

# Les Etudes de la Chaire Coo-innov



## L'innovation collaborative à Montpellier : Potentiel et défis

Rédigé par :

**Elodie Mayenc** - Ingénieure d'études

**Frédéric Le Roy** - Professeur des Universités

**Anne-Sophie Fernandez** - Maître de Conférences - HDR

**Camille Bildstein** - Ingénieure d'études

## LA CHAIRE COO-INNOV

La Chaire Coo-innov (Coopétition et Ecosystème d'innovation) de la Fondation Université de Montpellier a été créée en 2020. Elle regroupe une quinzaine d'enseignants-chercheurs et de doctorants appartenant à l'Université de Montpellier (Institut Montpellier Management) et à Montpellier Business School. Son objectif est de favoriser la diffusion, l'échange et la création de connaissances entre les chercheurs, les managers et les étudiants sur la collaboration et la compétition dans les écosystèmes d'innovation.

Pour plus d'informations n'hésitez pas à consulter le site internet : <https://www.chairecooinnov.com/>



## TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>3</b>
<b>1. LES DISPOSITIFS DE L'INNOVATION COLLABORATIVE.....</b>	<b>4</b>
1.1. DEFINITION DE L'INNOVATION COLLABORATIVE.....	4
1.2. LES POLES DE COMPETITIVITE : ACTEURS DE L'INNOVATION COLLABORATIVE .....	5
1.3. LES INCUBATEURS : ACTEURS CLES DE L'INNOVATION .....	6
<b>2. L'INNOVATION COLLABORATIVE SOUS TENSIONS .....</b>	<b>8</b>
2.1. LES AVANTAGES ET LES RISQUES DE L'INNOVATION COLLABORATIVE .....	8
2.2. L'INNOVATION COLLABORATIVE ET LES ENJEUX DE PROPRIETE INTELLECTUELLE.....	9
<b>3. LES DISPOSITIFS D'INNOVATION A MONTPELLIER .....</b>	<b>11</b>
3.1. LES SECTEURS D'INNOVATION A MONTPELLIER.....	11
3.2. LES POLES DE COMPETITIVITE.....	13
3.3. LES INCUBATEURS .....	15
3.4. LES DISPOSITIFS DE SOUTIEN.....	18
<b>4. UNE ETUDE EXPLORATOIRE.....</b>	<b>20</b>
4.1. METHODE.....	20
4.2. RESULTATS .....	21
4.3. CONCLUSION DE L'ETUDE EXPLORATOIRE.....	26
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>27</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>30</b>

# L'INNOVATION COLLABORATIVE A MONTPELLIER

## INTRODUCTION

L'innovation passe aujourd'hui par le développement de projets communs avec des partenaires de nature multiple, comme les fournisseurs, les clients, les universités, les concurrents, etc. L'innovation collaborative est porteuse de nombreuses opportunités pour l'entreprise. D'une part, comme il est difficile pour une entreprise de détenir toutes les connaissances nécessaires pour innover, collaborer permet d'avoir accès à des ressources, des compétences, des connaissances détenues par les partenaires. D'autre part, même quand une entreprise dispose de connaissances nécessaires, les coûts et les risques peuvent rendre difficile l'innovation. Collaborer permet de supporter les coûts et les risques de l'innovation à plusieurs.

Si l'innovation collaborative est porteuse d'opportunités, elle est également porteuse de risques qui sont autant de challenges pour les entreprises. En effet, l'innovation collaborative implique un partage de connaissances et de compétences avec un partenaire. Ce partage peut entraîner un transfert non désiré de connaissances. Les partenaires peuvent être tentés d'agir de manière opportuniste en captant les connaissances partagées, ce qui conduit à donner un rôle central à la propriété intellectuelle dans l'innovation collaborative.

L'objet de cette première étude de la Chaire Coo-innov est de mener une réflexion sur l'innovation collaborative à Montpellier, en mettant en perspective les éléments clés de ce type d'innovation dans l'écosystème d'affaires de la ville de Montpellier. Nous souhaitons mettre en évidence les enjeux principaux de l'innovation collaborative à Montpellier. Pour cela nous présenterons ici les principes de l'innovation collaborative, les opportunités qu'elle permet de créer mais aussi les challenges qu'elle pose aux entreprises. Nous rapporterons ensuite ces éléments à la façon dont l'innovation collaborative se développe à Montpellier, sous la forme d'une étude documentaire puis d'une étude qualitative exploratoire.

### **Les principales conclusions de cette étude pour Montpellier sont les suivantes :**

1. Les pôles de compétitivité impulsent l'innovation collaborative
2. Les incubateurs ne créent pas la collaboration pour l'innovation mais ils la facilitent
3. L'innovation collaborative présente de nombreux avantages
4. L'innovation collaborative présente également certains risques
5. La gouvernance de l'innovation collaborative est primordiale
6. L'écosystème Montpelliérain est dynamique mais manque de grandes entreprises
7. Il est nécessaire de créer de nouvelles opportunités de collaboration pour les start-ups

## 1. LES DISPOSITIFS DE L'INNOVATION COLLABORATIVE

### 1.1. Définition de l'innovation collaborative

La coopération est aujourd'hui un levier majeur qui permet aux entreprises et aux organismes de recherche de renforcer leur capacité d'innovation, d'accéder à de nouvelles compétences et de mieux maîtriser les coûts de l'innovation. Il existe plusieurs définitions de l'innovation collaborative. Elle est définie par l'INPI<sup>1</sup> comme le fait pour une entreprise, ou un organisme de recherche, de participer à des projets avec d'autres acteurs externes liés à l'entité. Quelle que soit sa définition, l'innovation collaborative repose sur un principe essentiel : celui de favoriser l'innovation à travers le partenariat et non plus en se reposant uniquement sur des ressources internes. Elle est nécessairement multiforme dans la finalité de sa démarche, qu'elle s'inscrive dans une optique de valorisation, d'intégration de connaissances externes ou de co-construction de nouvelles connaissances. L'innovation collaborative se retrouve à quatre niveaux par Jean-Pierre Bouchez<sup>2</sup> : méta-écosystémique, macro-écosystémique, méso-écosystémique et micro-écosystémique.

- Le niveau méta-écosystémique :

Ce niveau correspond aux différentes formes d'agglomérations économiques du savoir, qui regroupent de vastes entités économiques régionales ou urbaines. Ces entités concentrent au sein d'un même espace, des acteurs, professionnels et organisations du savoir. Elles favorisent ainsi les interactions entre de multiples acteurs qui peuvent ensuite générer des innovations. Ces agglomérations sont interconnectées dans le cadre d'un espace mondialisé. Au sein de ces agglomérations, des espaces territoriaux (plus visibles à l'image des clusters) faisant l'objet de caractérisations plus abouties y sont souvent localisés. La distinction entre cluster et agglomération n'est pas toujours évidente.

- Le niveau macro-écosystémique autour d'une firme pivot leader

Ce niveau regroupe les écosystèmes d'affaire innovants qui gravitent autour d'une firme focale. Les partenariats sont coopétitifs et innovants. La co-création est ici primordiale pour apporter de la valeur à la fois aux parties prenantes et aux consommateurs. Ces écosystèmes sont implantés au sein d'agglomérations économiques. Ce niveau intègre les relations entre start-ups et grands groupes (sous forme d'incubation, d'accélération), ainsi que la mobilisation de ressources externes (comme le crowdsourcing) à des fins d'innovation.

