont en compétition. Il illustre le travail de modification des organisations industrielles classiques à des organisations hybrides. C'est la coopération.

Avec son regard extérieur et macro sur l'évolution des porteurs de projets, PRIMI définit le passage à un des modèles stratégique coopératif du transmédia au moment où une l'entreprise intègre la notion de complémentarité territoriale sur un même segment industriel concurrent dans un but de développement. La compréhension et l'application du modèle coopératif passe avant tout par sa communication auprès des professionnels concerné. La mise en réseaux par des acteurs tel que PRIMI permet une accélération du processus de coopération et de proposer des solutions en phase avec les demandes et le secteur sur le territoire. Tendre vers cette mise en réseau est le premier indicateur vers ce type de modèles pour PRIMI. Le critère d'évaluation de la performance indirecte qui en découle est l'application professionnelle de la mise en réseaux.

Ce modèle est l'illustration du changement de l'organisation professionnelle. La société automatisée et déshumanisée ne laisse plus de temps pour faire les choses seul. Appuyé par la complexité des actions et objets, dans une organisation ultra concurrentielle les professionnels comme les institutions tendent vers des modèles coopératifs.

III) Enjeux de fiscalité et encadrement juridique

Les professionnels engagent une réflexion vers de nouvelles formes de structure juridique d'entreprise qui prennent en compte dès le départ les spécificités des productions transmédia ou qui tirent profit des opportunités fiscales du territoire en regard de la spécificité de leur projet dans ce secteur. Le constat qui est fait au sein de PRIMI avec les professionnels de la région PACA, c'est la fragilité de l'équilibre financier dans un contexte de réorganisation quasi-total de la filière, et la prise de conscience que les formes juridiques et les possibilités de défiscalisation tardent à s'adapter à ces nouveaux modèles de coopération et d'enjeux transmédia. Les entreprises se tournent vers les schémas de montages financiers habituels tels que recherche d'avantages fiscaux, de modalités de perception d'aides, d'allègement de charges pour les embauches, etc. Ce sont des démarches souvent identiques à celles mises en œuvre au démarrage d'activités, mais qui ont leur intérêt à moyen et long terme dans le cadre des productions transmédias.

Ces montages quelquefois assimilés à de l'évasion fiscale sont une réponse au paradigme du contexte industriel français. Ils tiennent leur pertinence dans le secteur des IC, et plus particulièrement des ICM et de la transition transmédia. Ils s'appuient sur les paradoxes de mise en concurrence entre les territoires ou états, en particulier dans le cadre des juridictions fiscales et des systèmes de droit liés à la propriété intellectuelle. Certains états permettent une fiscalité à la carte en ouvrant les négociations fiscales au niveau gouvernemental. Cette complexité permet aux entreprises d'imaginer des formes hybrides de création de structures sur plusieurs territoires.

A titre d'exemple certain membre du réseau PRIMI applique des méthodes des coentreprises, notamment quand il s'agit de petites structures. Également appelée entreprise commune, entreprise en participation ou *joint venture* en anglais, l'objectif est de passer un accord entre plusieurs entreprises qui acceptent de poursuivre ensemble un but précis pour une durée limitée. Ce partenariat d'association de plusieurs entreprises qui ne veulent pas s'associer sur tous les points mais créer une entreprise en commun, a pour objectif de cumuler les avantages des territoires d'exploitation. Un tel montage permet de réunir plusieurs points d'intérêt, par exemple entre la France qui peut servir de point d'ancrage de la maison mère pour bénéficier de facilités de recrutement nettement plus simples qu'aux États-Unis pour un bassin d'emplois équivalent, mais aussi pour sa position stratégique dans l'Europe dans le secteur des IC, et les Pays bas qui proposent des facilités fiscales lors de la revente des sociétés. Ce dernier avantage étant particulièrement adapté à la durée de vie des projets transmédia.

Les entreprises doivent dorénavant penser leur forme de structure comme potentiellement évolutive en relation aux changements importants liés à leurs nouveaux modèles de production. Les mécanismes complexes mobilisables sont souvent une limite pour les entreprises qui ne voient pas leurs articulations sur le long terme et la manière de partager les activités sur plusieurs territoires. Le manque d'information sur ces constructions s'appuyant sur des spécificités fiscales et juridiques propres à chaque territoire est identifié par PRIMI comme un frein à l'optimisation des projets transmédia. S'inscrivant clairement dans le contexte des nouvelles formes évolutives de production, cet enjeu est intégré au programme d'accompagnement pour plus que les entreprises en soient informées directement et non seulement lors de la participation à des festivals internationaux spécifiques.

Les changements qu'induit le transmédia pour les professionnels sont également d'ordres sociaux, structurels, professionnels, fiscaux et juridiques. Cette nouvelle organisation amène à la modification de la chaîne de valeur et à l'articulation d'une industrie traditionnelle en intégrant de nouveaux métiers. Internes ou externes à la chaîne de valeur de l'industrie, ils influent sur les modèles de construction des équipes décisionnelles et exécutives. L'application du modèle coopératif illustre l'articulation complémentaire des profils professionnels dans un secteur concurrentiel territorialisé. Enfin la mise en place de nouveaux modèles de fiscalité propres aux formes juridiques des projets transmédia est une tendance qui prend pied dans une industrie très conservatrice malgré les apparences.

