



ÉTUDE  
ÉCONOMIE  
JANVIER 2021

# ÉTAT DES LIEUX DE L'ÉCOSYSTÈME DE L'INNOVATION MÉTROPOLITAIN

Synthèse

**ONT COLLABORÉ À CETTE ÉTUDE**

**S. Crespel**

A. Thomas

A. Bouffié

**agAM** AGENCE D'URBANISME  
DE L'AGGLOMÉRATION  
MARSEILLAISE

## ÉTUDE

ÉCONOMIE  
JANVIER 2021ÉTAT DES LIEUX DE L'ÉCOSYSTÈME  
DE L'INNOVATION MÉTROPOLITAIN

## Synthèse

<b>Introduction</b> .....	<b>7</b>
<b>L'essentiel du benchmark</b> .....	<b>9</b>
<b>L'essentiel des entretiens</b> .....	<b>13</b>
<b>Les parcours des entreprises innovantes au sein de l'écosystème métropolitain</b> .....	<b>23</b>
<b>Synthèse des enjeux et propositions de pistes d'action</b> .....	<b>30</b>

## INFOGRAPHIES

<b>Carte de l'écosystème métropolitain des structures d'appui à l'innovation</b> .....	<b>6</b>
<b>Performance des écosystèmes d'innovation</b> .....	<b>11</b>
<b>Offre de service des principales structures d'appui à l'innovation</b> .....	<b>14</b>
<b>Positionnement des structures d'appui à l'innovation dans les filières d'excellence</b> .....	<b>15</b>
<b>Mapping fonctionnel de l'écosystème des structures d'appui à l'innovation</b> .....	<b>20</b>
<b>Mapping de l'écosystème des structures d'appui à l'innovation – Gouvernance et financement</b> .....	<b>21</b>
<b>Les parcours dans l'écosystème par profil de créateur</b> .....	<b>24</b>
<b>Six parcours de success story sur Aix-Marseille Provence</b> .....	<b>27</b>





2<sup>e</sup> métropole  
de France

## APPUI À L'ENTREPRENEURIAT INNOVANT



10

pépinières et  
hôtel d'entreprises



3

incubateurs  
académiques



15

accélérateurs  
publics et privés



9

clusters, dont 6 pôles  
de compétitivité labellisés



3

technopôles



5

Campus d'innovation  
et grands projets

## ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET RECHERCHE



98 000

étudiants



2<sup>e</sup>

pôle de recherche  
publique en France

( Aix\*Marseille  
université

1<sup>re</sup>

université labellisée  
« Initiative d'Excellence »



12

Grandes écoles



130

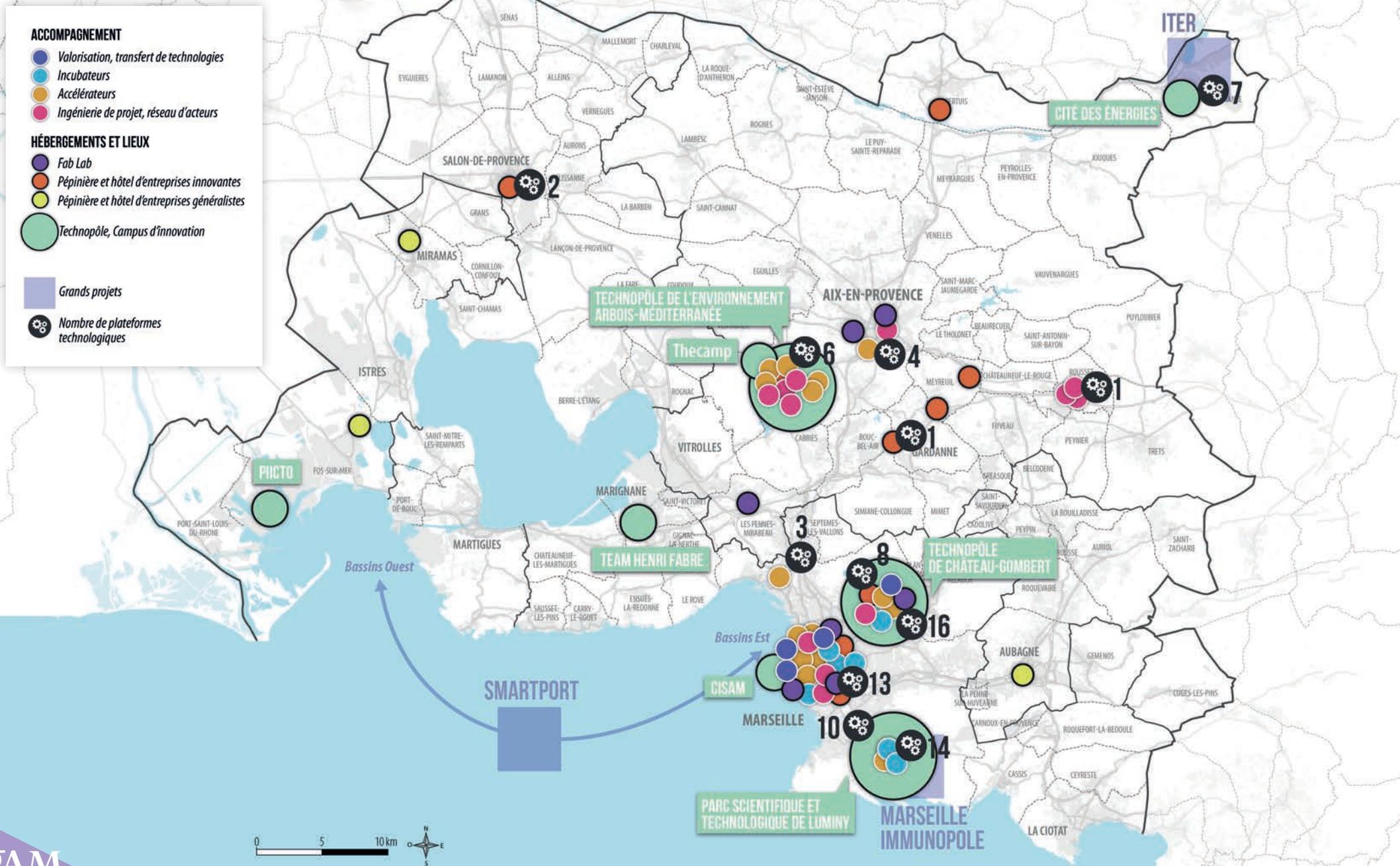
structures  
de recherche



1

Société d'Accélération  
du Transfert de Technologie

# ÉCOSYSTÈME MÉTROPOLITAIN DES STRUCTURES D'APPUI À L'INNOVATION



# INTRODUCTION

## L'INNOVATION, UNE ORIENTATION STRATÉGIQUE DE L'AGENDA DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE LA MÉTROPOLE

Aix-Marseille Provence a défini en 2017 sa stratégie de développement économique, et voté son "Agenda du développement économique". L'innovation y figure en bonne place, au rang des orientations stratégiques, en particulier dans la volonté affichée de "Développer une métropole entrepreneuriale innovante".

La richesse et la vitalité de l'écosystème métropolitain étaient alors mises en avant comme un réel atout pour le développement du territoire : potentiel important de recherche et d'innovation, dynamique entrepreneuriale forte sur le territoire, "véritable incubateur à success stories".

L'un des constats qui était également fait dans ce document stratégique était celui d'une chaîne de l'innovation certes étoffée, mais restant à structurer : "ces acteurs gagneraient à mieux s'organiser pour accroître la visibilité de l'ensemble des

ressources potentiellement disponibles pour les entreprises, capitaliser sur les compétences rares présentes au sein de ces structures et offrir un parcours résidentiel adapté au cycle de vie de l'entreprise".

## UN CONTEXTE DE FOISONNEMENT DES STRUCTURES D'APPUI À L'INNOVATION...

Les 15 dernières années ont vu la multiplication des programmes et structures d'appui à l'innovation : les pôles de compétitivité pour faciliter les projets collaboratifs entre les laboratoires publics et les entreprises, la French Tech et ses déclinaisons pour mettre en valeur et développer l'écosystème français du numérique, les SATT pour accélérer le transfert de technologie vers le monde économique, les accélérateurs pour aider les jeunes entreprises à accéder plus vite à leurs marchés... La liste proposée n'est pas exhaustive. À cela s'ajoutent également le développement des structures déjà existantes (incubateurs, pépinières...), et la diversification de leur offre.

Le territoire métropolitain d'Aix-Marseille Provence ne fait pas exception bien au contraire. Doté de trois technopoles, de 10 pépinières et hôtels d'entreprise, 9 clusters dont 6 pôles de compétitivité labellisés<sup>1</sup> French Tech, largement récompensé dans le cadre des appels à projets du Programme des investissements d'avenir (PIA), il a également vu son écosystème d'appui à l'entrepreneuriat innovant se densifier.

## ... QUI REND NÉCESSAIRE CET ÉTAT DES LIEUX DE L'ÉCOSYSTÈME

C'est dans ce contexte stimulant qu'Aix-Marseille-Provence a souhaité réaliser un état des lieux de l'écosystème d'appui à l'entrepreneuriat innovant à l'œuvre sur son territoire métropolitain. La Métropole finance en effet, aux côtés de l'État et des autres collectivités locales, différents programmes et structures d'appui à l'innovation.

C'est pourquoi il est important pour elle de mieux comprendre cet écosystème, les ressources qu'il met à disposition des entreprises innovantes, son fonctionnement et sa gouvernance. Afin de pouvoir, ensuite, affiner et affirmer son positionnement et son intervention en la matière, en lien notamment avec les 6 filières d'excellence définies dans l'Agenda<sup>2</sup>, et de contribuer ainsi à :

- ▶ orienter ses efforts budgétaires et à rechercher une meilleure efficacité de ses interventions en soutien à l'écosystème ;
- ▶ rendre les ressources d'innovation plus lisibles pour les entreprises et les acteurs / prescripteurs ;
- ▶ valoriser l'écosystème sur le territoire et au-delà.