- Le niveau méso-écosystémique autour des entreprises favorisant la culture de l'innovation

Ce niveau se caractérise par la volonté de ses dirigeants de développer une « culture start-up » au sein de leurs entreprises basée sur l'innovation et la prise de risque. Il se déploie dans le cadre de démarches entrepreneuriales et intrapreneuriales, ces dernières étant plus impliquantes en se fondant notamment sur des pratiques d'incubation interne.

---

1. INPI (2012), Innovation collaborative et propriété intellectuelle : Quelques bonnes pratiques. INPI, Paris.

2. BOUCHEZ, Jean-Pierre (2020), Innovation collaborative : La dynamique d'un nouvel écosystème prometteur, De Boeck Supérieur, Louvain-La-Neuve.

- Le niveau micro-écosystémique autour des espaces innovants au sein des organisations

Ce dernier niveau se trouve localisé au sein des entreprises notamment sous la forme d'espaces innovants également inspirés par l'esprit start-up. Il s'agit en particulier des espaces de corporate coworking, de fablabs d'entreprises, et des laboratoires intégrés d'innovation ouverte. Ces espaces visent à créer les conditions permettant de stimuler les initiatives autonomes et favorisant l'émergence d'idées et de projets innovants, développés de manière collaborative, souvent en marge des structures formelles.

## **1.2. Les pôles de compétitivité : acteurs de l'innovation collaborative**

La Loi des finances définit en 2005<sup>3</sup> les pôles de compétitivité comme « le regroupement sur un même territoire d'entreprises, d'établissements supérieurs et d'organismes de recherche publics ou privés qui ont vocation à travailler en synergie, pour mettre en œuvre des projets de développement économique pour l'innovation ». Le site « Pôles de compétitivité » du ministère de l'économie et des finances, propose une définition découpée en deux axes<sup>4</sup> :

- Un pôle de compétitivité rassemble, sur un territoire bien identifié et sur une thématique ciblée, des entreprises, petites et grandes, des laboratoires de recherche et des établissements de formation. Les pouvoirs publics nationaux et locaux sont étroitement associés à cette dynamique.
- Un pôle de compétitivité a vocation à soutenir l'innovation. Il favorise le développement de projets collaboratifs de recherche et développement (R&D) particulièrement innovants. Il accompagne également le développement et la croissance de ses entreprises membres grâce notamment à la mise sur le marché de nouveaux produits, services ou procédés issus des résultats des projets de recherche. En permettant aux entreprises impliquées de prendre une position de premier plan sur leurs marchés en France et à l'international, les pôles de compétitivités sont des moteurs de croissance et d'emplois.

Les objectifs des pôles de compétitivité sont de participer au renforcement de la compétitivité de l'économie française et de développer la croissance et l'emploi sur des marchés porteurs. Les forces en présence au sein d'un pôle de compétitivité sont multiples. Toutes sont nécessaires à l'essor d'écosystèmes dynamiques et créateurs de richesse. Un pôle de compétitivité repose sur un ancrage territorial fort tout en s'appuyant sur les structures existantes (tissu industriel, campus, infrastructures collectives, etc.).

La politique foncière et la politique de développement urbain propres qui visent à assurer un développement cohérent du tissu industriel, des capacités de recherche publique et des établissements d'enseignement supérieur sont des facteurs positifs au développement du pôle de compétitivité et du potentiel de ses membres.

Le cas français illustre les enjeux complexes que pose l'innovation collaborative, avec 71 pôles de compétitivité, impliquant des acteurs différents, des intentions et des missions différentes. Le principe général des pôles est de favoriser la coopération en matière de recherche, d'innovation et de développement sur un certain territoire, entre trois types d'acteurs insuffisamment liés : les entreprises, les centres de formation et les unités de recherche publiques/privées.

---

3. Loi n°2004-1484 du 30 décembre 2004 de finances pour 2005

4. <https://competitivite.gouv.fr/la-politique-des-poles/les-poles-de-competitivite/qu-est-ce-qu-un-pole-de-competitivite-663.html>

Les pôles se développent dans le but de créer des relations entre les acteurs locaux, de réaliser des projets communs à caractère innovant et avec une grande visibilité. Ils se positionnent, depuis bientôt 14 ans, comme l'un des piliers de la politique nationale d'innovation, en particulier au bénéfice des PME.

Le gouvernement a mis en place différentes phases de développement des pôles de compétitivité à partir de 2006. Jusqu'à aujourd'hui, les phases des pôles ont ciblé comme objectif principal l'industrialisation de la R&D, puis l'accompagnement jusqu'à la mise sur le marché des projets innovants. Les pôles ont montré leur capacité à mettre en réseau les acteurs de l'innovation, à développer des relations partenariales entre la sphère privée entrepreneuriale et la recherche publique, à renforcer la capacité des PME à innover, et ainsi à soutenir leur croissance et leur compétitivité. Ils ont en outre développé un ensemble de compétences au service de leur écosystème.

Le gouvernement souhaite réaffirmer la pertinence du modèle des pôles au sein du paysage de l'innovation et impulser une nouvelle dynamique à cette politique en lançant la phase IV des pôles de compétitivité (2019-2022), qui reposera notamment sur :

- Une ambition européenne, en confiant aux pôles l'objectif de faire émerger davantage de projets collaboratifs européens, notamment dans les appels à projets d'Horizon 2020 (puis Horizon Europe),
- L'amélioration de la lisibilité du label « pôle de compétitivité », par la sélection des pôles sur la base d'objectifs mieux définis et de critères plus exigeants, et le renforcement de leur cohérence avec les autres écosystèmes innovants ou avec les « comités stratégiques de filières ».

Au sein des pôles de compétitivité, la confiance est de nature institutionnelle à partir des règles et des accords de consortium. Les types de collaboration réalisés au sein des pôles sont : la collaboration verticale, la collaboration horizontale et la collaboration transversale entre les acteurs publics et privés.

### **1.3. Les incubateurs : acteurs clés de l'innovation**

Les incubateurs ont commencé à se développer grâce à la création de la loi sur l'innovation et la recherche n°99-587 du 12 juillet 1999. Cette loi répond au manque de synergies entre les recherches publiques et les activités industrielles. Les découvertes scientifiques n'étaient pas systématiquement transférées aux organismes privés ce qui ne les aidait pas à développer leur croissance. La loi sur l'innovation devait faciliter les échanges et favoriser les transferts de connaissances entre public et privé.

Les incubateurs ont été développés pour inciter la création d'entreprises innovantes et le transfert des découvertes technologiques publiques vers la sphère privée. Un incubateur est une structure d'appui à la création d'entreprise. Son objectif est d'aider à transformer une idée innovante en source de performance pour une entreprise. Il existe des incubateurs de collectivités locales rattachés aux grandes écoles et des incubateurs privés appartenant à des grandes entreprises. Les incubateurs disposent d'une large offre de services tels que l'accompagnement personnalisé, l'intervention d'experts techniques, l'accès à une communauté, l'hébergement, ou encore la mise à disposition de matériel, etc.

Les principales familles d'incubateurs sont les suivantes :

- **Les incubateurs publics** ont pour mission de favoriser le transfert de technologies développées dans les laboratoires publics de recherche par la création d'entreprises innovantes.