4 - Une nouvelle stratégie d'engagement de l'audience

1) Diffraction de l'audience et points d'entrée

Le transmédia intervient dans un contexte de multiplicité des supports et des réseaux utilisables par le consommateur final. Cette multiplication des possibilités de forme de consommation médiatique joue un effet d'interférence entre l'émetteur et le récepteur, appelé diffraction en référence à la diffraction des ondes. Ce phénomène peut impliquer une perte d'information à chaque interférence, de la même manière qu'il existe une perte d'information liée à la diffusion d'un même média sur différents supports.

L'audience et donc le consommateur final accède à une offre de consommation accessible dans une réalité temporelle immédiate ou différée, qui amène l'utilisateur à faire des choix. Ces choix sont influencés par des stratégies d'engagement de l'audience par les producteurs. Les stratégies peuvent être d'ordre marketing, expérientiel ou narratif. La limite de cet exercice est la surcharge cognitive produite par cette multiplicité des contenus. Celle-ci entraîne notamment un effet de décrochage des programmes regrettable dans une construction impliquant plusieurs supports et différentes temporalités, cet effet néfaste entraînant des pertes d'audience plus importantes que les programmes linéaires.

Dans le prolongement de la diffraction de l'audience et des supports, la multiplicité des points d'entrée devient une conséquence avérée pour les professionnels. Aussi appelé *rabbit holes*, terme anglais faisant référence à la multiplicité des trous d'accès de la tanière du lapin d'Alice aux pays des merveilles, cette notion questionne sur les nouvelles manières et possibilités ouvertes pour toucher son public dans un contexte de production transmédia ou de perméabilité entre les supports.

Le travail engagé avec les professionnels de la région PACA questionne la finalité de cette surenchère. D'une part plus il y a de supports, plus il y a de contenus, d'autre part plus il y a de contenus moins ils ont de chance d'être vus. Pour pallier à ce phénomène, les professionnels font appels à des stratégies d'engagement de l'audience souvent empruntés à d'autres sous-industries ou filières. PRIMI présente par exemple le jeu vidéo qui ne doit pas être perçu comme une valeur ajoutée vouée à enrichir l'histoire par une expérience, mais comme un mécanisme transmédia à part entière. La narration est perçue comme la forme, la coquille qui attire l'utilisateur, cette narration pouvant prendre différentes formes, une histoire, une marque, une expérience, une promesse, etc. Le jeu, et notamment le jeu vidéo qui s'articule sur les supports numériques, est le squelette de ces objets protéiformes. Il faut voir le jeu comme un ensemble de mécanismes qui permettent une lecture fluide, complète et pertinente pour chaque utilisateur et support.

La vulgarisation de l'articulation du trinôme marketing, narration et transmédia, illustre la complexité de l'accompagnement des diverses formes de projets transmédiés. A l'image de la production française qui mise sur la qualité de l'histoire, le jugement de valeur qu'on attribue à un chef d'œuvre ne signifie pas forcément un niveau élevé de pénétration du marché. En dehors de démarches particulières dont l'objectif est de financer une œuvre dans le cadre d'une recherche personnelle, l'industrie créative tend vers une large diffusion et l'appropriation de sa matière. Le jeu et le marketing sont les éléments qui y participent. On peut justifier une bonne stratégie marketing sur le

plan quantitatif mais aussi sur le plan éthique et en respectant l'intention créative, en favorisant les aspects de jouabilité des supports et des formes.

II) Importance d'une communauté

Pour fédérer leurs auditoires, les producteurs et créateurs de contenus peuvent s'appuyer sur les nouveaux outils qui sont mis à disposition dans la sphère Internet. Ces nouveaux outils numériques permettant aussi des créations libres et potentiellement illimitées pour et par les individus, on assiste à une réorganisation de la chaîne de valeur producteur/consommateur. Du côté des producteurs, ces outils permettent de toucher directement la source de consommation où qu'elle soit, qu'elle soit disposée ou non. En se passant d'intermédiaire, ils peuvent articuler leurs stratégies de contact de la manière qu'ils souhaitent et orienter la consommation des produits en fonction des valeurs qu'ils désirent véhiculer. L'objectif de créer une communauté propre à son projet transmédia est rendu possible par l'évolution technique et technologique. Cela implique par ailleurs la maîtrise ou la connaissance des acteurs de la nouvelle chaîne de valeurs créée. Ces nouveaux métiers viennent s'ajouter au *pipe line* de production transmédia ; ils correspondent aux rôles permettant l'intermédiation entre producteur et consommateur.

Souvent optimistes, les professionnels abordent l'approche de la communauté attachée à leur projet, par la mise en place de multiples points d'entrée, de support et d'outils. C'est l'approche théorique et universitaire qui voit la production transmédia comme un tout comprenant globalement le projet, ses déclinaisons et ses supports. Mais à l'inverse des schémas correspondant à l'uniformisation des standards de narration et ou de formes médiatiques, il n'existe pas de recette magique pour la création de communautés. Chaque projet transmédia appelle une stratégie propre pour rencontrer son public et maintenir son audience. Créer une communauté passe par un lourd investissement en moyens humains, souvent défini par le métier de gestionnaire de communautés plus communément appelés *community manager*. Ce métier a pour objectif de fédérer les utilisateurs en communautés, de maintenir et d'accroître ces dernières le temps du projet.