1. Pôles de compétitivité labellisés : Capénergies, Ea-Eco (Aqua-Valley), Eurobiomed, Optitec, Safe, SCS et clusters : EA écoentreprises, Novachim et Medinsoft.

2. Santé, Aéronautique-Mécanique, Maritime et logistique, Industries numériques et créatives, Énergie-Environnement, Tourisme et Art de vivre.

## MÉTHODOLOGIE

Trois approches ont été mises en œuvre pour réaliser cet état des lieux :

- ▶ un benchmark des stratégies métropolitaines en matière d'innovation ;
- ▶ un cycle d'entretiens avec les responsables des principales structures d'appui à l'innovation métropolitaines ;
- ▶ un travail de représentation et de cartographie, avec la réalisation d'infographies que l'on retrouve tout au long de cette synthèse.

## AVERTISSEMENT

Le caractère évolutif de l'offre de service des différentes structures, la tendance de fond au développement des écosystèmes d'innovation, rend ce travail par nature imparfait et ponctuel. Il n'en reste pas moins une image renseignée permettant de mieux saisir les dynamiques à l'œuvre au sein de l'écosystème. Ce travail s'est par ailleurs largement basé, au-delà de l'habituelle recherche documentaire, sur les informations recueillies lors entretiens avec les responsables des principales structures de l'écosystème, largement représentatives de celui-ci dans son ensemble.

# L'ESSENTIEL DU BENCHMARK

Les grandes métropoles françaises se sont dotées de stratégies plus ou moins formalisées, plus ou moins approfondies, afin de mettre en cohérence leur action de soutien aux écosystèmes d'innovation. L'objectif était donc ici de réaliser un tour d'horizon, non exhaustif, de ces stratégies et de leur mise en œuvre en matière d'appui à l'innovation. C'est l'essentiel de ce travail que l'on retrouve ici, au travers de quatre exemples qui peuvent apporter un éclairage intéressant à l'analyse de notre écosystème métropolitain d'innovation : le "Business & Innovation Center" à Montpellier, "Paris & Co", réseau d'incubateurs parisiens, le Pool à Rennes et Centrex à Nice.

## LE "BIC BUSINESS & INNOVATION CENTER", MONTPELLIER

Service (20 personnes) de la Direction du Développement Economique et de l'emploi de Montpellier Méditerranée Métropole :

- ▶ sélection très forte à l'entrée : 300 candidatures / +/- 30 projets retenus ;
- ▶ 3 sites (bureaux, ateliers, laboratoires) pour 12 000m<sup>2</sup>, dont un réservé aux entreprises étrangères : le Montpellier International Business Incubator, labellisé par l'International Business Incubation Association pour la qualité de son accompagnement ;
- ▶ dispositifs d'accélération, hébergements en pépinière, outils mis à disposition ;

▶ ce qui différencie le BIC :

- "Test and learn" – accompagnement à l'accélération commerciale (partenariats avec grands groupes) ;
- Comité stratégique : chaque trimestre, d'anciens incubés sont invités, le temps d'une journée (bénévolement), à échanger pour trouver des solutions aux problématiques stratégiques d'une dizaine de start-up (10 mn présentation / 1h d'échanges) ;
- Innovation collaborative : au sein du BIC, 40% des projets innovants se font en partenariat avec la recherche publique (dont SATT AxLR) ;
- Le BIC est également un portail à destination des entrepreneurs en création.

## “PARIS&CO”

### PARIS ET COMPAGNIE, PREMIER RÉSEAU D'INCUBATEURS EN FRANCE

- ▶ Issu de la fusion en 2015, de Paris Développement (Dev. Eco) et du “Laboratoire Paris Région Innovation”, dans un contexte d'internationalisation des incubateurs parisiens.
- ▶ Paris&Co devient l'agence d'attractivité et d'innovation de Paris, avec la vocation de former un ensemble cohérent et puissant autour de : attractivité / incubation / expérimentation / relations grands comptes / événementiel.
- ▶ Un nouveau modèle, les “plateformes d'innovation sectorielles”, articulées autour d'un lieu d'incubation associant start-up, acteurs publics et privés : test sur le “Labo de l'édition”, puis “Welcome City Lab” (tourisme)... Certaines plateformes ont permis de structurer des écosystèmes dédiés qui n'existaient pas (sport en milieu urbain, logistique...).
- ▶ Modèle économique qui s'appuie sur les fondateurs (publics et privés - jusqu'à 60% des recettes annuelles), qui participent au choix des axes d'innovation stratégiques des appels à candidatures, au comité de pilotage et de sélection des lauréats.

## LE “POOOL”, RENNES

Une initiative de Rennes Métropole pour clarifier et rendre plus cohérent l'écosystème d'innovation rennais : fusion de la Technopole Rennes Atalante et la French Tech Rennes Saint-Malo :

- ▶ “Au service des start-ups et entreprises technologiques innovantes : favoriser leur émergence, maximiser le nombre de créations, soutenir leur accélération et participer à leur développement vers le leadership mondial”.
- ▶ 3 sites : Rennes (coworking, salles, start-up hôtel), Cesson Sévigné et Saint-Malo.
- ▶ Membre de RETIS, fondateur du réseau 7TB (7 technopoles de Bretagne – 500 adhérents, 188 entreprises accompagnées, 150 événements).

- ▶ Grands axes d'intervention : fédération et mobilisation de l'écosystème / accompagnement individualisé (4 programmes d'accélération, business développement) / attractivité de l'écosystème / renforcement des collaborations avec l'enseignement supérieur et la recherche.
- ▶ Gouvernance : le “Cockpit” – exécutif (entreprise, enseignement supérieur et recherche), élabore stratégie et feuille de route, et coordonne la mise en œuvre / la “Vigie” – supervise et valide stratégie, comptes et budget / l’“Agora”, organe représentatif de l'écosystème, relaie les actions.
- ▶ 3,2 millions € / budget : 41 % Rennes Métropole, 18 % Région, 29 % ressources propres 25 personnes.

## LE “CENTREX”

### CENTRE D'EXCELLENCE SMART-CITY, NICE

Créé pour mettre en cohérence l'ensemble des projets de la smart city de la métropole de la Métropole Nice Côte d'Azur – structure de gouvernance/pilotage intégrée qui porte une approche transversale des métiers de la ville intelligente :

- ▶ Implication importante du Centrex dans les candidatures aux appels à projets européens “smart-city”, avec des labellisations à la clé ;
- ▶ modèle de pilotage qui a pour but d'accroître l'efficacité opérationnelle des métiers de la collectivité : mutualisation des moyens, transversalité des actions, réduction des dépenses d'infrastructure, prévision et anticipation pour l'exploitation et la gestion de crise, déploiement d'innovation techno / processus / méthode / usage ;
- ▶ stratégie qui se déploie dans 4 domaines : management des risques / environnement / mobilité intelligente / énergie ;
- ▶ vocation à développer des expérimentations territoriales à finalité industrielle :
  - projet pilote exploitable et “réplicable” ;
  - modèle économique soutenable ;
  - co-développement avec un écosystème de partenaires.

# PERFORMANCE DES ÉCOSYSTÈMES D'INNOVATION : OBSERVER ? ÉVALUER ?

Que s'agit-il d'observer, d'évaluer : la performance individuelle ou collective des structures d'appui ? La performance globale de l'écosystème d'innovation du territoire ? Évaluer la performance implique que des objectifs ont été définis au préalable. C'est un travail sur le long terme à réaliser avec les acteurs, car ce sont eux qui vont pouvoir renseigner les indicateurs.

Une étude de l'Apur (Atelier parisien d'urbanisme) a fait ressortir les conditions indispensables à un travail sur les indicateurs, car la difficulté peut-être grande d'obtenir des données :

- ▶ réfléchir avec plusieurs structures d'appui à l'innovation aux données à collecter pour construire des indicateurs de suivi à une échelle métropolitaine (utilité pour les entreprises, pour les structures, pour les collectivités ?) ;
- ▶ la mise en œuvre du suivi des entreprises innovantes accompagnées suppose l'adhésion et la participation de l'ensemble des structures de la Métropole ou sur des ensembles qui font sens (un réseau, un territoire, un ensemble de structures labellisées).

Dans cette perspective, les collectivités ont un rôle fondamental d'accompagnement et de facilitation à jouer.

## OBSERVER – EXEMPLE DE L'OBSERVATOIRE DES STRUCTURES D'APPUI À L'INNOVATION DANS LA MÉTROPOLE DU GRAND PARIS

Depuis 2016, l'APUR et ses partenaires sont engagés dans une démarche d'observatoire de l'innovation dans la Métropole. Ils réfléchissent à la mise en place d'indicateurs de suivi de l'innovation. Plusieurs études, menées dans ce cadre, permettent de souligner quelques constats et enjeux :

- ▶ "Les incubateurs de Paris&Co ont muté vers des plateformes sectorielles articulées autour d'un lieu d'incubation associant startups, acteurs publics et acteurs privés autour de thématiques d'innovation urbaine. (...) Un constat s'impose : l'analyse et la

mesure de l'impact urbain des nouveaux services et des nouveaux produits proposés par les startups suppose de mettre en œuvre des méthodologies spécifiques". "Les incubateurs dans la métropole du Grand Paris : portrait de Paris&CO", 2018.

- ▶ "Connaître la capacité d'accompagnement des entreprises innovantes dans la Métropole, identifier les entreprises accompagnées et comprendre leurs parcours constitue un enjeu pour les structures comme pour les collectivités qui misent sur l'innovation pour développer leurs territoires". "Parcours d'entreprises innovantes : vers des indicateurs communs ?" (2018).

## PLUSIEURS DIFFICULTÉS À RELEVER

### Comment repérer les entreprises innovantes ?

Des bases de données sont produites par différentes institutions (MENESR, INPI, DGE, INSEE, ACOSS, BPI France), mais elles ne sont pas toujours accessibles, notamment à l'échelle de notre territoire d'étude.