- **Les incubateurs rattachés aux grandes écoles**, souvent présents dans les grandes écoles de commerce, s'adressent aux étudiants. Leur champ d'intervention porte sur l'accompagnement, la sensibilisation à l'entrepreneuriat, etc.
- **Les incubateurs de collectivités locales** qui dépendent d'une région, d'une métropole contribuent à l'attractivité et au développement des territoires
- **Les incubateurs privés** sont à l'initiative d'entrepreneurs, d'investisseurs, d'associations professionnelles et peuvent ou non être soutenus par des partenaires publics. Certains peuvent également prendre la forme d'accélérateurs.
- **Les incubateurs de grandes entreprises** sont actuellement caractérisés par une forte transformation digitale de certains secteurs. Des grandes entreprises ont mis en place des stratégies d'Open Innovation et ont créé leur propre incubateur dans le but d'attirer des talents et ressources nouvelles. Les objectifs peuvent être par exemple d'améliorer l'efficacité commerciale, de créer une nouvelle offre, de favoriser l'émergence d'une culture entrepreneuriale, etc.
- **Les Centres Européens d'Entreprises et d'Innovation (CEEI)** sont des organismes publics qui détectent et accompagnent des projets de création d'entreprises innovantes. Ils sont labellisés par l'Union européenne et soutenus par la Commission européenne via le réseau European BIC Network (EBN).

Les incubateurs permettent une mise en relation avec les communautés d'innovateurs. Grâce à eux, les porteurs de projets peuvent interagir avec des chercheurs publics, des étudiants, des clients, des usagers, des experts, des investisseurs. Chacun de ces liens constitue une valeur importante pour le porteur de projet.



## 2. L'INNOVATION COLLABORATIVE SOUS TENSIONS

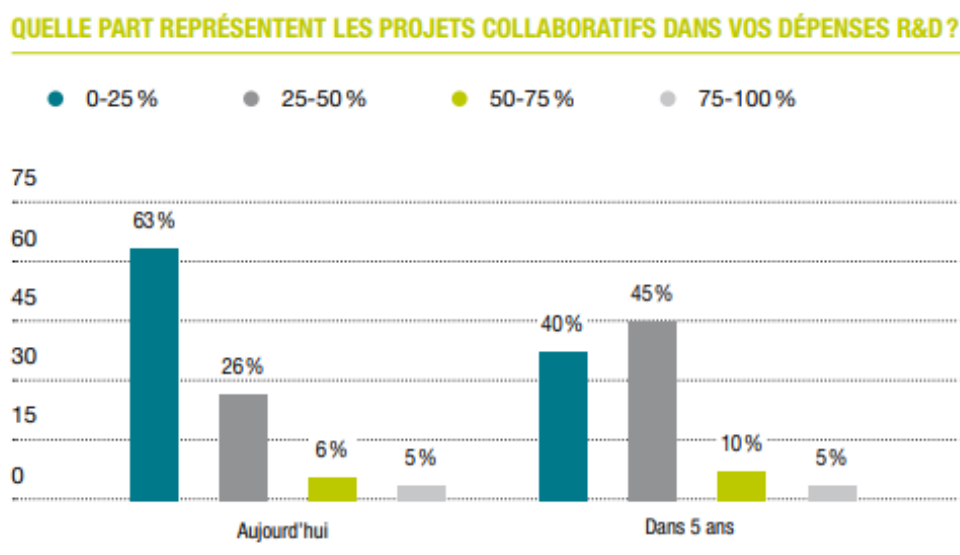
### 2.1. Les avantages et les risques de l'innovation collaborative

L'innovation collaborative présente une multitude d'avantages pour les entreprises<sup>5</sup> :

- Développer des synergies créatrices entre les parties prenantes
- Valoriser la créativité des collaborateurs en leur montrant l'impact qu'ils peuvent avoir sur l'entreprise
- Faire participer les collaborateurs aux projets de l'entreprise et ne pas les limiter aux personnes disposant de compétences spécifiques
- Sensibiliser tous les collaborateurs à l'innovation et faire évoluer les mentalités
- Faire émerger de nouveaux talents et de nouvelles compétences afin de faire émerger de nouvelles idées en interne
- Stimuler la collaboration transversale en mêlant les compétences, les parcours et les personnalités

Du fait de ces avantages, l'innovation collaborative devient de plus en plus importante en matière de stratégie d'entreprise. Ceci est dû au fait, d'une part, que l'innovation devient de plus en plus complexe, qu'elle requiert des compétences multiples et une forte réactivité. Ceci est dû, d'autre part, à l'émergence des plateformes collaboratives. L'INPI<sup>6</sup> a réalisé une étude qui met en évidence, comme le montre le schéma ci-dessous, que les projets collaboratifs représentant entre 25 et 50 % des dépenses de R&D augmentent de 19 points entre 2012 et 2017.

Figure 1 : Part de projets collaboratifs dans les dépenses R&D<sup>7</sup>



5. Aliouat B. et Thiaw C. (2018), « Communauté épistémique et dynamique d'innovation collaborative : l'innovation contrariée au sein des pôles de compétitivité », ESKA, Communication & Management, vol.15, N°1, pp. 35 à 59

6. INPI (2012), op. cit.

7. INPI (2012), op. cit.

L'innovation collaborative présente des avantages mais peut également présenter certains risques qui peuvent à leur tour créer des tensions entre les partenaires. Nous trouvons par exemple<sup>8</sup> :

- L'incompatibilité des objectifs des partenaires
- Le risque de perte de compétences ou de perte de technologies clés
- L'augmentation des coûts de coordination
- La dilution des frontières de l'entreprise
- La perte de la relation de confiance
- Les conflits liés aux différences culturelles, managériales des entreprises
- L'asymétrie du partage de revenus de la collaboration

## 2.2. L'innovation collaborative et les enjeux de propriété intellectuelle

Toute la difficulté pour une entreprise consiste à profiter des avantages de l'innovation collaborative tout en gérant les risques qu'elle génère. Au sein des projets collaboratifs d'une entreprise, une tension apparaît entre le nécessaire partage de ses connaissances et la toute aussi nécessaire protection de ses connaissances. La propriété intellectuelle est centrale dans cette tension.

La propriété intellectuelle, selon l'INPI, regroupe la propriété industrielle et la propriété littéraire et artistique. La propriété industrielle a pour objet de protéger et valoriser les inventions, innovations et créations. La propriété littéraire et artistique, quant à elle, a pour objet de protéger les droits d'auteur, les droits voisins et les droits des producteurs de bases de données.

La propriété intellectuelle est incontournable lorsqu'il s'agit de consolider et valider les résultats de projets innovants, de clarifier les relations partenariales. Sa gestion peut être plus ou moins complexe lors de projets collaboratifs.