Le premier temps pour créer sa communauté est un choix stratégique pour les porteurs de projets. Ensuite il faut évaluer les potentialités de la communauté en accord avec son projet, effectuer des analyses de marché, et enfin appliquer sa stratégie sur les supports identifiés. Une fois lancé, le maintien de la communauté et son accroissement relève de stratégies davantage marketing qui permettent de transformer les consommateurs en porte-étendards du produit. Certaines stratégies

amènent même à transformer la communauté en acteur du produit en utilisant notamment des mécanismes issus du jeu vidéo.

Si l'importance de la communauté est perçue par les porteurs de projets transmédiés, peu d'entre eux ont acquis la maturité nécessaire pour engager une stratégie réfléchie dans ce sens avec les moyens qui en découlent.

III) Niveau d'implication du spectateur

Quelle que soit la définition que l'on utilise du transmédia, qu'on le voie comme une méthode de production ou comme une discipline artistique à l'image de la création littéraire, de la musique et des arts visuels, il implique la notion d'interactivité avec le support et la participation à la narration. Les différents niveaux d'implication du spectateur sont parfois utilisés pour définir le niveau d'importance de l'application transmédia dans la production. La proportion régulièrement évoquée d'engagement de l'audience et de l'ordre de 1% : pour cent consommateurs, un seul participe pleinement. Lorsqu'on rentre dans le détail, ce pourcentage dépend de chaque production et fluctue de manière non négligeable. Un constat toujours vérifiable est que plus le niveau d'implication est fort, moins de personnes sont présentes.

Les différents niveaux d'implication du consommateur peuvent se décliner en cinq comportements allant du plus passif au plus actif :

- **Je regarde.** Le spectateur est considéré comme un consommateur passif qui ne s'implique pas dans la médiation du produit créatif. Ce comportement résonne dans la notion de diffusion linéaire vue dans son aspect temporel ; « Je regarde » intègre la notion d'espace, c'est-à-dire de regarder en temps réel ou rediffusé sur tout type de supports et dans n'importe quel lieu. C'est le comportement majoritaire des utilisateurs.
- **Je suis.** Le spectateur suis le programme, ce comportement n'interagit pas directement sur le programme mais permet d'analyser l'évolution de sa diffusion sur les différents supports et dans le temps. Cette notion de suivre un programme permet d'envisager de déplacer l'audience par le programme et non par le support, toutes proportions gardées. Dans un contexte d'évolution des schémas de financement des productions transmédia, cela permet aussi d'apporter de nouvelles réponses en s'appuyant sur des outils d'analyse et de système d'information appliqués au comportement du consommateur.

- **Je participe.** Le spectateur participe aux actions proposées par le programme. L'objectif principal attendu est la réponse physique ou numérique à une sollicitation. Cette sollicitation est faite par les créateurs/producteurs à destination des utilisateurs qui deviennent progressivement *fans*. Cette interaction avec le spectateur prend plusieurs formes, fédérer, ajuster, engager, financer, etc. Ces sollicitations doivent être effectuées de manière conjointes avec les différents acteurs professionnels du programme, car l'effet d'implication peut être mal perçu car trop intrusif et produire un rejet de la part des spectateurs.

- **J'interagis.** Grace à l'évolution numérique des outils le spectateur devenu fan accède à une interaction différente avec le producteur mais aussi les autres fans. Son implication uniquement verticale avec les producteurs de contenus, devient transversale et de pair à pair avec les autres fans. Ce nouveau lien a des conséquences sur la stratégie de production, car les possibilités ouvertes permettent par exemple au producteur de connaître l'état ou les ressentis des utilisateurs. Ce retour utilisateur sort le producteur de sa logique de seul maître à bord. La maîtrise du programme, s'effectue alors suivant différents schémas qui filtrent, amplifient ou modifient le programme. L'état d'interaction maximal est un état où la relation entre fans s'opère directement sans influence du couple producteur/créateur. Quand les fans mettent en place ce comportement de consommation de manière naturelle, les professionnels jugent le niveau d'implication potentiellement exponentiel. Une fois ce phénomène de seuil atteint le programme possède une base de fans avec un effet boule de neige. Il peut être perçu comme indépendant de la chaîne d'implication du spectateur et poursuivre ses effets d'interaction enrichis seulement par l'univers culturel commun. La notion de *fan base* est interprétée comme une niche d'utilisateurs qui s'identifient au programme.

- **J'écris.** L'engagement est maximum quand le spectateur prend part à l'univers ou au récit. Cet engagement est de deux types : soit directement sur l'histoire dont il peut influencer l'avancement, soit sur l'univers avec une implication dans de nouvelles déclinaisons de l'histoire. L'investissement de cette niche fédère d'autant plus les autres types de comportement des fans, car elle permet une appropriation des éléments de la narration ou de l'univers décliné par autant de consommateurs acteurs. Dans les cas les plus poussés de cet engagement, l'univers défini par l'auteur éclate, l'auteur n'est plus que l'initiateur de l'œuvre. Il ne la contrôle plus et cette dernière peut devenir immortelle. Ces consommateurs font cependant face à une limite, l'auteur lui-même.