### Comment produire des indicateurs ?

La production d'indicateurs annuels implique d'articuler plusieurs sources de données :

- ▶ les structures d'appui : tableaux de bord des entreprises accompagnées qu'elles produisent. Nécessite d'homogénéiser et de normaliser les données issues des différentes structures, et pour cela de mettre tous les acteurs autour de la table ;
- ▶ les fichiers économiques : (societe.com ou infogreffe.fr) notamment pour les entreprises sorties d'accompagnement. Ils permettent d'avoir des informations légales, des données financières et des chiffres clés, des événements. L'acquisition de certains fichiers implique un coût financier, et certains comptes ne sont pas déposés ou accessibles ;
- ▶ Des enquêtes / entretiens auprès des entrepreneurs innovants accompagnés, ou l'ayant été, par des structures d'appui.

## ÉVALUER LA PERFORMANCE

Cela implique de s'interroger sur la notion de réussite et de performance. À partir de quel moment un processus d'incubation, d'accélération... , peut-il être considéré comme une réussite ?

Il faut aussi prendre en compte les biais méthodologiques des évaluations et des enquêtes de performance :

- ▶ effets d'auto-sélection : les entreprises qui ont le plus de chance de réussir répondent plus facilement à ces enquêtes ;
- ▶ limites liées aux variables et mesures utilisées. Certains critères sont difficiles à quantifier : bonne utilisation des ressources, influence de facteurs endogènes ou exogènes...

Il est ainsi conseillé de mettre en place une évaluation constante, basée sur des critères uniformes et d'engager différentes méthodes d'analyse pour recouper les résultats.

### Évaluation de la performance des structures d'appui

Évaluer la performance de ces structures est un exercice complexe. Il n'existe pas de "consensus sur la manière de la mesurer et sur les outils de pilotage adaptés à ces organisations spécifiques" (Phan et al. 2005).

### L'exemple des incubateurs

La réussite des projets dépend d'autres facteurs que la seule qualité de l'accompagnement. La diversité des incubateurs (contexte local, public, spécialités ou non...) complique la définition et la mesure d'indicateurs de performance. Il serait intéressant d'avoir une réflexion pour prendre en compte l'apprentissage au niveau de l'individu ou de l'organisation pendant le processus d'accompagnement et pour mieux comprendre le processus d'incubation (la sélection de projets prometteurs, un apport de ressources et compétences et l'accès à un réseau) comme facteur de performance.

## Évaluation de l'écosystème d'innovation

Les avantages compétitifs dépendent de sa créativité et de sa capacité à organiser les conditions favorables à l'émergence des processus d'innovation. Ces conditions sont d'ordres technologiques, institutionnelles, infrastructurelles et financières. Elles vont de pair avec un renforcement des interactions entre les acteurs (universités, entreprises, entités financières, institutions publiques).

Malgré l'existence de territoires emblématiques de l'innovation, il n'existe pas de consensus sur les facteurs de performance permettant à un territoire de devenir un écosystème innovant performant. L'émergence de nouveaux enjeux sociaux et environnementaux, la transition numérique et le développement de l'économie collaborative réinterrogent la pertinence des critères classiques de performance. Dès lors, quelles sont les conditions d'efficacité et de performance d'un écosystème d'innovation ? Comment les appréhender dans des contextes historiques et sociologiques différents ?

Il est important de définir les critères classiques de performance des écosystèmes d'innovation, avec de nouveaux critères portés par les enjeux évoqués précédemment. Ce à quoi s'ajoute l'identification des déterminants relationnels, institutionnels et organisationnels de performance d'un écosystème.

## LISTE DES STRUCTURES ET PERSONNES INTERROGÉES

**Accélérateur M**, Franck Araujo  
**Aix-Marseille French Tech**, Solène Savoia  
**Aix-Marseille Université / SATT**, Charlie Barla  
**Atlanpole (Nantes)**, Jean-François Balducci  
**Conseil de Territoire du Pays d'Aix**, Madeleine Michet et Virginie Gatineau  
**Crédit Agricole Alpes Provence**, Armand Perrin  
**Grand Luminy**, Laurent Meyer  
**Incubateur Belle-de-Mai**, Céline Souliers  
**Incubateur Impulse**, Maxime Defous  
**Institut Carnot Star**, Serge Monneret  
**Marseille Innovation**, Laurence Olivier  
**Medinsoft**, Stéphane Soto  
**Pays d'Aix Développement**, Isabelle Corbin  
**Pégase Croissance**, Philippe Richard  
**P-Factory**, Patrick Siri  
**Pôle Capénergies**, Anne-Marie Perez  
**Pôle Eurobiomed**, Emilie Royère  
**Pôle Mer**, Patrick Baraona  
**Pôle Optitec**, Marc Ricci  
**Pôle Safe**, André Soulage, Sarah Kirman  
**Pôle SCS**, Georges Falessi, Stéphanie Schohn et Olivier Chavrier  
**Team Henri Fabre**, Aurore Pasquier  
**Technopôle de l'Arbois / Cleantech**, Frédéric Guilleux  
**The Camp**, Marie-Christine Bouillet

# L'ESSENTIEL DES ENTRETIENS

## L'OBJECTIF DU CYCLE D'ENTRETIENS

Au-delà du benchmark qui permet d'éclairer la situation locale d'un regard extérieur, de la délicate question des indicateurs et de la "mesure" de l'activité d'un écosystème d'innovation, il apparaît essentiel d'aller chercher la connaissance de l'écosystème auprès des acteurs qui le composent.

Un cycle d'entretiens a ainsi été organisé par l'Agam et la Métropole avec les responsables des principales structures d'appui à l'innovation exerçant leur activité au sein de l'écosystème métropolitain.

Ce dernier s'est en effet largement enrichi au cours des 15 dernières années, avec le développement des structures existantes (incubateurs, pépinières...), l'apparition de nouveaux acteurs (pôles de compétitivité, accélérateurs, SATT...), et la labellisation French Tech (#AMFT) du territoire métropolitain. Ce contexte dynamique et foisonnant peut rendre la lecture du fonctionnement et de la gouvernance difficile. Pour les porteurs de projet d'entreprises innovantes du territoire et plus encore pour ceux qui, venant de l'extérieur, décident d'implanter et de développer leur activité sur le territoire d'Aix-Marseille Provence.

Aussi, ces entretiens avaient pour objectif principal de mieux comprendre :

- ▶ la place de chacune de ces structures et les services proposés : quelle est son offre et comment elle la positionne dans l'écosystème ?
- ▶ les fonctions offertes par l'écosystème : ce qui existe et ce qui pourrait manquer dans le parcours des entreprises innovantes ?
- ▶ Le fonctionnement de l'écosystème : quelles articulations, complémentarités ou concurrences éventuelles entre structures au sein de celui-ci ?
- ▶ La gouvernance : comment cet ensemble se structure, fait sens et propose une offre lisible aux porteurs de projet et entrepreneurs ?

La synthèse des entretiens présentée ici permet de partager les principaux constats qui en sont ressortis. Elle est entrecoupée d'infographies présentant l'éventail des fonctions disponibles au sein de l'écosystème, leur distribution et la gouvernance de l'ensemble, qui viennent en écho au contenu de ces entretiens.

# OFFRE DE SERVICE DES STRUCTURES D'APPUI À L'INNOVATION

Un écosystème d'appui à l'innovation riche, qui couvre l'essentiel des besoins d'accompagnement des entrepreneurs innovants, quel que soit le degré de maturité de leur projet et le type d'accompagnement recherché.