Des problématiques différentes ont été observées selon le statut public ou privé et la taille de la firme focale :

### **Les grands groupes et ETI**

Spécificités :

Propriété intellectuelle attachée à la R&D ou à la direction juridique  
Grande multiplicité de partenaires : les industriels, les acteurs publics et les start-up  
Expériences dans les projets collaboratifs et volonté de continuer à les développer

Les enjeux de propriété intellectuelle :

Mise en place de processus structurés dans les projets de R&D  
Coordination de la stratégie d'innovation collaborative

---

8. Aliouat B. et Thiaw C. (2018), op. cit.

### **Les PME et start-up**

#### Spécificités :

Absence de formalisation et de responsable de la propriété intellectuelle  
Propriété intellectuelle gérée par le dirigeant  
Connaissance des besoins de collaboration mais ont de nombreux freins face aux risques élevés de cette collaboration

#### Les enjeux de propriété intellectuelle :

Intérêt à être propriétaire de leurs innovations afin d'attirer les investisseurs  
Adaptation de la stratégie de propriété intellectuelle en fonction de la taille  
Mise en place des partenariats stratégiques avec des grands groupes

### **Les organismes publics**

#### Spécificités :

Grande complexité institutionnelle  
Optent très souvent pour le long terme  
Grande diversité de structure de valorisation

#### Les enjeux de propriété intellectuelle :

Renforcement de la valorisation dans les critères d'évaluation  
Recherche partenariale à développer  
Développement de nouveaux instruments de valorisation et de propriété intellectuelle

Les pratiques de l'innovation collaborative reposent globalement sur la gestion de cette propriété intellectuelle. En effet, le fait pour une entreprise ou un organisme de recherche de s'ouvrir présente des risques et nécessite une évolution culturelle. Une démarche d'innovation collaborative soulève pour les différents partenaires des questions clés telles que :

- Comment définir le périmètre de la collaboration ?
- Comment gérer les savoir-faire et les droits de propriété intellectuelle antérieurs au projet ?
- Comment gérer la propriété intellectuelle issue de la collaboration ?
- Comment répartir la propriété et l'exploitation de la propriété intellectuelle générée par le projet ?
- Comment gérer les enjeux stratégiques différents en fonction de la nature des acteurs ?
- Comment valoriser les apports des partenaires ?
- Quel est le bon moment pour déterminer la valeur de ces apports ?
- Comment déterminer la valeur future du fruit de la collaboration et répartir les gains potentiels de celle-ci ?

### 3. LES DISPOSITIFS D'INNOVATION A MONTPELLIER

#### 3.1. Les secteurs d'innovation à Montpellier

La Métropole de Montpellier fait partie de la région Occitanie. La région Occitanie a été créée en janvier 2016 suite à la réforme territoriale et regroupe 13 départements dont deux métropoles : Montpellier et Toulouse. C'est la deuxième plus grande région de France. Le territoire compte plus de 245 000 étudiants, 29 400 chercheurs et 2 cités startups à Toulouse et à Montpellier. C'est la troisième région de France en nombre de jeunes sociétés avec 1048 startups soit 7% du total national. Le capital moyen de celles-ci est de 667 928 €. En 2018, 63 000 nouvelles entreprises ont été créées soit une augmentation de 14.5% par rapport à 2017. En 2019, le nombre de création a augmenté de 20%. En ce qui concerne les brevets publiés en 2018, 1000 demandes ont été classées sur la Région Occitanie avec une légère baisse de 2% environ par rapport aux chiffres de 2017. Concernant le département de l'Hérault, 116 demandes ont été classées, ce qui représente une baisse de 28.5% par rapport à 2017.

L'étude s'intéressant à l'innovation collaborative de la Métropole Montpellier Méditerranée, nous commençons par présenter ses chiffres clés (cf. figure 2).

Figure 2 : Chiffres clés de Montpellier Métropole Méditerranée



La métropole figure parmi les précurseurs du label French Tech. Elle jouit d'une réputation dynamique favorable à la jeunesse. En effet, selon l'Insee en 2018, les moins de 30 ans représentent 47 % de la population. L'innovation est l'un des éléments qui participe au bouillonnement créatif du territoire. En 2018, la ville a été retenue parmi les 3 villes de la mission gouvernementale "Campus de l'innovation". Montpellier est le 1<sup>er</sup> territoire en termes de création d'emplois dans les start-ups<sup>9</sup>.

Le territoire de la Métropole de Montpellier dispose d'un grand écosystème d'innovation où les secteurs suivants sont les plus actifs :

- **Le secteur de la santé**

Le secteur de la santé rassemble sur Montpellier et ses alentours plus de 1000 chercheurs et enseignants et 8100 étudiants en biologie-santé (pôle Biosanté Rabelais) dans l'Université de Montpellier. Ce secteur se compose de plus de 200 entreprises dont des grandes entreprises (Bio-Rad, Horiba medical, Sanofi) et de nombreuses PME et TPE innovantes, qui représentent plus de 7500 emplois. Un tiers des start-ups du domaine de la santé sont accompagnées par le Business & Innovation Center. Nous retrouvons également le Pôle de compétitivité Eurobiomed, qui est l'un des premiers clusters français et européens du secteur. Le territoire dispose de compétences de pointe au niveau du diagnostic médical, de la e-santé, de la recherche pour le cancer, des thérapies innovantes, etc.

---

9. Les Echos, mai 2019.

Enfin, le nouveau maire de Montpellier, Michaël Delafosse, a placé la santé comme sujet essentiel de son mandat. A cette occasion, la métropole de Montpellier souhaite lancer le projet « Med Vallée »<sup>10</sup> qui rassemblera des acteurs publics et privés de la santé, de l'environnement, de l'alimentation et du bien-être. L'objectif est d'attirer des entreprises de ce secteur et de favoriser l'innovation et la recherche dans ces domaines.

- **Le secteur du numérique**

La Métropole s'appuie sur l'expertise des centres de formation supérieurs tels que Polytech ou Epitech, mais également sur des laboratoires reconnus (IRMM, IES) et sur un certain dynamisme des entreprises. Ces dispositifs ont permis de créer des start-ups pépites. En effet 75 % des entreprises du territoire de ce secteur sont incubées au Business & Innovation Center. Au total la Région Occitanie compte 8400 entreprises de la filière numérique. Des groupements d'entreprises existent sur le territoire sous forme de cluster et de pôle de compétitivité, afin de faciliter les échanges entre entreprises et la création de partenariats.

- **Le secteur de l'environnement**

L'Université de Montpellier se place à la 1<sup>ère</sup> place mondiale en écologie au classement de Shanghai. La Métropole promeut l'innovation et les nouvelles technologies en accompagnant les porteurs de projets durables. La Cité Intelligente est mise à disposition et permet aux porteurs de projet de disposer d'un territoire d'expérimentation. La Métropole s'est fixée comme objectif d'atteindre 75% d'énergie distribuée d'origine renouvelable.

- **Le secteur de l'industrie culturelle et créative**

Montpellier Métropole développe l'industrie culturelle et créative depuis de nombreuses années, notamment dans le domaine du cinéma, de la télévision, du jeu vidéo, du design, des effets 3D etc. Des acteurs majeurs sont présents tels qu'Ubisoft, Netia, Isotropix, France télévision. Le secteur compte plus de 2000 emplois<sup>11</sup> sur le territoire ainsi que 70 studios de création numérique. En 2018, 638 jours de tournages ont été comptabilisés. L'écosystème des industries culturelles et créatives est dynamique et propose de nombreuses rencontres afin de favoriser les échanges entre acteurs du secteur.