Les étapes d'implication du spectateur qui peuvent mener à la construction de la communauté doivent être envisagées en amont, techniquement d'une part mais aussi juridiquement. Le producteur en s'appuyant sur l'évolution numérique et les retombées potentielles de l'emballement du phénomène de consommation, aura moins de mal à s'ouvrir à des pratiques d'implication de l'audience ne serait-ce qu'en termes d'image, dans une réflexion sur le long terme des produits qu'il développe. Pour les auteurs ou créateurs, ce mécanisme porté par l'hyper connexion numérique demande une réflexion en amont différente portant d'une part sur l'ouverture à ce type de manipulation de l'œuvre, et d'autre part sur une contractualisation avec les professionnels impliqués dans ce processus. Il faut constater que l'ouverture des auteurs à ce type de pratiques n'est que très rarement observée sur l'ensemble des professionnels membres de PRIMI. Invoquant le code de la propriété intellectuelle et attachés aux principes d'expression culturelle française, ils considèrent paradoxalement leurs fans qui sont leur cible de diffusion comme des adversaires.

Ce qu'il est intéressant de remarquer avec l'approche transmédia, c'est que les schémas de diffusion traditionnels perdent de leur légitimité, passant d'une consommation subie à une consommation choisie. Les consommateurs peuvent sortir de ce que décrit Pierre Bourdieu « Les médias linéaires sont une sorte de monopole de fait sur la formation des cerveaux d'une partie très importante de la population qui met l'accent sur les faits divers, en remplissant ce temps rare avec du vide, du rien ou du presque rien, on écarte les informations pertinentes que devrait posséder le citoyen pour exercer ces droits démocratiques ²⁵ ».

Les spectateurs ont la possibilité de tendre vers de nouveaux modèles pas toujours exploités. Leur implication dans des modèles de consommation différentes du linéaire passif n'est pas toujours probante. PRIMI observe l'assimilation par les professionnels des avantages liés à l'engagement d'audience qui se traduit par une recherche de moyens pratiques pour augmenter les communautés. Mais cette stratégie se heurte aux modifications en profondeur que cela pourrait entraîner dans le rapport au spectateur-consommateur, et en particulier aux opportunités innovantes que représentent l'interaction réfléchie du consommateur et sa prise de pouvoir sur le produit. Les porteurs de projet transmédia restent attachés à la plus-value donnée comme culturelle en opposition à la production industrielle, et se conforment aux stratégies traditionnelles de diffusion en écartant le rôle novateur d'une stratégie marketing offrant une place à un public acteur.

²⁵ Pierre Bourdieu - 1930-2002 - *Sur la télévision* - 1996, Raisons d'agir 95p

Les nouveaux usages qui découlent des innovations techniques et technologiques amènent vers des stratégies d'engagement de l'audience spécifiques. Ce phénomène est amplifié par une diffraction de l'audience due à la multiplicité des supports sur lesquels se répartissent le même nombre de consommateurs. Pour structurer les potentialités narratives et économiques de consommation du projet transmédia, on utilise la notion de points d'entrées. Dans ce nouveau paradigme les communautés et notamment les fans qui les composent, peuvent être vues comme se substituant au manque de visibilité du nouveau modèle. Le modèle traditionnel d'engagement de l'audience est remis en cause. Il s'appuie sur les nouveaux outils et acteurs qui ont pris part au changement afin de repenser la circulation de l'audience et de l'engagement.

5 - Nouveaux modèles économiques, quelques notions

1) Conséquences de la dématérialisation des contenus

L'industrie créative et médiatique est un modèle économique fondé sur des biens d'expérience dont la consommation est incertaine avant leur utilisation. La demande est variable et imprévisible, accentuée par les transformations des moyens de diffusion numérique. Dans ces conditions, la nécessité de prévoir l'aléa de production devient obligatoire. La production de projets transmédia accentue le décalage entre les coûts fixes de production relativement élevés, et des coûts variables de reproduction ou diffusion relativement faibles. Dans ce contexte, il devient difficile de trouver un prix juste et un financement pertinent sur la durée de la production, en particulier si le professionnel ne fait pas partie de l'oligopole qui détient une part importante du marché. C'est le cas des entreprises présentes en PACA qui font partie des petites sociétés indépendantes assurant la vivacité et la créativité du secteur.

Le modèle traditionnel du secteur audiovisuel est basé sur l'économie de la rareté et des médias de masse, dû principalement à une offre limitée par des contraintes matérielles qui limitent le nombre de médias et amènent à des diffusions linéaires et des médias de flux. Ceci entraîne une limitation des types de produits, dégageant peu de valeur en général car seulement basés sur le phénomène des « tubes ». Ce modèle s'appuie sur des grands principes, notamment le fait que 20 % des produits

génèrent 80 % des recettes, les producteurs étant incités à se concentrer sur les 20 % de produits les plus rentables. Pour y parvenir ceux-ci optimisent les coûts et la visibilité des produits, notamment en jouant sur les coûts de stockage et de diffusion dans le temps. Ces coûts englobent les négociations de droits pour les deuxièmes vies des productions, le stockage physique et leurs référencements, le temps de diffusion, etc. Le modèle s'appuie principalement sur des biens culturels matérialisés qui utilisent le numérique comme moyen complémentaire.

La répartition des coûts entre production, reproduction et diffusion, se complexifie avec le transmédia et des produits uniques et multiformes. Les moyens engagés lors de la production sont rarement réinvestissables car généralement devenus obsolètes d'une production sur l'autre.