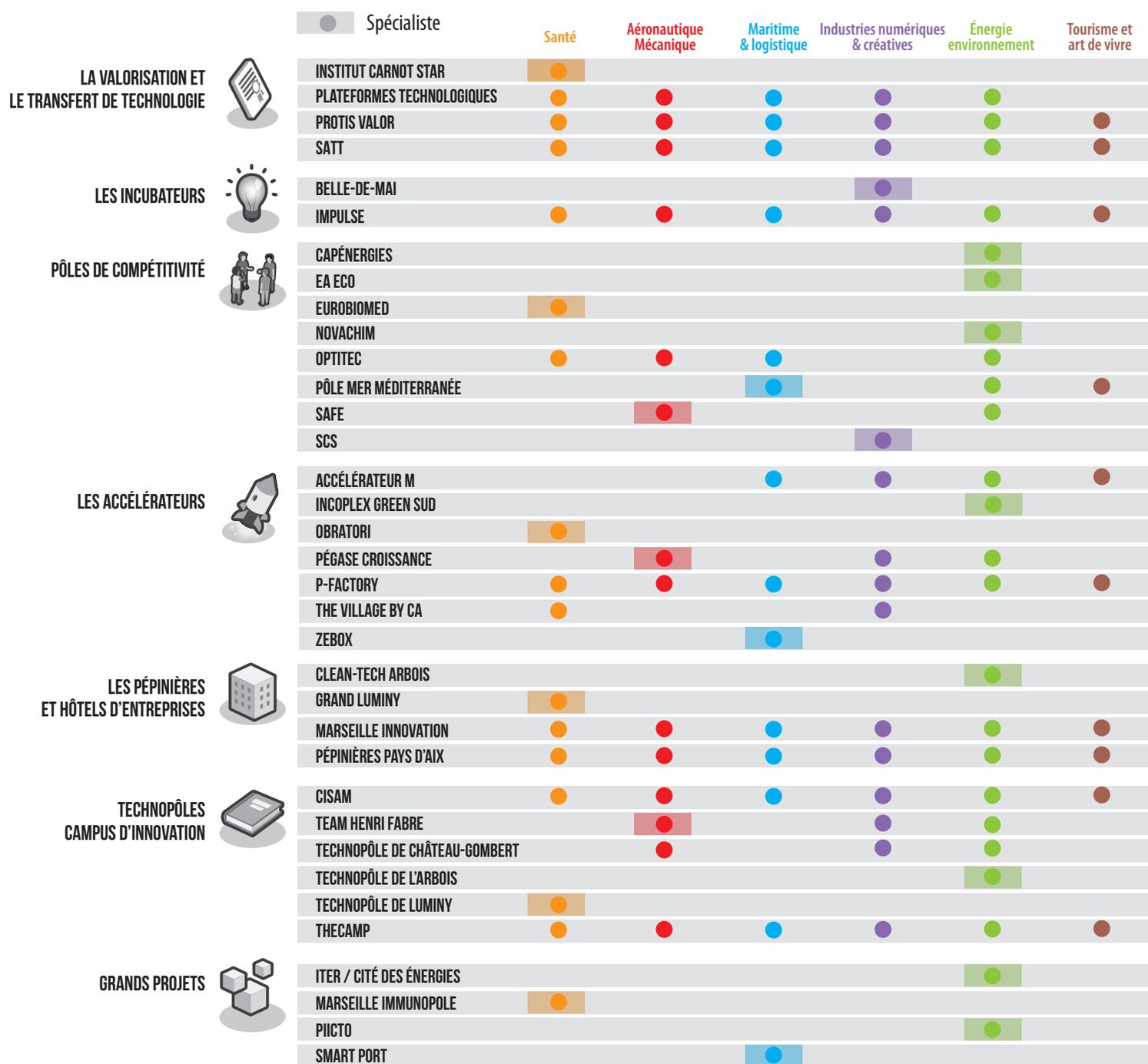
	HÉBERGEMENT ET SERVICES ASSOCIÉS*		ÉQUIPEMENTS	STADES DE DÉVELOPPEMENT			ZOOM SUR QUELQUES SERVICES					
	Plein temps	Ponctuel	Labo Fab-Lab	Valorisation Transfert	Incubation	Accélération Start-Up	Accélération Scale-Up	Ingénierie projet UE/R&D	Levée de fonds	Open Innovation	International	
<b>LA VALORISATION ET LE TRANSFERT DE TECHNOLOGIE</b> 	INSTITUT CARNOT STAR			●	●			●		●		
	PLATEFORMES TECHNOLOGIQUES			●	●							
	PROTIS VALOR				●			●				
	SATT				●							
<b>LES INCUBATEURS</b> 	BELLE-DE-MAI		●		●					●		
	IMPULSE			●	●			●	●			
<b>PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ</b> 	CAPÉNERGIES					●	●	●	●	●	●	
	EA ECO					●		●	●		●	
	EUROBIOMED					●	●	●	●		●	
	NOVACHIM							●		●		
	OPTITEC					●		●	●	●	●	
	PÔLE MER MÉDITERRANÉE					●	●	●	●	●	●	
	SAFE					●		●	●	●	●	
	SCS					●		●	●	●	●	
<b>LES ACCÉLÉRATEURS</b> 	ACCÉLÉRATEUR M					●		●	●	●	●	
	INCOPLEX GREEN SUD					●		●	●	●	●	
	●	●	●			●		●	●	●	●	
	PÉGASE CROISSANCE						●		●	●	●	
	P-FACTORY					●		●	●	●	●	
	THE VILLAGE BY CA			●		●		●	●	●	●	
	●	●			●	●	●	●	●	●	●	
<b>LES PÉPINIÈRES ET HÔTELS D'ENTREPRISES</b> 	CLEAN-TECH ARBOIS							●			●	
	GRAND LUMINY			●		●						
	MARSEILLE INNOVATION			●		●			●	●		
	PÉPINIÈRES PAYS D'AIX			●					●			
<b>CAMPUS D'INNOVATION</b> 	CISAM			●				●	●			
	●	●	●	●		●		●		●		
	THECAMP			●						●	●	

\* Business Plan, conseil juridique, propriété intellectuelle...

# POSITIONNEMENT DES STRUCTURES D'APPUI À L'INNOVATION DANS LES FILIÈRES D'EXCELLENCE

Les six filières d'excellence identifiées dans l'agenda du développement économique, sont soutenues et accompagnées par la Métropole et ses partenaires. Chacune d'elle bénéficie d'un réseau d'acteurs, pour accompagner les porteurs de projets aux différentes étapes de leur parcours d'innovation.

Deux filières se dégagent cependant en termes de densité d'acteurs d'appui à l'innovation spécialisée en environnement et en santé.



## 1<sup>er</sup> CONSTAT : UN ÉCOSYSTÈME DE L'INNOVATION QUI COUVRE L'ESSENTIEL DES FONCTIONS D'ACCOMPAGNEMENT

Les tableaux des pages précédentes montrent l'éventail des structures d'appui et des fonctions qu'elles couvrent, que ce soit dans le cadre d'un accompagnement généraliste ou spécialisé dans un secteur d'activité.

---

“La force, c'est l'ensemble et la densité d'acteurs”

---

Les acteurs interrogés partagent assez largement ce constat positif sur la densité et la richesse de l'écosystème local d'innovation et l'apport des différents types de structures. Les verbatims qui suivent viennent l'illustrer :

- ▶ « *aujourd'hui, on regarde Marseille sous l'angle de l'entrepreneuriat et de l'innovation* » ;
- ▶ « *les pôles de compétitivité sont précieux, ils ont une bonne expertise de leur domaine, du laboratoire à la PME et au-delà. Ils se sont dotés de moyens pour accompagner les levées de fonds et c'est utile pour les entreprises qu'ils accompagnent* » ;
- ▶ « *les accélérateurs positionnés sur des filières claires ont une réelle plus-value* » ;
- ▶ « *la CISAM est une très belle initiative qui peut être un vrai point d'entrée pour les start-up* » ;
- ▶ « *Meyreuil et l'Arbois ont toujours eu un positionnement très innovant. L'Arbois a regagné de la dynamique* » ;
- ▶ « *le DAP<sup>3</sup> a permis de sortir de très bons projets qui ont alimenté les pépinières* ».

---

3. DAP (Dispositif d'Amorçage de Provence) est depuis devenu le fond AMPA (Aix-Marseille-Provence Amorçage).

## 2<sup>e</sup> CONSTAT : MALGRÉ LA DENSITÉ, QUELQUES BESOINS SONT IDENTIFIÉS PAR LES ACTEURS

### Financement

Les outils ciblés sur la phase d'amorçage, où le risque est fort, gagneraient à être développés. L'idée d'un fonds "d'amorçage pur" est ainsi évoquée : pour financer des start-ups "ordinaires", c'est-à-dire qui ne sont pas d'emblée repérées comme étant des success stories potentielles, en réunissant des banques, des institutionnels, grands groupes, qui pourraient mettre un "ticket pour voir". Le fait de se donner les moyens de garantir le continuum de financement sur quelques projets ciblés, "en se concentrant sur des technologies financées en amont pouvant arriver au marché" est également proposé.

### Accompagnement

Quelques manques sont identifiés en la matière. En particulier sur l'accompagnement "early stage" des entreprises biotech, pour lesquels le territoire ne disposerait pas "d'une masse critique suffisante". La question est également posée de la phase post-accélération start-up : quel accompagnement et financement en phase de développement / go-to-market ? Si certains pôles proposent des accompagnements de ce type, la seule structure dédiée aux scale-up est Pégase Croissance. L'intérêt de la présence des "family office" (type Zebox et Obra-tori) est relevée, et le développement de ce type d'acteurs dans le sillage de certains projets (Sainte-Marguerite) ou sur des sites existants (Timone), serait bénéfique. Des limites de capacités d'accueil des projets des structures, publiques ou parapubliques, sont enfin soulignées : pour des raisons foncières et/ou immobilières, ou encore de limite de capacité financière pour accompagner plus de projets.

### 3<sup>e</sup> CONSTAT : DES CONCURRENCES, FONCTIONNELLES ET TERRITORIALES

La raréfaction de la ressource publique et la réduction progressive des moyens pour les structures d'accompagnement, se conjugue avec la multiplication et la diversification de l'offre (publique, académique, privée) aux porteurs de projets d'entreprises innovantes. Chacun des acteurs étant soumis à des contraintes financières liées à leur modèle économique : « *il faut remplir le carnet de commande de prestations pour pouvoir vraiment se consacrer au cœur de métier* ». Avec pour conséquence le développement, parfois, d'un sentiment de concurrence entre structures, et une tension liée au modèle économique particulièrement ressenti par certains acteurs (pôles de compétitivité). Ces tensions constituant autant de freins au bon fonctionnement de l'écosystème : des ressources existantes et identifiées en son sein ne sont pas partagées entre acteurs et ainsi pleinement mises à profit, et des doublons contre-productifs peuvent être constatés.

Des concurrences territoriales persistent enfin au sein même du territoire métropolitain, entraînant une « *déperdition d'énergie à défendre un territoire infra-métropolitain plutôt qu'une offre commune* ».

### 4<sup>e</sup> CONSTAT : DES COMPLÉMENTARITÉS À DÉVELOPPER

#### Partage et structuration de l'information, confiance entre acteurs

Le premier constat en la matière est celui d'une insuffisance de capillarité entre acteurs, malgré le fait qu'ils se connaissent. Des comités de sélection ou instances de gouvernance sont ainsi peu ou prou répliquées dans des périmètres qui varient

parfois peu (AMPA, incubateurs, pépinières, SATT, AMFT, FT Seed...). Une forme de mutualisation pourrait être bénéfique, sur certains segments, et faciliter le partage de l'information sur les projets en circulation dans l'écosystème.

---

“Une réflexion qui est démultipliée : chacun réfléchit dans son coin à la définition de sa propre offre de service”

---

De façon plus générale, les projets se développant dans l'écosystème sont très suivis. Et la question de la qualification de cette information qui circule chez les acteurs sans être nécessairement partagée est posée. Comment faire en sorte de qualifier au mieux ces projets au bénéfice de tous, et caractériser ainsi le flux de projets qui circule sur le territoire métropolitain pour un accompagnement optimisé et une analyse stratégique plus pertinente ? Afin d'éviter également que des projets ne partent du territoire quand ils pourraient être pris en charge par des acteurs locaux.