- **Le secteur de l'agro-écologie et alimentation durable**

La Métropole dispose d'un environnement favorisant l'innovation par la synergie entre les recherches et les entreprises. Il existe une quarantaine d'entreprises en agro-technologies qui représentent 900 emplois. La Métropole est engagée depuis 2014 dans la politique agroécologique et alimentaire collaborative (P2A). Le territoire métropolitain est dédié à 33% à l'agriculture avec 13 900 ha d'espaces agricoles selon SCot Montpellier Méditerranée Métropole<sup>12</sup>. Le territoire dispose du 1<sup>er</sup> pôle de compétitivité agricole et alimentaire français, AgriSud-Ouest Innovation. Montpellier accueille une des plus grandes communautés scientifiques en agriculture, alimentation, biodiversité et environnement au monde. En effet, la métropole regroupe 2700 chercheurs et enseignants dans le pôle de recherche mondial Agropolis.

---

10. <https://heraultjuridique.com/entreprises/michael-delafosse-montpellier-med-vallee-le-projet-sante-de-mon-mandat/>

11. Idate en 2018 : <https://www.entreprendre-montpellier.com/fr/choisir-montpellier/pariez-sur-les-industries-culturelles-et-creatives>

12. [https://www.montpellier3m.fr/sites/default/files/t1\\_l1\\_diagnostic\\_socio-economique\\_et\\_spatial.pdf](https://www.montpellier3m.fr/sites/default/files/t1_l1_diagnostic_socio-economique_et_spatial.pdf)

- **Le secteur du sport**

Montpellier affiche des équipes de haut niveau au Handball et au Football. La ville a vu naître notamment le Festival International de Sport Extrême (FISE) qui est depuis connu mondialement. De grandes entreprises ont choisi de s'implanter sur le territoire. Également au niveau de l'écosystème se trouvent des start-ups spécialisées dans le sport et quelques pépites comme par exemple Vogo Sport, Sportihome, Comiti.

- **Le secteur des Smart City**

La Métropole Montpellier Méditerranée est active dans le domaine des Smart City et rassemble les acteurs du territoire afin de rendre l'économie de demain responsable et performante. Elle a été classée en 2017 par le Cabinet Roland Berger deuxième ville intelligente. Elle a également reçu le Grand Prix de l'Initiative Smart City en 2018. La Métropole travaille sur 12 champs d'application tels que l'habitat, l'énergie, les déchets, l'eau, etc. 2,4 millions d'euros ont été investis en 2016-2017 par des partenaires publics et privés. Sur le territoire, plus de 45 expérimentations sont en cours et en projet. Différents espaces permettent d'innover et d'expérimenter notamment le 32 000m<sup>2</sup> au sein de l'îlot de la Mantilla pour le domaine de l'énergie, et au global 2500 hectares sur le territoire de l'EcoCité.

Comme nous avons pu le constater, Montpellier est active en matière d'innovation et sur différents secteurs. Le rapport est axé sur l'innovation collaborative, et les pôles de compétitivité faisant partie des dispositifs d'innovation, nous allons nous intéresser à ceux qui sont implantés dans la région de Montpellier et leur domaine d'intervention.

### 3.2. Les pôles de compétitivité

Il y a en tout 13 pôles de compétitivité ayant une activité en Occitanie<sup>13</sup>. Parmi eux, nous trouvons :



#### Aerospace Valley

Création : 2005

Secteurs : aéronautique, spatial, drones, TIC

**Mission:** premier pôle de compétitivité mondial de la filière aérospatiale. Il a pour vocation à soutenir les projets collaboratifs de R&D et les entreprises des secteurs d'activités énoncés, de favoriser l'innovation au service de la croissance de ses membres. Il dispose aujourd'hui d'environ 820 membres avec essentiellement des PME, mais également des industriels, des start-ups, des grands groupes.

**Région:** Occitanie, Pyrénées Méditerranée et Nouvelle-Aquitaine

---

13. <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid123227/www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid123227/www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid123227/les-poles-de-competitivite-en-region-occitanie.html>



### Agri Sud-Ouest Innovation

Création : 2007

Secteurs : agriculture, agroalimentaire

**Mission :** fédère les acteurs publics et privés des filières de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des agro-industries. C'est un espace de dialogue privilégié entre les mondes scientifique et économique, le réseau œuvre au développement de ses membres et à la vitalité des territoires par l'innovation. Il a pour vocation de générer des opportunités et de concrétiser des projets collaboratifs innovants et créateurs de valeur. Le pôle compte entre 300 et 420 adhérents par an.

**Région :** Occitanie et Nouvelle-Aquitaine



### Aqua Valley

Création : 2010

Secteur : cycle de l'eau

**Mission :** effectuer et/ou participer à toutes opérations du domaine de l'industrie, de la recherche et de la formation dans la filières du secteur de l'eau. Grâce à ses 240 adhérents, le pôle mutualise les compétences et crée de la valeur à partir de projets collaboratifs innovants. Ainsi, il contribue au renforcement du potentiel de ces territoires et à l'essor économique régional grâce à la création d'emplois dans son périmètre.

**Région :** Occitanie et PACA



### Optitec

Création : 2005

Secteur : optique photonique

**Mission :** pôle dédié aux technologies innovantes qui utilisent la lumière pour générer, émettre, détecter, collecter, transmettre ou amplifier les flux de photons. Il offre une solution complète à ses 220 membres pour les soutenir dans leur stratégie de recherche, croissance et développement. Le pôle contribue également aux politiques de développement économiques régionales grâce au soutien des collectivités territoriales.

**Région :** Sud, Occitanie et Bruxelles



## DERBI (Développement des Energies Renouvelables dans le Bâtiment et l'Industrie)

Création : 2005

Secteur : énergies renouvelables dans le bâtiment et l'industrie

**Mission:** développer l'innovation, la formation, le transfert de technologie, le développement et la création d'entreprises dans les domaines de la transition énergétique. Il regroupe à ce jour 170 membres de différentes catégories : entreprises, laboratoires, université, centres de formations, etc. Le pôle contribue aussi au projet de la région Occitanie de couvrir 100% de ses besoins par la production d'énergies renouvelables d'ici 2050.

**Région:** Occitanie et Pyrénées Méditerranée



## Eurobiomed

Création : 2009

Secteur : santé

**Mission:** Accélérateur du développement de la filière santé de la recherche fondamentale jusqu'au marché, au bénéfice des patients et de l'économie du sud de la France. Il est composé de plus de 270 membres publics (universités, centres de recherche) ou privés (grands groupes, PME, start-ups). Plus de 170 projets sont menés au sein d'Eurobiomed, représentant plus de 700 millions d'euros d'investissement et plus de 700 emplois directs.

**Région:** Occitanie et PACA

### 3.3. Les incubateurs

- **Ionis 361** – domaine d'expertise : généraliste



Ionis est un groupe national spécialisé dans l'enseignement supérieur avec 25 écoles qui proposent des formations dans tous les domaines de spécialité. A Montpellier nous retrouvons Epitech, une école de développement informatique, ISEFAC qui est une école de communication, commerce et événementiel et enfin E-ART SUP qui est une école de design et graphisme. Créé en 2016, l'incubateur IONIS 361 est à la fois généraliste, multi-écoles et national. Il offre un dispositif d'accompagnement entre start-upers, étudiants, diplômés et experts. Il accueille et accompagne des start-ups dans les 4 villes suivantes : Paris, Lille, Montpellier et Toulouse. L'incubateur soutient les porteurs de projet et les start-ups de la phase de prototypage à la phase de développement commercial, jusqu'aux levées de fonds.