Dans ce contexte, une économie basée sur le phénomène des « tubes » accroît la prise de risque et fragilise le tissu des entreprises qui n'ont pas atteint une taille critique.

Les réponses proposées par le territoire pour organiser la stabilité de l'économie passent prioritairement par des mesures fiscales et des aides financières afin de contrebalancer l'effet des délocalisations, de rattraper le retard technologique, et de structurer les entreprises entre elles. L'observation qui tend à se généraliser dans le cadre des IC, est que les mesures prises pour renforcer la stabilité économique d'un territoire ne font effet que le temps de leur application. Pour une pérennisation de leur impact il faut les coupler à d'autres types de mesures comme l'accompagnement. Les aides ponctuelles, déconnectées d'un accompagnement ciblé encouragent les entreprises à suivre les sources de financement sur les territoires dans une vision de leur économie peu viable à long terme. Pour construire les nouveaux équilibres économiques dans la convergence transmédia, l'accompagnement s'articule à deux niveaux, par l'information sur les enjeux et les opportunités engendrées dans ce secteur, et par une aide à l'analyse particulière de la spécificité de chaque projet.

L'action territoriale s'inscrit dans ce cycle de passage et d'aide à la reconversion d'une industrie de production traditionnelle à une industrie de production transmédia.

II) Les enjeux économiques du transmédia pour les entreprises

L'évolution de l'économie mondiale s'organise sur deux axes : d'une part l'internationalisation des échanges et des processus de production qui se traduit par une pression concurrentielle croissante, et d'autre part l'avènement d'une économie de la connaissance dans laquelle l'innovation et la

recherche, ce que l'on peut désigner par l'immatériel ou l'intelligence, sont les vecteurs principaux de la croissance et de la compétitivité.

La production transmédia s'inscrit dans ce mouvement, et le paysage de financement et des programmes d'accompagnement français prend aussi cette direction. Les politiques publiques encouragent la création des nouveaux types de contenus au travers des stratégies des diffuseurs: Arte expérimente sur de nombreux projets (web doc, jeu vidéo, bd en ligne...), FTV n'achète plus que des programmes ayant une dimension multiplateforme souvent utilisant un deuxième écran, M6, TF1, Canal et les chaînes de la TNT s'engagent dans ce type de formats et lancent régulièrement des appels à projets. Certains FAI, comme Orange s'intéressent à des formes de politique transmédia notamment avec Transmédialab et Altminds. En phase de transition, les productions transmédia sont vues par les financeurs et les créateurs comme des programmes expérimentaux et non comme une réalité émergente. Cette dynamique permet l'expression des auteurs et créateurs, des innovations en termes de modèles de financements ou de circulation narrative. Elle montre qu'il y a autant de projets que de modèles de financement ou de modèles juridiques. Chaque programme innovant remet potentiellement en cause les modèles en cours pour les distributeurs, producteurs et auteurs.

L'enjeu pour les financeurs est de tendre vers un équilibre budgétaire puis une rentabilité, et pour les créateurs de faire preuve d'originalité. Ce double enjeu trouve sa limite car peu de projets sont vécus comme rentables pour les financeurs, une part importante est laissée à la création tout en étant bridée par des exigences de rentabilité calquées sur les modèles traditionnels. Les financeurs sont réticents face à l'arrivée de projets innovants impliquant leur lot de modifications juridiques, financières, organisationnelles etc. L'enjeu économique des producteurs transmédia est de faire apparaître les nouvelles formes narratives en démontrant que cela nécessite un engagement, et que celles-ci doivent faire partie des *pipelines* de production.

La transition transmédia fait cependant consensus et les producteurs de contenus sont amenés à se poser la question de son intégration dans toute production.

III) Plus-value, opportunité, tendances d'évolution

L'économie de longue traîne théorise le fait que l'ensemble des niches rapporte davantage dans le temps que les « tubes ».

En réponse à la numérisation et la dématérialisation des produits culturels, le modèle économique de la longue traîne s'installe. Le nombre des supports et des réseaux s'accroît et évolue de jour en

jour, en donnant naissance à un nombre exponentiel de médias très majoritairement présents sur le web. Le nombre d'accès aux médias et aux sites marchands s'élargit, parallèlement à la montée en puissance des « amateurs » dans la création artistique et informationnelle. Les capacités de stockage sont virtuellement illimitées, les plateformes de vente potentiellement accessibles à tous et les coûts de reproduction deviennent faibles voire nuls.

L'économie de l'abondance a acquis un nouvel attribut qui est celui de l'attention, dû à une surabondance de l'information à opposer à un temps d'attention inextensible. Cette saturation de l'attention, notamment chez les internautes et quel que soit le support, télévision sur box, téléphone, tablette, console ou ordinateur, pose les limites des nouvelles opportunités offertes par la multiplication des diffusions. Le modèle de financement majoritaire sur internet est le temps qu'un utilisateur passe sur un contenu : il paie avec son attention. C'est cette attention que les annonceurs souhaitent capter, d'où le rôle central de la recommandation, notamment par les réseaux sociaux.

Dans une économie du numérique, et en particulier pour le transmédia, basé sur l'économie de l'abondance et des médias de masses, le nombre de médias illimités, la diffusion à la demande, l'offre illimitée grâce à la dématérialisation, et la forte désintermédiation, représentent autant d'opportunités et de niches favorisant le modèle de longue traîne.