L'acquisition des projets, et de la connaissance sur ceux-ci, se fait via des canaux, plus ou moins formalisés. Ainsi, par exemple, le “deal-flow” (flux de projets) d'une pépinière vient en partie d'un travail avec les acteurs de l'entrepreneuriat/innovation qui se situent sur la phase ante-crédation : les incubateurs publics, l'université, les écoles d'ingénieurs et de commerce, les incubateurs des grands groupes. Si tous les processus des structures ne peuvent évidemment être mutualisés, l'écosystème pourrait gagner à la mutualisation de certains d'entre eux, à tout le moins d'une partie. Afin que l'allocation des ressources au sein de l'écosystème soit optimisée.

La question de la confiance est également évoquée comme un facteur nécessaire à une plus grande fluidité entre acteurs au sein de l'écosystème, au fléchage et à l'allocation des ressources et, in fine, à un maillage efficace du réseau. Elle passe notamment par des habitudes de travail en commun plus développées et structurées.

### **Complémentarité dans l'accompagnement au fil de la chaîne de l'innovation**

La mutualisation ou le partage de certains mécanismes est abordée dans les entretiens. Ainsi, par exemple, « un projet sélectionné pour l'AMPA (Aix-Marseille Provence Amorçage) sans passer le filtre de la sélection ». Le projet et sa qualité ont été évalués et il ne semble pas nécessaire d'instaurer un deuxième sas de sélection à l'entrée de la pépinière. Ne serait-il pas envisageable d'élargir ce type de mécanisme ?

Par ailleurs, dans leur accompagnement des entreprises, les structures d'appui à l'innovation font appel à des expertises extérieures qu'elles pourraient parfois trouver directement au sein de l'écosystème, chez un autre acteur. Un accélérateur travaillant avec des entreprises d'un secteur d'activité donné pourrait, par exemple, naturellement s'appuyer sur l'expertise technique du pôle de compétitivité éventuellement concerné dans son accompagnement.

Enfin, le fait de donner de la visibilité sur l'offre de services des autres entreprises de l'écosystème aux structures qui sont présentes chez soi permettraient de faciliter le parcours des entrepreneurs.

## **5<sup>e</sup> CONSTAT : UNE ANIMATION DE L'ÉCOSYSTÈME À RENFORCER**

En écho au besoin de complémentarité, un autre constat, paradoxal : les structures se connaissent, échangent et collaborent ponctuellement, mais ne se "parlent" pas véritablement. Il n'existe pas de conversation structurée et pérenne permettant de partager une culture et une approche commune de l'accompagnement à l'innovation : « *Il faudrait des moments d'échange sur les modes de gouvernance, les modèles économiques, le deal-flow, pour s'approprier en bonne intelligence les méthodes d'accompagnement des uns et des autres* ». Le besoin d'un cadre d'animation plus fréquent, plus resserré, se fait sentir.

---

“Les structures  
d'accompagnement  
se connaissent,  
mais ne se parlent pas ”

---

## **6<sup>e</sup> CONSTAT : LISIBILITÉ ET VISIBILITÉ DE L'ÉCOSYSTÈME**

La question de la lisibilité de l'offre de service, et au-delà de sa visibilité, vient naturellement à la suite des deux constats précédents. À titre d'exemple, les technopoles sont évoqués : « *ils devraient autant que possible avoir les mêmes fonctions: animation/accompagnement/aménagement, avec un affichage lisible de l'organisation de ces fonctions à l'échelle métropolitaine* ».

La problématique du "marketing de l'offre métropolitaine" de soutien à l'innovation est aussi récurrente dans les entretiens et l'hypothèse d'une marque commune sur l'innovation est par exemple évoquée.

---

“Chaque territoire a son propre réseau, dont les modalités de gestion sont différentes. Il n’y a pas de bannière unique métropolitaine, ce qui peut être à l’origine d’un manque de cohérence et de lisibilité”

---

À cet égard, l’exemple de la présentation faite par les acteurs locaux à un investisseur étranger voulant implanter un gros laboratoire sur le territoire est très frappant : « *Chacun a fait sa petite présentation à la suite de l’autre. Je me suis dit que nous avions été mauvais* ».

Il apparaît enfin important de valoriser les entreprises qui réussissent, notamment celles sorties des structures de soutien à l’innovation. L’importance de la communauté est ainsi soulignée : « *les entrepreneurs qui réussissent veulent redonner à ce territoire* ».

## 7<sup>e</sup> CONSTAT : STRUCTURATION ET ORGANISATION DE L’ÉCOSYSTÈME

### Lisibilité des fonctions respectives des différents acteurs au sein de l’écoystème

Dans le sillage de l’accroissement du nombre de structures d’appui à l’innovation, l’offre de service s’est démultipliée (« *les structures se multiplient, et se créent sans même se connaître* »). Dans le même temps les structures existantes ont étoffé leur offre.

Tout ceci se fait dans un environnement où les appels à projets (locaux, régionaux, nationaux) sont nombreux dans le champ du soutien aux porteurs de projets d’entreprises innovantes.

Ces différentes structures, récentes ou plus anciennes, déploient ainsi une offre qui déborde souvent leur fonction première ou originelle.

En un sens, ces développements enrichissent l’écosystème, mais ils peuvent également générer des effets de concurrence, et nuire à sa lisibilité de l’offre globale pour les entrepreneurs souhaitant être accompagnés. Le besoin de clarification du rôle et des fonctions des différentes structures semble largement partagé par les acteurs : « Est-ce que chaque structure a bien joué son rôle, défini dans ses statuts » ?

---

“Il faut faire en sorte que les porteurs de projet ne ressentent pas les frontières au sein d’AMP, qu’ils puissent avoir la même information, le même niveau de service quel que soit leur point d’entrée”

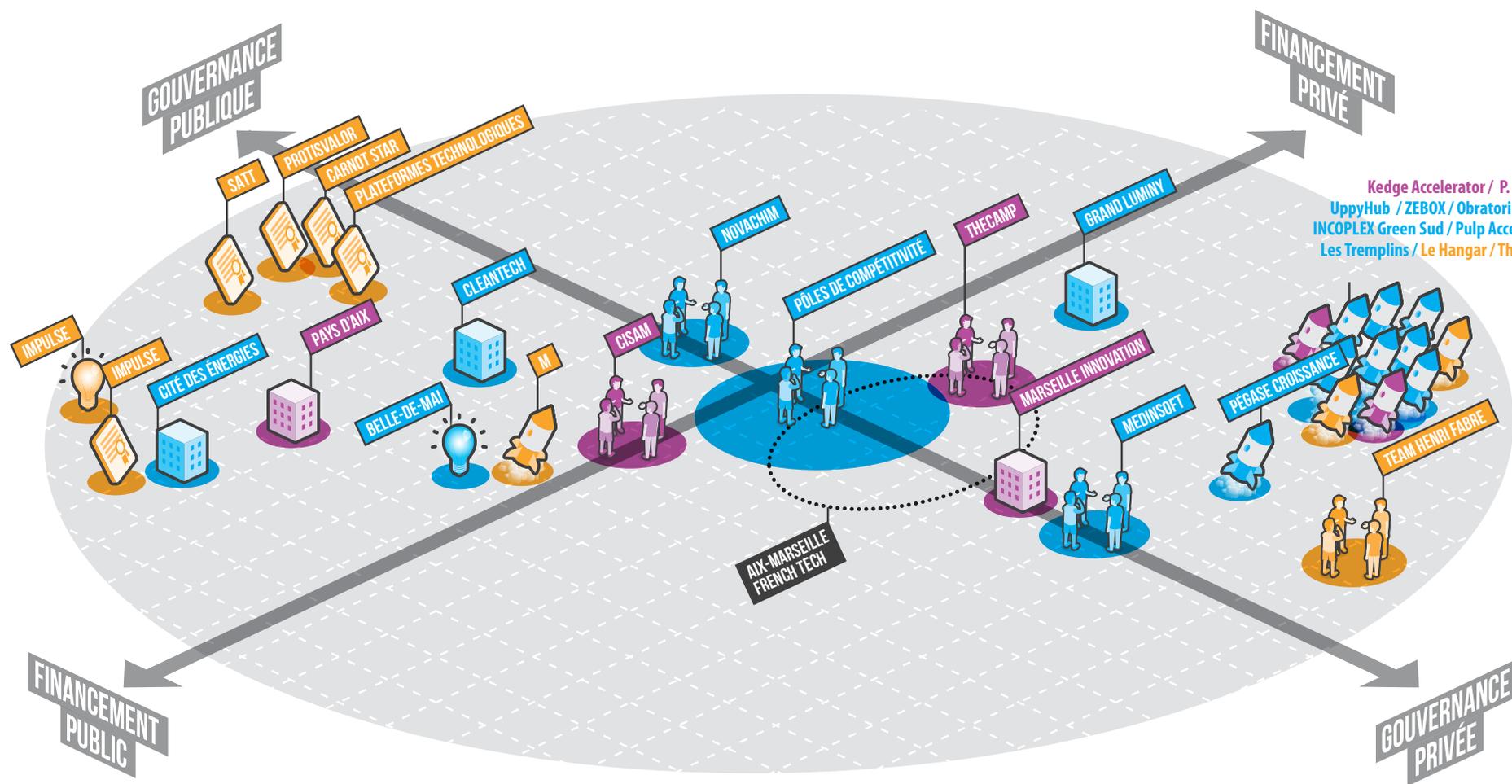
---

### Articulation de l’offre de service

En corollaire de ce besoin de clarification du rôle et des fonctions de chacun, la nécessaire articulation de l’offre de service revient également fréquemment : « *nous n’avons pas encore trouvé la bonne manière de travailler ensemble* » (pôle de compétitivité avec incubateurs, SATT, pépinières, French Tech Seed, accélérateurs...).