- **Alter'incub** – domaine d'expertise : innovation sociale

Créé en 2007, l'incubateur est dédié à l'innovation sociale. Il accompagne les porteurs de projets dans la concrétisation de leurs entreprises. Alter'incub favorise et renforce l'articulation entre les entrepreneurs sociaux pour la formalisation et la consolidation de leur projet d'entreprise, les territoires qui identifient des besoins d'intérêts collectifs et enfin les laboratoires en sciences humaines et sociales qui apportent une expertise scientifique sur ces projets.



- **Business & Innovation Centre (BIC) de Montpellier** - domaine d'expertise : généraliste

Créé en 1987, le BIC est classé deuxième incubateur mondial en 2018 et dans le Top 5 du classement UBI Global en 2019. Son rôle est d'accompagner les entreprises innovantes de la Métropole de Montpellier du stade de l'ante-crétion jusqu'à leur troisième ou cinquième année d'existence. Cet incubateur a accompagné plus de 700 start-ups depuis sa création ce qui représente 5 400 emplois directs.



- **Le Village by CA** - domaine d'expertise : généraliste

Le village by CA a été créé en 2017. C'est un réseau national et international consacré au développement économique et à l'accompagnement de projets innovants créant de la valeur pour les start-ups et grands groupes partenaires. Le Village by CA vient compléter les offres d'accompagnement existantes sur le territoire montpelliérain. Les start-ups bénéficient de mises en relations professionnelles, d'un programme d'accélération personnalisée, de formations et de l'accès au réseau de la structure.



- **Agro Valo Méditerranée** – domaines d'expertise : sciences agronomiques, agro-alimentaires, environnement et biotechnologies

Créé en 2001, l'incubateur réunissant Montpellier SupAgro, INRAE et INRAE Transfert est dédié au développement de projets d'entreprises innovantes dans les secteurs de l'agronomie, l'agroalimentaire et l'environnement. La structure accueille des étudiants, chercheurs et doctorants ayant une innovation à développer en partenariat avec un laboratoire.



- **Incubateur Dell** – domaine d'expertise : informatique

Créé en 2014 le Center For Entrepreneurs aide plus de 30 start-ups à se développer. Dell met ses compétences au service des start-ups montpelliéraines.



- **AD'OCC Sport** – domaines d'expertise : sport et tourisme

AD'OCC Sport accompagne à la création et au développement stratégique des entreprises de la filière du sport et du tourisme en Occitanie. Pour cela, l'incubateur propose des formations sur différentes thématiques ainsi qu'un accompagnement individuel.



- **La Ruche** – domaine d'expertise : innovation sociale

Créé en 2008, la Ruche est un réseau d'incubateurs dédiés à l'innovation sociale. Il accompagne des entrepreneurs à toutes les étapes de maturation de leur projet. Son action inclut le co-working, l'incubation, l'événementiel, la mise en place de partenariats, etc.



- **L'Extracteur d'Innovation du CHU de Montpellier** – domaine d'expertise : santé

Créé en 2017, l'Extracteur d'Innovation du CHU de Montpellier propose à son personnel de les accompagner à la mise en œuvre de toute idée innovante permettant d'améliorer les pratiques médicales. Pour cela, il met à disposition des ressources technologiques et une équipe experte dans les secteurs de la santé et de l'accompagnement entrepreneurial.

Il existe également d'autres structures :

- **AD'OCC Montpellier**



AD'OCC est une agence de développement créée en 2018 par la région Occitanie. Sa mission est d'accompagner les entreprises pour créer de la croissance et de l'emploi. Chaque année plus de 600 entreprises sont accompagnées pour des projets d'innovation. L'agence aide à anticiper les innovations de demain et accompagne les entreprises dans le développement de projets d'innovation et/ou de transformation. Des experts métiers sont présents au sein de l'agence pour conseiller au mieux en fonction du type de projet. En complément de ses actions individuelles auprès des entrepreneurs, l'agence mène plusieurs actions d'aide à l'innovation collaborative (recherche de financements régionaux et européens, dispositifs de soutien, événements ...)

- **Les accélérateurs** : sont des dispositifs qui aident les entrepreneurs à faire prospérer leurs entreprises plus vite. Ils accompagnent les entreprises dans les étapes clés du développement d'activité comme l'internationalisation ou la transformation numérique.
- **Les pépinières** : sont des structures d'accueil, d'hébergement, d'accompagnement. Elles aident les nouvelles entreprises au démarrage de l'activité.
- **Les clusters** : sont des regroupements d'entreprises sur des thématiques particulières et localisés sur un territoire spécifique.

### 3.4. Les dispositifs de soutien

La région Occitanie propose également des aides pour les projets innovants. Voici deux exemples concrets d'accompagnement de projets par la région :

- **DEINOVE et Hallstar**

La collaboration entre DEINOVE et Hallstar a été lancée en 2018. La collaboration s'est révélée fructueuse. Les entreprises ont uni leurs différentes technologies pour proposer aux entreprises cosmétiques des actifs innovants. L'agence AD'OCC a accompagné ce projet dans le montage et le dépôt d'un contrat innovation. La Région Occitanie a subventionné à hauteur de 35% ce nouveau programme d'innovation entièrement développé sur le territoire régional.

- **CILcare**

La Région Occitanie a également accompagné l'entreprise CILcare dans le développement de son projet de recherche collaboratif dont l'objectif est de mettre au point un modèle préclinique permettant d'induire et de détecter les acouphènes à l'aide de nouvelles mesures applicables à l'homme.

En 2017, la Région Occitanie a placé l'innovation en priorité dans sa stratégie. De ce fait, elle a mis en place un nouveau dispositif de soutien/de financement à l'innovation collaborative en lançant un appel à projet appelé « Readynov ». Le but est de s'appuyer sur la position de la Région en tant que leader en matière de R&D pour générer une activité économique sur le territoire. L'une des clés de réussite est d'accélérer l'innovation collaborative en encourageant la collaboration entre les entreprises et les acteurs de la recherche. Neuf thèmes sont considérés comme prioritaires :

- Transition énergétique : du développement des énergies renouvelables aux mutations industrielles
- L'aéronautique et les industries de pointe : matériaux et procédés destinés à cette industrie
- Numérique : accompagnement de l'ensemble des initiatives technologiques de la filière
- Médecine et santé du futur
- Productions agro-alimentaires territorialisées et valorisation de la biomasse
- Économie du littoral et de la mer : mise en valeur des atouts naturels, savoir-faire techniques et innovations technologiques liées à la croissance bleue
- L'eau : la gestion des ressources, la sécurisation des eaux pour les productions alimentaires et non-alimentaires et le traitement des eaux
- Industries du futur
- Tourisme : changements climatiques tourisme durable
- 

Un nouvel appel à projet Readynov a été lancé sur deux ans (2019-2021). Les objectifs sont les suivants :

- Favoriser la collaboration entre entreprises et organismes de recherche,
- Renforcer les compétences en R&D dans les PME/ETI régionales pour créer de l'emploi qualifié,
- Faire émerger de nouveaux produits ou services générateurs de croissance et d'emploi,
- Contribuer à la structuration de filières régionales,
- Contribuer à l'émergence d'innovations sur l'ensemble des territoires y compris hors métropoles,
- Inciter les entreprises à engager une première démarche d'innovation.