Le transmédia comme modèle hybride utilise des modèles issus d'autres filières ou industries, notamment des modèles issus du jeu et du web comme les modèles *premium*, *freemium*, *paymium*, ou encore d'abonnement intégré aux productions audio et visuelle pour engager et fidéliser les consommateurs, et monétiser les projets. On donnera comme exemple :

- Le modèle *premium* est une offre haut de gamme, en accès payant jouant sur la notion d'exclusivité.
- Le modèle *freemium* consiste à effectuer une offre gratuite pour attirer le consommateur puis à le faire payer à la manière du modèle *premium*. Le passage d'une offre gratuite à une offre payante s'effectue au travers de l'analyse du comportement des consommateurs. Ce modèle s'applique par sa nature aux produits et services à faibles coûts, variables ou marginaux. Il permet théoriquement aux producteurs d'encourir un coût total limité et comparable à une offre publicitaire.
- Le modèle *paymium* est une alternance entre offre gratuite et payante sur des supports d'exploitation potentiellement différents. Cette alternance suscite une attraction du service

qui permet une pénétration du marché, et favorise l'action de consommation pour coller à un groupe de fans.

- Le modèle du *crowdfunding*, phénomène de mode pour certains professionnels ou véritable modèle de financement pour d'autres, répond à deux objectifs : récolter de l'argent auprès des consommateurs finaux pour financer un projet, et fédérer une communauté de fans qui devient ambassadrice du projet. Le modèle consiste à mettre sur un espace numérique des projets qui peuvent être pré-financés via une plateforme par les consommateurs.

Les modèles économiques transmédias sont spécifiques à chaque projet. Il n'y a pas de généralité de financement, mais de grandes tendances qui sont des conséquences de la dématérialisation des contenus. La numérisation normalise les typologies de financements. A leur manière et en empruntant des chemins différents, les acteurs audios et visuels traditionnels ajustent leurs stratégies pour tendre vers des productions transmédias.

L'enjeu économique pour les producteurs est d'intégrer les tendances d'évolution comme des plus-values et des opportunités.

Conclusion

PRIMI s'inscrit comme un acteur référent de la région PACA pour la transition de l'industrie créative vers les formes innovantes de production. Par sa position historique et la mise en œuvre d'actions et de soutien aux professionnels, il fédère les entreprises des industries culturelles et médiatiques du territoire. Sous fonctionnement associatif, il s'articule avec le monde institutionnel et le monde professionnel en mettant en œuvre l'intelligence sociale. Il en résulte des actions cohérentes et innovantes, comme le programme d'accompagnement expérimental transmédia 2013-2014 qui est coordonné avec l'ensemble des acteurs impliqués, ou encore des projets structurants comme la mise en place d'une consultation pour la création d'une école transmédia. L'accompagnement national et international proposé par PRIMMI, la veille concurrentielle qu'il organise et son mode de fonctionnement permettant une prise de décision partagée, font de lui le support d'actions institutionnelles autant que le vecteur d'expression des entreprises.

Les politiques publiques qui articulent, notamment par leurs financements, les actions du cluster trouvent là une réponse à leurs objectifs. Attractivité du territoire, stabilité économique et sécurisation des parcours résonnent dans la politique d'innovation portée par le transmédia au travers de PRIMMI. Le rôle des politiques publiques est de structurer le changement avec tous les acteurs institutionnels et professionnels qui composent le territoire. Pour ce faire, ils passent par des méthodologies et acteurs spécialisés dans des secteurs divergents. PRIMMI intervient dans l'agrégation des ressources qui concernent le transmédia.

La normalisation française des nomenclatures définissant l'exercice professionnel dans le périmètre national et régional perd de son sens à l'heure du transmédia et du réseau numérique mondial. L'identification des activités du secteur dans la convergence transmédia est pourtant un élément incontournable pour mettre en place l'action publique sur le territoire.

La région se positionne comme un acteur pertinent au niveau national en proposant des réponses adaptées pour la transition industrielle stratégique. Elle permet notamment d'accélérer le décloisonnement des méthodes de travail des professionnels sur le territoire pour les amener à des modèles organisationnels, sociaux et économiques pertinents. Son action au travers de PRIMMI est cependant confrontée à un mille-feuille institutionnel où chaque acteur poursuit ses propres objectifs. L'enjeu pour l'application de cette transition industrielle territorialisée passe par une simplification de la chaîne d'acteurs et une normalisation des termes et nomenclatures qui lui sont liées.

L'enjeu économique du transmédia pour les collectivités est paradoxal. Les aides données au niveau régional sont utilisées pour la création de ressources qui se positionnent autant sur le territoire qu'à l'extérieur. Les phénomènes propres aux évolutions numériques comme l'intermédiation et le changement des chaînes de valeur font varier l'impact des retombées économiques sur le territoire sans obtenir de visibilité pour ce dernier. Cependant il récolte le fruit de son investissement et capitalise sur un secteur porteur qui résiste bien à la crise économique. Un noyau dur des ICM de la région PACA est suffisamment structuré et mature pour intégrer ces modifications importantes notamment grâce à ses capacités d'adoption, d'adaptation et d'évolution. Elles permettent une réception des signes de changement et une restructuration rapide du secteur d'activité principal.