# MAPPING DE L'ÉCOSYSTÈME DES STRUCTURES D'APPUI À L'INNOVATION - GOUVERNANCE ET FINANCEMENT



## LES DIFFÉRENTS ACTEURS



### LA VALORISATION ET LE TRANSFERT DE TECHNOLOGIE

Structures ayant pour but de valoriser la recherche publique (propriété intellectuelle / contrats de prestation / licences)



### LES ACCÉLÉRATEURS

Structures proposant des services d'accompagnement aux jeunes entreprises à forts potentiels pour accélérer leur développement



### L'INGÉNIERIE DE PROJET D'INNOVATION ET DE R&D

Structures rassemblant acteurs publics (recherche) et privés (industriels) pour porter des projets de R&D.



### LES INCUBATEURS

Structures proposant des services d'accompagnement aux porteurs de projets de création d'entreprises en amorçage



### LES PÉPINIÈRES

Structures proposant des services d'hébergement et d'accompagnement aux jeunes entreprises innovantes

## TYPOLOGIE

■ Généraliste ■ Spécialisé ■ Multifilière

Les acteurs dont la gouvernance est majoritairement publique sont plus spécifiquement positionnés en aval de la création, soit sur les phases de naissance et d'amorçage des projets.

L'un des principaux enjeux est de proposer des parcours plus intégrés, des phases d'incubation à la croissance.

Il n'existe pas, par ailleurs, de réelle coordination des accompagnants au-delà de projets ponctuels menés conjointement par certains d'entre eux. Certains estiment ainsi essentiel de mieux inter-mailler l'écosystème et de se donner les moyens de proposer des parcours plus intégrés à l'échelle métropolitaine, « de A à Z, de l'incubateur à la croissance ».

## Gouvernance de l'écosystème

Certains questionnements ont émergé au cours des entretiens. Le plus saillant en matière de gouvernance semble être celui de la création éventuelle d'une structure métropolitaine dédiée au soutien à l'entrepreneuriat innovant. Les raisons évoquées à l'appui de cette hypothèse la posent notamment comme un remède possible à la dispersion des moyens et à l'hétérogénéité des fonctionnements et cultures, des espaces technopolitains par exemple, dans l'accompagnement des entreprises.

---

“Structurer, c'est faire des choix sur le territoire”

---

Le fait de proposer une alternative permettant de donner plus d'agilité et de réactivité dans le lien entre les acteurs et la métropole sur ce champ de l'appui à l'entrepreneuriat innovant est également évoqué à l'appui de cette hypothèse.

Plus généralement, la question de la délégation de l'expertise à certaines structures intermédiaires, sur des séquences du développement des entreprises ou certaines filières, est clairement posée : « *La délégation répond à des logiques d'efficacité et d'équité. En contrepartie, il doit y avoir des droits et obligations : indicateurs de résultat, labellisation sur la qualité des projets* ».

Dans le même ordre d'idée, « *la nécessité de se recentrer sur des acteurs clés, de faire des choix clairs, afin d'éviter le saupoudrage* » est soulignée.

L'attente vis-à-vis de la collectivité est forte, en termes de structuration et d'animation de l'écosystème : « *La collectivité doit penser la complémentarité entre l'offre institutionnelle et l'offre privée, pour maximiser la valeur ajoutée en termes de développement territorial* ».

## 8<sup>e</sup> CONSTAT : UN LIEN À RENFORCER ENTRE INNOVATION ET TERRITOIRE <sup>4</sup>

Il n'est pas toujours aisé pour les grandes organisations, publiques comme privées, de formuler et de partager leurs besoins en matière d'innovation. Pourtant, la vision portée par la maîtrise d'ouvrage en matière d'innovation est essentielle. Aussi semble-t-il nécessaire de susciter ou de créer des dispositifs/espaces/cadres partagés entre collectivités, acteurs de l'innovation et industriels sur les problématiques territoriales. Afin de mûrir cette vision, d'imaginer un champ des possibles de manière plus prospective et de faire émerger ces besoins.

Les “démonstrateurs territoriaux” (ou “POC territoriaux”) pourraient constituer une réponse à ces besoins. Le modèle repose sur de l'amorçage par l'argent public, afin de générer de la capacité à tester des solutions, qui peuvent ensuite être portées sur des marchés “réels”. Cela implique de mettre en lien ce que les acteurs de l'innovation et les industriels ont “sur étagère” et les problématiques et besoins des acteurs publics. Ce lien entre innovation et territoire doit permettre potentiellement d'attirer et d'ancrer des acteurs innovants sur le territoire.

---

<sup>4</sup>. Les entretiens ont été réalisés avant le lancement de la plateforme d'innovation métropolitaine d'Aix-Marseille Provence.)

---

“Faire de la ville/territoire un terrain d'expérimentation et un support marketing de l'innovation”

---

# LES PARCOURS DES ENTREPRISES INNOVANTES AU SEIN DE L'ÉCOSYSTÈME MÉTROPOLITAIN

Afin de parfaire la connaissance et la compréhension du fonctionnement de l'écosystème métropolitain, une enquête a été menée pour mieux comprendre les parcours des entreprises en son sein. Menée essentiellement aux mois de mai et juin 2020, dans une période particulièrement troublée pour les entrepreneurs, elle ne s'est volontairement pas faite directement auprès de ceux-ci. Le choix a été fait de s'appuyer sur les principales structures d'appui à l'innovation, déjà sollicitées dans la première phase pour les entretiens sur le fonctionnement de l'écosystème d'innovation.

Celles-ci<sup>5</sup> ont ainsi été invitées à renseigner le parcours d'une sélection d'entreprises, de leur choix, qu'elles ont été amenées à accompagner. Si cette enquête, faute de temps et de moyens, ne prétend pas à l'exhaustivité, elle offre cependant un regard et des éléments d'information consistants sur le parcours des entreprises innovantes au sein de l'écosystème. Au final, ce sont en effet 67 parcours individuels d'entreprises qui ont pu être renseignés (cf. panel ci-contre).

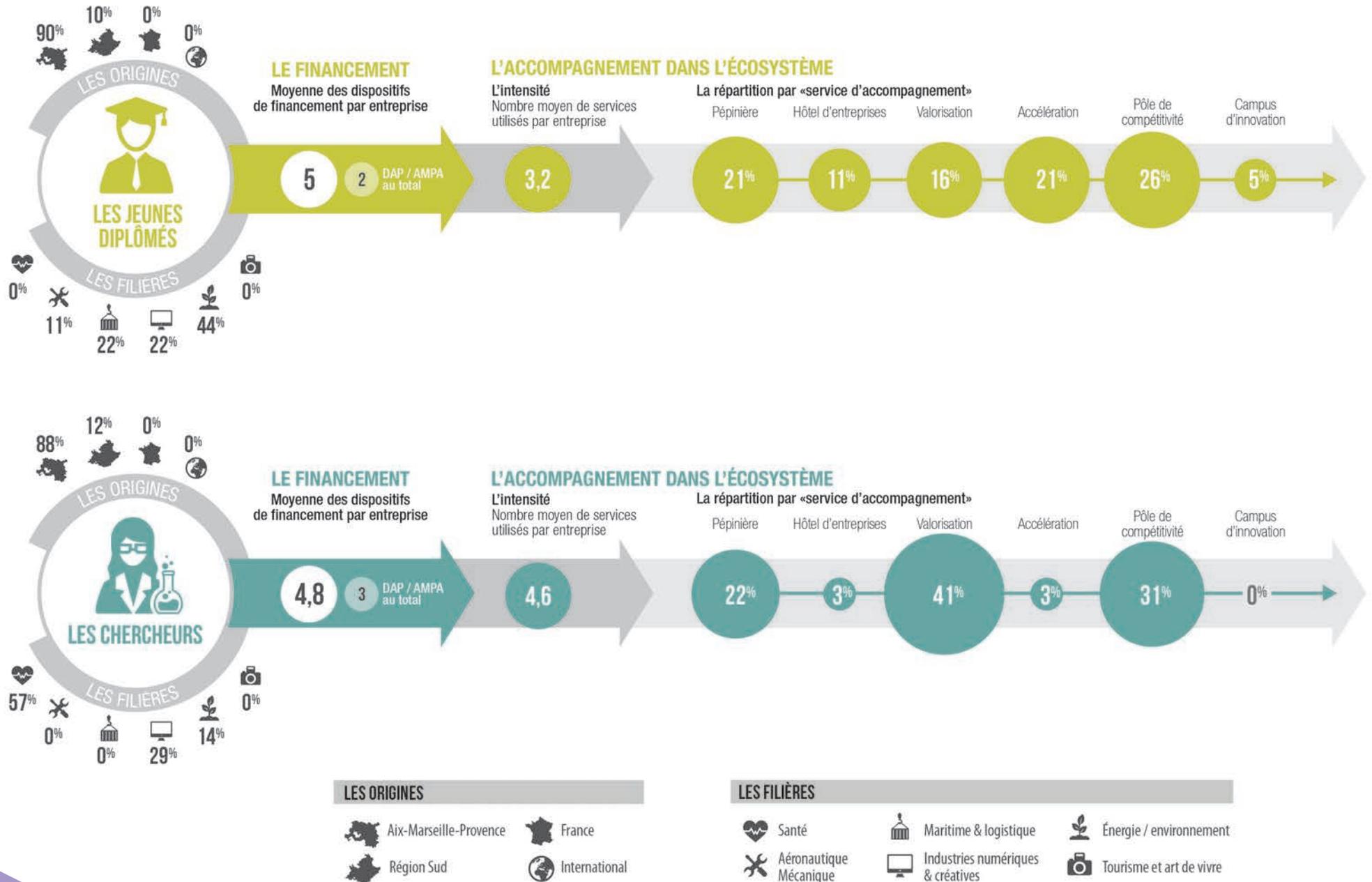
5. Accélérateur M, Pépinière Cleantech, Grand Luminy, Incubateurs Belle de Mai et Impulse, Marseille Innovation, Pôle Mer Méditerranée, Pôle SAFE, Pôle SCS, Team Henri Fabre

L'objectif, à partir de leurs principales caractéristiques, étant de connaître les différents types de services d'accompagnement (entendus au sens large, services et hébergement hors marché) auxquels elles ont eu recours.