Deux thèmes viennent s'ajouter à ceux qui étaient proposés précédemment :

- Véhicules autonomes, transports intelligents,
- Savoir-faire locaux et matériaux traditionnels (granit, cuir, textile, bois, etc.)

Le thème du tourisme est déjà bien développé et se tourne également vers les loisirs.

- Tourisme, thermalisme et loisirs innovants en faveur d'un développement durable, connecté et expérientiel y compris en lien avec les Grands Sites Occitanie / Sud de France.

Il existe différents lieux permettant de développer des innovations. Autour de la ville de Montpellier, il y a par exemple Pépite, le pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat qui sert de relai territorial d'entrepreneuriat étudiant. L'objectif de Pépite est de promouvoir la culture entrepreneuriale auprès des étudiants, de les accompagner dans les phases amont de leur projet de création ou de reprise d'entreprise, et in fine de favoriser la création d'entreprises. La structure réunit les établissements d'enseignement de la région Occitanie. Récemment, l'Institut Montpellier Management, composante de l'Université de Montpellier a créé un incubateur étudiant nommé I-Lab by MOMA. Il est spécialisé dans l'accompagnement des étudiants entrepreneurs et des jeunes diplômés ayant un projet de création ou reprise d'entreprise dans le périmètre MUSE\*.

D'autres lieux d'innovation sont en projet de construction comme notamment la Halle de l'Innovation prévue dans le quartier Cambacérés.

**\*Le projet MUSE « Montpellier Université d'Excellence »** est un projet qui mobilise les forces de l'Université de Montpellier et de ses 15 partenaires vers une ambition commune : faire émerger à Montpellier une université thématique de recherche intensive, internationalement reconnue pour son impact dans les domaines liés à l'agriculture, l'environnement et la santé. MUSE fédère une communauté scientifique, institutionnelle et économique pour répondre à trois défis majeurs et interdépendants, alignés avec l'Agenda 2030 des Nations Unies sur les objectifs du développement durable et l'accord de Paris sur le changement climatique : Nourrir, Soigner, Protéger.

## 4. UNE ETUDE EXPLORATOIRE

L'objectif de l'étude exploratoire est de mettre en perspective les principes de l'innovation collaborative et la réalité du territoire montpelliérain. Les objectifs généraux sont les suivants :

- Comprendre la mise en place de l'innovation collaborative au sein de chaque structure Montpelliéraine et son évolution
- Identifier les avantages et inconvénients de la mise en place d'innovations collaboratives
- Comprendre les enjeux de la gouvernance et le rôle des pouvoirs publics dans la mise en place d'innovations collaboratives

### 4.1. Méthode

Deux séries d'entretiens ont été successivement menées par Elodie Mayenc, ingénieure du Coopetition Lab (Labex Entreprendre), et par Marième Niang, étudiante du master CMOS<sup>14</sup>, dans le cadre de la réalisation de son mémoire de master 1. La méthode d'entretien semi-directif a été choisie afin de pouvoir guider les interlocuteurs vers les thèmes de l'étude, tout en leur laissant la liberté de répondre et de s'exprimer. Les échanges sont favorisés puisque les interlocuteurs peuvent développer ou faire émerger de nouvelles idées. Deux guides d'entretien ont été réalisés (cf. annexes 1 et 2). Les entretiens ont été réalisés auprès de personnes employées par les différentes structures d'innovation et ayant des profils différents afin d'obtenir une large variété de réponses.

**Tableau 1. Liste des entretiens réalisés**

Profil des interviewés		
Nom	Nom structure	Type structure
Entretien 1	Ionis 361	Incubateur
Entretien 2	Aerospace Valley	Pôle de compétitivité
Entretien 3	Agri Sud-Ouest Innovation	Pôle de compétitivité
Entretien 4	Alter'Incub	Incubateur économie sociale et solidaire
Entretien 5	SATT AxLR	Accélérateur transfert de technologie
Entretien 6	We Sprint	Accélérateur
Entretien 7	SATT AxLR	Accélérateur transfert de technologie
Entretien 8	Pôle Réalis	Pépinière d'entreprises économie sociale et solidaire

Avec l'accord des interlocuteurs, les entretiens ont été enregistrés afin de faciliter la retranscription et le traitement des données. Les verbatims ont été retranscrits dans le rapport de façon anonyme car les données qualitatives obtenues relèvent du caractère personnel. La durée des entretiens varie entre 30 et 45 minutes. Le matériau empirique collecté a fait l'objet d'une analyse thématique de contenu pour faire ressortir les éléments clés de l'innovation collaborative sur le territoire régional montpelliérain. Les résultats obtenus à partir de cette analyse de contenu ont été croisés avec des recherches documentaires pour en vérifier la validité.

---

14. Master « Conseil Management Organisation et Stratégie » de l'Institut Montpellier Management (MOMA).

## 4.2. Résultats

### Les acteurs de l'innovation collaborative

Le premier résultat important de l'étude qualitative porte sur le rôle des pôles de compétitivité et des incubateurs. Si ces deux catégories d'acteurs jouent un rôle essentiel dans la dynamique de l'innovation au sein de l'écosystème montpelliérain, leurs actions tendent à se compléter.

- **Les pôles de compétitivité : des acteurs supports de l'innovation collaborative**

Comme nous avons pu le voir dans la première partie, un pôle de compétitivité rassemble sur un territoire donné des entreprises de tailles multiples, des organismes de recherche et des établissements de formation pour développer des synergies et des coopérations autour d'une thématique commune. Lors des entretiens, les interlocuteurs ont insisté sur le fait que l'un des axes d'intervention des pôles de compétitivité est le réseau. En effet, ils mettent en valeur les membres du pôle et les mettent en relation avec d'autres membres afin de réaliser des projets en commun, d'élargir les connaissances et le réseau de base.

« L'un des principaux rôles du pôle est de mettre en lien les membres avec d'autres parties prenantes pour les aider à développer leur projet. On peut accompagner des projets qui sont déjà ficelés, les aider à se structurer et à rechercher des partenaires. » Extrait de l'entretien 3

Concernant l'organisation des pôles, des chefs de projets sont nommés pour des projets européens. Dans les projets collaboratifs, les pôles interviennent en tant que support. Ils ne les pilotent pas mais suivent leur évolution économique grâce à des indicateurs.

Ils ont pour mission principale de proposer des partenaires en fonction des besoins des membres du pôle. Les pôles de compétitivité disposent d'une expertise et d'une grande connaissance des membres de leur structure grâce à des outils internes, à des rencontres annuelles. Ils instaurent une proximité avec leurs membres afin de mieux les connaître, connaître leur projet et leurs besoins pour les mettre en relation avec les bons partenaires in fine.

« C'est notre expertise, l'ancienneté de la structure qui fait qu'on a des liens, et un outil interne de capitalisation des connaissances et puis en termes d'annuaire, et de connaissances qu'on a de nos adhérents au travers des entretiens. Il y a beaucoup de voies de partage. En interne on partage beaucoup, on échange, on a des réunions régulières pour capitaliser la connaissance de chacun au-delà de l'outil que l'on a. » Extrait de l'entretien 3

« On cherche à avoir une proximité, chose que les gros pôles de compétitivité n'ont pas forcément. On essaie de rencontrer tous les adhérents, une fois par an environ. Ça permet de remonter les idées de projet, ce sur quoi ils travaillent et de les mettre en lien beaucoup plus facilement avec des acteurs intéressants pour eux. » Extrait de l'entretien 3

- **Peu d'innovation collaborative au sein des incubateurs**

Les incubateurs ont un rôle assez différent. Comme nous avons pu le voir dans la première partie du rapport, ils ont pour mission de venir en appui à la création d'entreprise. L'objectif est d'aider à transformer une idée innovante en entreprise performante. Cela se vérifie lors des entretiens qualitatifs.