L'engagement de la région PACA dans le transmédia s'appuie sur un tissu économique riche présent dans les industries créatives et possédant la chaîne de valeurs adéquate, allant de la création à la diffusion, et appuyée par la formation et la recherche. Malgré la spécificité de cette industrie à s'adapter et à évoluer, les mesures d'aide proposées ponctuellement par les collectivités ne représentent pas un modèle basé sur l'anticipation. Ceci représente un handicap pour les petites entreprises, l'engagement sur le long terme pouvant leur assurer une pérennité.

Le passage aux formes de production transmédia pour les entreprises est un enjeu d'innovation, de mise aux normes techniques et technologiques, et répond à des usages mondialisés. Le passage à ce type de modèle représente un enjeu d'ordre économique ou créatif, mais aussi structurel. La réorganisation d'une entreprise avec des modèles de production transmédia lui permet de passer à une échelle mondialisée. Le modèle coopératif intervient sur l'économie créative et augmente son potentiel de transition pour les productions de contenus transmédiés.

L'articulation à l'œuvre entre les nouvelles formes narratives, la nouvelle organisation des compétences, les nouvelles stratégies d'engagement des profils et des nouveaux modèles économiques ouvre des champs nouveaux aux acteurs de la filière. Dans un contexte de crise généralisée c'est une opportunité de changement porteur qui est décrit comme le *time to market*, le moment d'agir.

Le positionnement de PRIMI sur la région avec les différents acteurs publics, privés et avec le monde universitaire, illustre la volonté commune de participer à ce changement à l'échelle mondiale. Aujourd'hui un effet de seuil au niveau des acteurs traditionnels de l'audiovisuel et du web est visible et qualitatif quant à l'approche transmédia en PACA. Ce seuil permet de mettre en réseaux les acteurs et d'intéresser par sa masse d'autres acteurs issus d'autres industries afin de les attirer dans cette dynamique.

La mise en réseau et la maturité du marché permet à PRIMI de développer des actions pertinentes ayant de plus en plus de visibilité sur le plan national. Le programme d'accompagnement expérimental transmédia 2013-2014 illustre l'intérêt que portent les professionnels et les institutions pour cette action innovante. Mais le transmédia est un continuum complexe qui oblige ses utilisateurs à travailler en commun et à partager.

Dans le stade actuel de leur mutation vers des modèles transmédia, les institutions et les professionnels sont encore loin des promesses et possibilités disponibles. Ceci est dû en grande partie à l'application des systèmes traditionnellement utilisés dans les champs économiques, juridiques, culturels, sociaux et organisationnels pour les productions transmédias.

Le transmédia est avant tout considéré comme une nouvelle opportunité dans l'optique consumériste et marketing utilisée pour les productions jusqu'à présent. C'est ensuite un terrain d'expérimentation pour les auteurs qui malgré les potentialités offertes, peinent à intégrer toutes les applications ouvertes par la chaîne de production transmédia. Cette première étape de transition dans l'intégration de la convergence transmédia, conserve un point de vue traditionnel en cherchant à diversifier les débouchés d'une industrie présente et en accompagnant son évolution par un ensemble d'aides publiques, depuis les mesures financières ou fiscales jusqu'à la mutation des métiers et la réorganisation de la filière. Parallèlement, et parce que le transmédia n'est pas seulement une modification des métiers de l'audiovisuel, mais qu'il est le reflet d'un changement profond de la société accompagnant le passage au tout numérique et à l'Internet, les acteurs publics et les professionnels du secteur s'engagent dans une réflexion qui dépasse le simple cadre des industries créatives. C'est ce que l'on peut percevoir comme la deuxième phase dans la généralisation du transmédia. Dans cette perspective, l'action à l'échelle du territoire régional n'offre pas les moyens pour influencer un changement mondial annoncé.

Dans le contexte actuel, PRIMI jouit d'une certaine liberté en liaison avec sa position de soutien et de réponse aux besoins des professionnels locaux. La mise en application de ces actions passe systématiquement par une concertation et une analyse en prise avec la réalité du terrain, ce qui engendre des possibilités tangibles de prise d'initiative.

La double approche d'une analyse pragmatique liée à des capacités d'autonomie, l'amène à une position innovante et pertinente dépassant largement le territoire, et qui pousse certains professionnels de la région à des réflexions d'avenir. PRIMI se positionne sur de nouvelles formes de communications numériques dont il coordonne les réseaux et des formes d'expertise qu'il met à la

disposition des professionnels et des institutions. Le pôle PRIMI révèle par-là la limite du cadre de ses missions : le périmètre territorial local n'est pas adapté pour devenir un acteur de poids dans le contexte international, et le seul financement public territorial ne suffit pas pour répondre aux ambitions qu'il est amené à concevoir.

Si ni la région, ni les professionnels, ni des acteurs comme PRIMI ne sont capables de trouver des cadres communs sur le territoire pour interagir avec les évolutions internationales en cours, leurs efforts risquent d'être vains. L'accompagnement transmédia tel qu'il est mis en place actuellement, est une solution à moyen terme pour convertir les professionnels puis les soutenir dans le changement de leur industrie. Ce programme d'action nécessaire encore pour toucher une majorité d'acteurs du territoire capitalise la chaîne de valeur de la région et son industrie, mais ne doit pas être une finalité. Pour une vision à long terme capable d'intégrer les changements à venir à l'échelle internationale, le territoire doit imaginer de nouvelles actions structurantes.