## LE QUESTIONNAIRE

- ▶ **Profil des entreprises** : nom, adresse, âge, nombre de salariés, filières.
- ▶ **Profil des créateurs** : origine géographique (Métropole, Région Sud, France, Etranger) et profil (jeune diplômé, chercheur, ancien salarié en reconversion, entrepreneur (ayant déjà créé).
- ▶ **Par quelles structures les entreprises sont-elles passées** : pépinières, hôtel d'entreprise, valorisation, accélération, pôle de compétitivité, campus d'innovation.
- ▶ **De quels dispositifs de financement ont-elles bénéficié** : AMPA, Région Sud, BPI, Bourse French Tech, France initiative...
- ▶ **Quels prix ou concours ont-elles remporté, quels labels ont-elles obtenus ?**

# LES PARCOURS PAR PROFIL DE CRÉATEUR

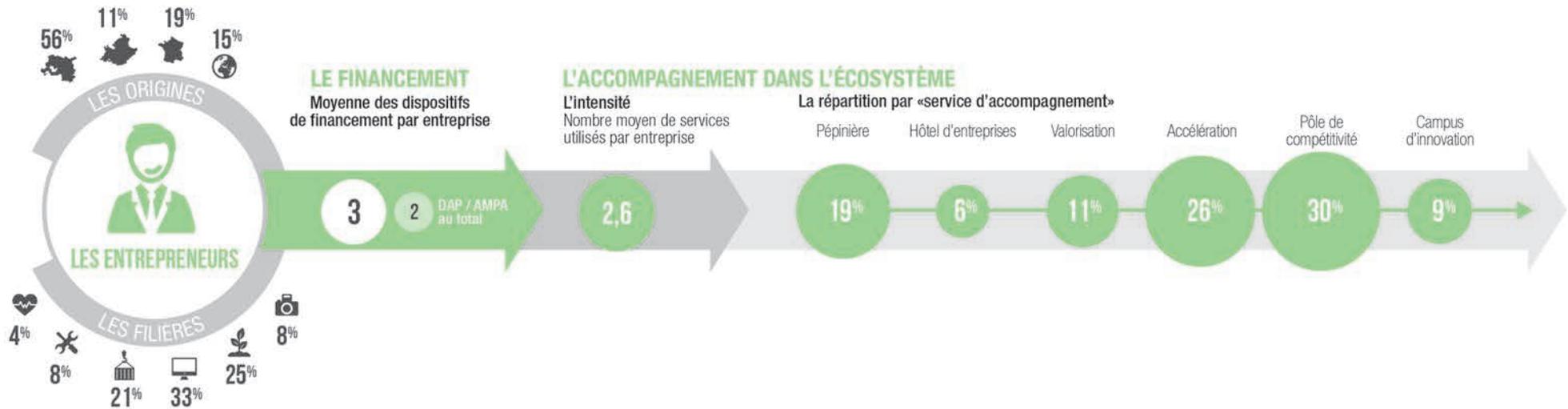
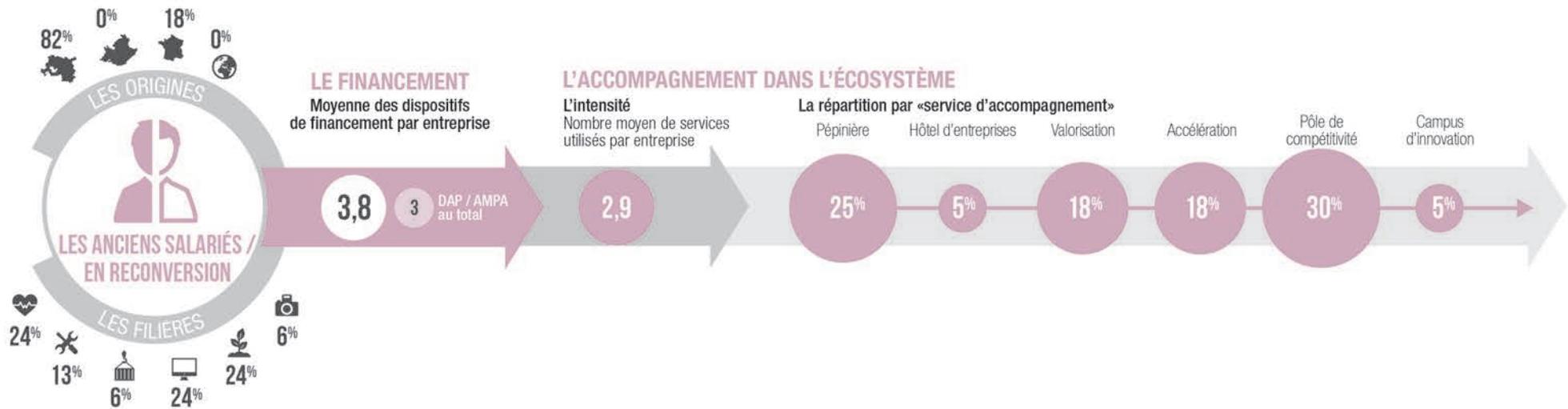


## LES ORIGINES



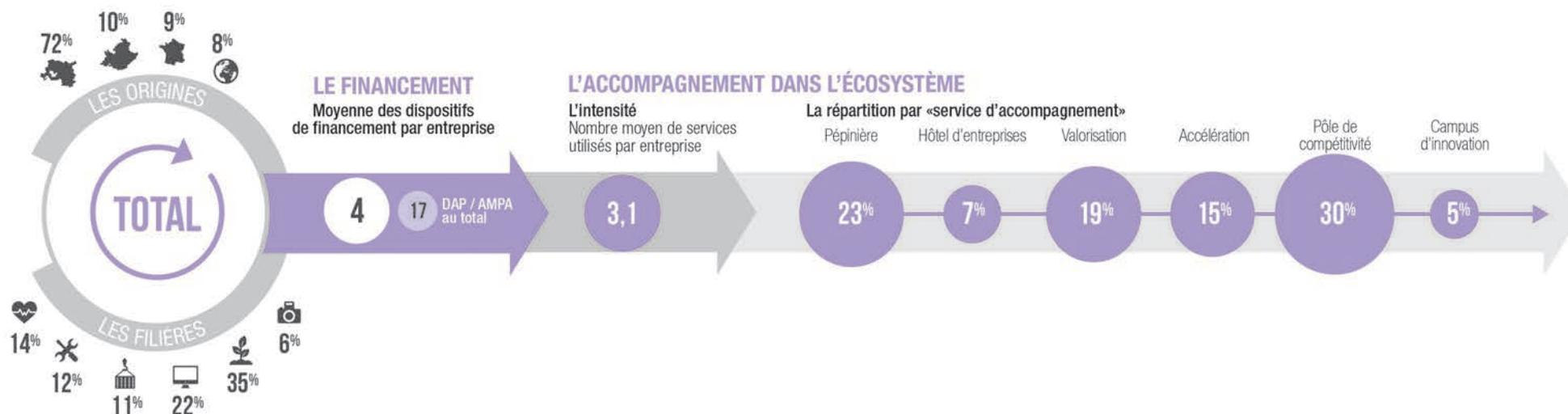
## LES FILIÈRES





- LES ORIGINES**
- France
  - International
  - Aix-Marseille-Provence
  - Région Sud

- LES FILIÈRES**
- Santé
  - Maritime & logistique
  - Énergie / environnement
  - Aéronautique Mécanique
  - Industries numériques & créatives
  - Tourisme et art de vivre



## INTENSITÉ DU RECOURS AUX DIFFÉRENTS DISPOSITIFS DE FINANCEMENT <sup>6</sup>

Les jeunes diplômés, qui attaquent le parcours de l'entrepreneuriat au sortir de leurs études, et le commencent potentiellement avec un capital moindre que les autres profils, sont ceux qui y ont le plus recours (5 dispositifs en moyenne par entreprise). A l'inverse, les créateurs d'entreprise ayant déjà créé une ou plusieurs entreprises y ont moins recours.

Les chercheurs (4,8) ont eux aussi nettement plus recours au financement que la moyenne. Ceci peut notamment s'expliquer par le fait qu'une majorité des chercheurs du panel sont issus de la filière santé, reflétant ainsi une spécificité du territoire métropolitain, où les longs cycles de développement sont plus consommateurs de capital que dans d'autres secteurs.

<sup>6</sup> Les plus récurrents recensés dans les réponses à l'enquête : AMPA, BPI, FUI / PSPC, Rising Sud Cap Amorceage, Rising Sud Cap développement, Incubateur Allègre, Bourse French Tech, Banque, Grands Groupes...