PRIMI n'a pas les moyens pour se projeter et prévoir quels types d'actions seront nécessaires sur le territoire, mais à son échelle il intègre une grande partie des évolutions en cours dans son industrie comme le rapprochement inter-cluster et interrégional au niveau des industries créatives présentes et complémentaires ; il intègre par ailleurs les financeurs privés dans une nouvelle répartition du financement pour son programme d'accompagnement. L'objectif pour PRIMI est d'anticiper les évolutions à venir au niveau des métiers, des filières ou des questions juridiques et financières. C'est à ce titre que le programme d'accompagnement s'inscrit comme un laboratoire qui collecte un grand nombre de données, pour l'heure non significatives, mais qui pourront être traitées et analysées afin de s'orienter dans la direction la plus pertinente.

Mon investissement dans ce projet, notamment par l'apport de connaissances et de mise en connexion d'idées, m'a permis d'élargir ma réflexion en explorant un terrain de recherche qui allie *fun* et complexité. J'ai pu apprécier des qualités d'ouverture qui autorisent de dépassement d'une vision d'aide publique en soutien à court terme, et qui offre des perspectives sur des engagements plus globaux reposant différemment la question du territoire.

Annexes

Annexe 1

« Economie créative dans les BdR en 2012 » CCI Marseille Provence 70 p

Extraits pages 1 à 8 – 33 à 38 – 67 à 70

Paginé de la page 91 à 108

Annexe 2

« Programme d'accompagnement transmédia 2013 -2014 » PRIMi

Page 109

Annexe 3

« Grille méthodologique d'évaluation bipartie du programme d'accompagnement transmédia 2013 - 2014 » PRIMi

Paginé de la page 110 à 116

Table des matières

Prolégomènes à un continuum : le transmédia	3
Remerciements	5
Sommaire	6
Bibliographie et sitographie	7
Liste des sigles	9
Lexique	10
Introduction.....	12
Chapitre I. PRIMI, Pôle Transmédia Méditerranée	16
1 - Un outil des politiques publiques au service des entreprises.....	16
I) PRIMI, acteur du paysage audiovisuel en PACA	16
II) Dispositifs PRIDES et Grappe d'entreprise.....	17
III) PRIMI association loi 1901.....	18
IV) Modèle financier du pôle	19
2 - PRIMI Cluster d'entreprise	22
I) Les missions du pôle de développement économique.....	22
II) Panorama des entreprises	23
III) Positionnement du pôle	26
3 - Un engagement marqué dans le transmédia.....	28
I) Définir la dynamique transmédia	28
II) PRIMI programme d'actions innovant et expérimental	30
4 - Fonctionnement du pôle et actions liées à la convergence transmédia.....	32
I) Rôles et tâches de l'équipe	32
II) Programme d'accompagnement expérimental des projets.....	33
III) Présence du transmédia dans l'écosystème numérique.....	35
IV) Présence sur les événements professionnels.....	36
V) Projet d'une école transmédia.....	37
VI) Analyse des missions effectuées	38
VII) Analyse SWOT.....	39
Chapitre II. Positionnement des politiques publiques sur les dynamiques transmédias	43
1 - Les objectifs des politiques territoriales	43
I) L'attractivité du territoire	43
II) La stabilité économique.....	45

III)	La sécurisation des parcours	47
IV)	Paradoxe d'une activité régionale au financement extra régional	48
2 -	Identification des entreprises des secteurs cibles	50
I)	Analyse des structures et de leur renouvellement.....	50
II)	Méthodologie et outils d'identification	51
III)	La notion de territoire pour identifier les acteurs.....	52
3 -	L'accompagnement par le pôle de compétitivité PRIMI	54
I)	Place de PRIMI dans l'action institutionnelle locale	54
II)	Axes de la mise en œuvre de l'accompagnement	55
III)	Expertiser le passage au transmédia des entreprises	57
IV)	Quels sont les critères de performance indirecte et les outils d'observation de retour de mesures du cluster ?.....	58
Chapitre III.	la mutation transmédia des industries créatives	61
1 -	Champs de la mutation	61
I)	Industries créatives, Industries culturelles, Industries culturelles et médiatiques	61
II)	Evolution, adaptation et adoption.....	64
2 -	Une nouvelle manière d'écrire.....	65
I)	Les mutations du métier d'auteur	65
II)	Plusieurs plateformes, l'espace et le temps	68
3 -	Une nouvelle organisation	69
I)	Nouvelles compétences, nouveaux métiers, nouvelle chaîne de valeurs	69
II)	Complémentarité des profils, tendre vers un modèle coopétitif	72
III)	Enjeux de fiscalité et encadrement juridique.....	74
4 -	Une nouvelle stratégie d'engagement de l'audience	75
I)	Diffraction de l'audience et points d'entrée.....	75
II)	Importance d'une communauté	77
III)	Niveau d'implication du spectateur	78
5 -	Nouveaux modèles économiques, quelques notions	81
I)	Conséquences de la dématérialisation des contenus.....	81
II)	Les enjeux économiques du transmédia pour les entreprises	82
III)	Plus-value, opportunité, tendances d'évolution	83
Conclusion	86
Annexes	90
Table des matières	117