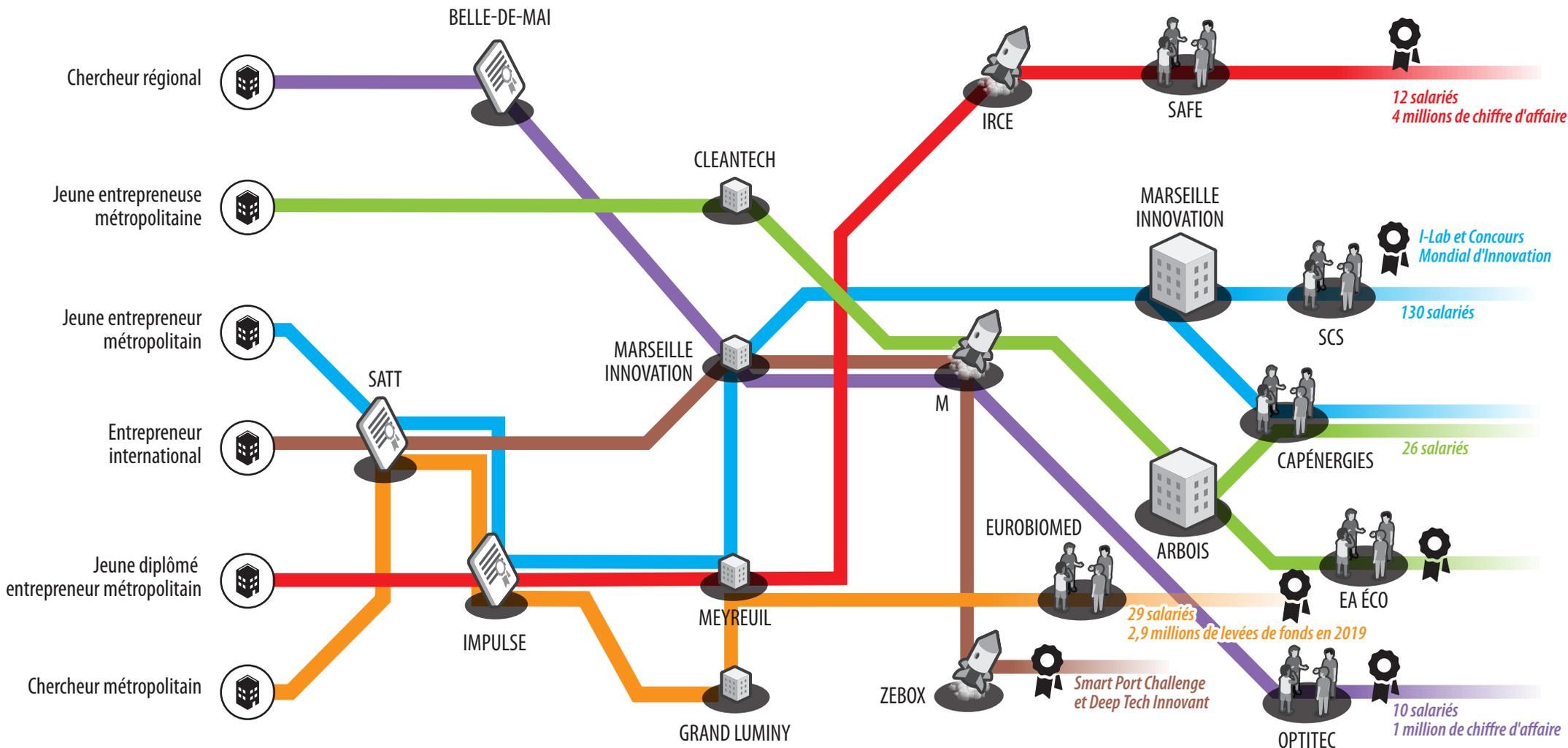
## INTENSITÉ DE RECOURS AUX DIFFÉRENTS SERVICES D'ACCOMPAGNEMENT

Elle est nettement plus forte pour les chercheurs (4,6 services en moyenne par entreprise) que pour les autres profils d'entrepreneurs, ce qui s'explique notamment par l'utilisation naturellement plus forte des deux types de structures de valorisation, SATT Sud-Est ou CEA Valorisation et Incubateurs Impulse et Belle-de-Mai pour notre panel.

Le fait que les jeunes diplômés y aient à peine plus recours (3,2) que la moyenne (3,1) s'explique en partie par le fait que la dimension entrepreneuriale est de plus en plus intégrée dans les cursus d'enseignement supérieur, via le programme Pépite par exemple, donnant ainsi des bases plus solides à ceux qui vont créer leur entreprise.

De même que pour les dispositifs de financement, les "entrepreneurs" y ont moins recours, disposant d'un capital expérimental leur permettant d'être plus autonomes dans le développement de leur entreprise.

# 6 PARCOURS DE SUCCESS STORY SUR AIX-MARSEILLE-PROVENCE



## LES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT



## LES FILIÈRES



## LES CONCOURS / LABELS

- CES Las Vegas
- Cleantech Open France
- Concours Innovation MESR
- Concours Mondial d'Innovation
- Greentech verte
- Hackathon Fun / MIT
- I-Lab
- Smartport Challenge...

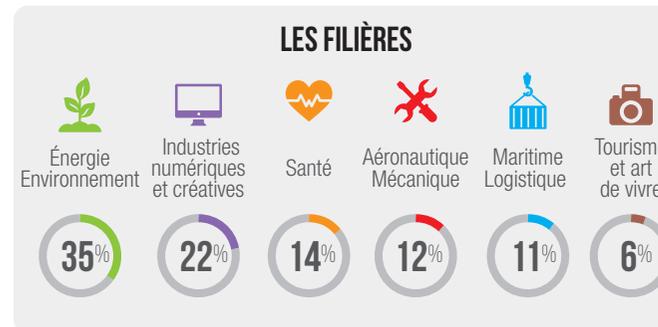
## PART DES DIFFÉRENTS SERVICES D'ACCOMPAGNEMENT DANS LE PARCOURS DES ENTREPRISES

Les deux services d'accompagnement les plus également récurrents dans les parcours, quel que soit le profil du créateur de l'entreprise, sont les pépinières et les pôles de compétitivité. Ils apparaissent comme des points de passage structurants dans l'écosystème. Les pôles de compétitivité constituent ainsi près du tiers des services utilisés, avec peu de différence entre profils (de 26% pour les jeunes diplômés à 31% pour les chercheurs. Les pépinières représentent presque ¼ du parcours au sein de l'écosystème, seuls les entrepreneurs y ont moins recours (19%).

Comme expliqué précédemment, la valorisation prend naturellement une part nettement plus importante (41% contre 19%) dans le parcours des chercheurs que pour les autres profils.

Pour ce qui est des services d'accélération, ils sont sensiblement plus présents dans les parcours des "entrepreneurs" (26%) et des "jeunes diplômés" (21%) que la moyenne (15%). En revanche, les chercheurs y ont très peu recours (3%). L'une des explications étant peut-être encore liée à la présence importante dans le panel de chercheurs issus de la filière santé, où les cycles de développement sont potentiellement plus longs que dans d'autres secteurs, se prêtant moins à ce type d'accompagnement.

## LE PANEL EN CHIFFRES



# SYNTHÈSE DES ENJEUX ET PROPOSITIONS DE PISTES D'ACTION

**Cette synthèse reprend les principaux enjeux qui se dégagent de cet état des lieux de l'écosystème métropolitain d'innovation, et propose de premières pistes d'action pour y répondre. Elle a vocation à constituer un matériau d'échanges et discussions dans le cadre de la réflexion à venir sur la stratégie métropolitaine en matière de soutien à l'innovation.**

## CONSTAT

Un écosystème relativement complet à tous les stades, malgré quelques manques identifiés...

... Qui s'est diversifié et démultiplié au cours des dernières années sans réelle structuration...

... Engendrant effets de concurrence parfois nocifs et freins à la coopération...

... Autant de facteurs potentiellement nuisibles à la lisibilité et à la visibilité de l'offre métropolitaine de soutien à l'innovation, et in fine à la performance globale de l'écosystème.

## ENJEUX

Pour toutes ces raisons, trois enjeux et attentes fortes semblent se dégager de l'état de lieux :

- ▶ la nécessaire clarification du rôle de chacun des acteurs : public, académiques, privés, réseaux ;
- ▶ l'organisation et l'articulation de l'offre de service de ces différents acteurs afin de proposer des parcours plus intégrés, des phases d'incubation à la croissance ;
- ▶ l'animation de l'écosystème au-delà des scènes ponctuelles de conversation et des réseaux personnels.

## PROPOSITION DE PISTES D'ACTION

### **1. Initier une démarche collective, avec les acteurs de l'écosystème (structures financées par AMP et "proches"), de définition d'un socle d'indicateurs permettant de mesurer la performance de l'écosystème :**

- ▶ les données liées à chacune des organisations permettent de suivre les objectifs assignés à chacune dans le cadre des financements accordés ;
- ▶ les données agrégées, accessibles à la collectivité, permettent d'apprécier la performance globale de l'écosystème et de la valoriser.

---

“La définition de nouveaux indicateurs de performance en phase avec les objectifs politiques et la réalité sur le terrain est nécessaire. Ces indicateurs tiendront compte de l'engagement d'une chaîne de valeur élargie”

Labex Entreprendre

---

---

“La coopération dans l'écosystème d'accompagnement est marquée à la fois par une intensification des dynamiques concurrentielles et par un besoin de coopération lié en partie aux exigences des parties prenantes”

---

- 2. Pérenniser les financements, via des conventions cadres tri-annuelles dans un cadre de référence précisant les attentes de la métropole et les critères d'évaluation de la performance.**
- 3. Clarifier le rôle des différentes structures d'accompagnement dans le cadre d'un parcours lisible pour les porteurs de projets et entrepreneurs.**
- 4. Après avoir clarifié le rôle de chacun et dessiné le/les parcours d'innovation à l'échelle métropolitaine, marketer l'offre globale de l'écosystème d'innovation.**

**5. Initier une démarche collective pour définir les modalités d'organisation et d'animation de l'écosystème – en vue d'une meilleure affectation des moyens et d'un partage des compétences plus clair : tête de réseau de l'innovation ? Structure dédiée ?**

- ▶ Comment articuler pour une meilleure efficacité et une meilleure lisibilité, les ressources disponibles ?
- ▶ Comment faire en sorte que la conversation, et la confiance, entre acteurs (publics, académiques, privés, réseaux), permette de mieux partager l'information sur les projets existants / de générer des projets ambitieux, d'innovation territoriale notamment ?

**6. Vers un écosystème de l'innovation plus "coopétitif" pour une performance globale améliorée ?**

agAM

AGENCE D'URBANISME DE  
L'AGGLOMÉRATION MARSEILLAISE

Louvre & Paix - La Canebière

CS 41858 - 13221 Marseille cedex 01

☎ 04 88 91 92 90 🖨 04 88 91 92 65 ✉ [agam@agam.org](mailto:agam@agam.org)

**Toutes nos ressources @ portée de clic sur [www.agam.org](http://www.agam.org)**

Pour recevoir nos publications dès leur sortie, inscrivez-vous à notre newsletter