Les incubateurs n'orchestrent pas l'innovation collaborative, mais ils mettent à disposition des membres une large variété de compétences. Ils réalisent un maximum d'actions pour favoriser la collaboration entre start-ups, mais il existe très peu d'innovation collaborative.

Le rôle des incubateurs est d'accompagner les porteurs de projet dans la création des produits/services. Ce n'est qu'une fois la solution développée qu'il pourra y avoir collaboration.

Au sein des incubateurs, les start-ups échangent entre elles de manière informelle, se conseillent, sans aller jusqu'à des associations formelles. C'est assez rare que des projets collaboratifs se créent.

Globalement, les collaborations restent marginales et concernent davantage les entreprises plus grandes, ou apparaissent entre start-ups et grandes entreprises. Cela a été observé notamment au sein d'Alter'Incub.

Au sein d'Ionis 361 ce sont les start-ups elles-mêmes qui choisissent de réaliser ou non des projets collaboratifs avec d'autres acteurs comme par exemple d'autres start-ups, des étudiants ou des experts. L'incubateur met à leur disposition les compétences suivantes : production graphique, digital, communication, audiovisuel, game design, informatique, événementiel et marketing.

« C'est assez rare. Il y en a qui en parlent mais il y a peu de collaboration entre start-ups pour le co-développement. Les start-ups et porteurs de projets échangent énormément. Ils se conseillent, font des recommandations, s'échangent des contacts mais ça ne va pas jusqu'à des associations. C'est plutôt des échanges informels entre start-ups dans espace de coworking » Extrait de l'entretien 6

« La collaboration entre projets reste marginale car ils sont en phase de création d'entreprise. Il faut déjà qu'elles arrivent à créer leur business model et dans un deuxième temps elles pourront collaborer » Extrait de l'entretien 4

Le tableau ci-dessous illustre de façon résumée l'implication des incubateurs et des pôles de compétitivité dans le processus d'innovation collaborative.

**Tableau 2 : Incubateurs et pôles de compétitivité**

	<b>INCUBATEUR</b>	<b>POLE DE COMPETITIVITE</b>
<b>Objectif principal</b>	Transformer des projets innovants en réussites entrepreneuriales	Encourager les collaborations pour l'innovation (broker)
<b>Degré d'implication dans le processus d'innovation</b>	Faible	Moyen
<b>Principales actions menées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagner la création d'entreprise : construction business model, etc.</li> <li>- Aider à la recherche de financement</li> <li>- Proposer des interventions d'experts</li> <li>- Mettre en réseau les membres avec l'écosystème d'innovation</li> <li>- Proposer un hébergement payant</li> <li>- Valider la faisabilité économique et technique du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soutenir l'innovation en favorisant les projets collaboratifs</li> <li>- Aider à définir la structure du projet collaboratif et de la gouvernance</li> <li>- Accompagner au développement de projets</li> <li>- Rassembler les entreprises sur un territoire et autour d'une thématique</li> </ul>
<b>Aide apportée aux entreprises</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espaces propices à la l'innovation</li> <li>- Réseaux de collaboration</li> </ul>	Aide à la recherche de financements
<b>Compétences clés</b>	Connaissance de l'écosystème d'innovation	Connaissance des membres et de l'écosystème d'innovation

## Les avantages et les risques de l'innovation collaborative

- **L'innovation collaborative présente de nombreux avantages**

Bien souvent les entreprises réalisent des projets collaboratifs pour accéder à des savoir-faire, des compétences et du matériel qu'elles n'auraient pas la possibilité d'avoir autrement. Un membre de pôle de compétitivité souligne l'importance de réaliser des projets collaboratifs d'innovation :

« Le collaboratif est très changeant d'un projet à l'autre mais ce qui fait qu'ils ont envie de travailler ensemble c'est qu'à plusieurs on fait souvent beaucoup plus que tout seul, on peut aller chercher des financements spécifiques et aller chercher des compétences que l'on n'a pas en interne et que l'on ne pourrait de toute façon jamais se payer. Ça permet de faire de la recherche pour une PME TPE des fois à des coûts raisonnables et qu'on ne pourrait pas du tout payer en prestation de service » Extrait de l'entretien 3

L'innovation collaborative, lorsqu'elle a lieu, présente pour les interlocuteurs interrogés les avantages suivants :

- Partage de(s) risque(s)
- Gain de temps
- Partage des coûts
- Création d'un réseau de confiance
- Accès à des compétences non détenues en interne
- Développement des liens professionnels
- Ouverture des projets à l'international
- Confronter le projet à de nouvelles cultures d'entreprise et de nouveaux procédés d'innovation
- Accès à des matériels spécifiques (par exemple, les laboratoires de recherche peuvent mettre à disposition des machines que ne pourraient avoir des entreprises)

- **L'innovation collaborative présente des risques**

La mise en place de l'innovation collaborative peut également comporter certains risques. Voici ceux qui ont été mentionnés lors des entretiens :

- Frictions entre personnes du projet : incompréhensions, désaccords
- Défaillances d'un partenaire par manque d'engagement ou de travail
- Changements stratégiques d'un des partenaires
- Problèmes règlementaires et financiers
- Difficultés liées au partage de connaissances et à la gestion de la propriété intellectuelle

Globalement, plus il y a de partenaires impliqués dans les projets collaboratifs, plus les risques de défaillance augmentent. Les pôles de compétitivité ont pour mission d'aider à structurer le projet et de veiller à son bon déroulé. Le pôle Aerospace Valley, évoque peu de difficultés rencontrées en lien avec l'innovation collaborative.

« En règle générale c'est assez rare, de ce que nous avons en termes de retour. Il y a toujours moyen de rattraper les choses, c'est arrivé très peu de fois » Extrait de l'entretien 2

« C'est vraiment le travail du pôle de lorsque l'on structure le projet de voir s'il tient la route. Des fois on n'hésite pas à recadrer les choses » Extrait de l'entretien 3



## Gouvernance et rôle des grands groupes

- **Gouvernance au sein des incubateurs et des pôles**

La question de la gouvernance comme nous avons pu le voir dans la première partie est un enjeu majeur de l'innovation collaborative. Les entretiens réalisés montrent que les pôles de compétitivité aident à poser les bases de l'association entre deux partenaires, via des accords de consortium. Cependant, ils ne sont pas des spécialistes de ces domaines. Ils ne les conseillent pas techniquement. Ils vont alors mettre les partenaires en lien avec des cabinets juridiques ou l'INPI. Les accords de consortium permettent de définir les frontières organisationnelles du projet, les règles de collaboration et de partage de la propriété intellectuelle. Au niveau des incubateurs, étant donné qu'ils sont facilitateurs de l'innovation collaborative, ce sont les entreprises elles-mêmes qui s'en occupent.

- **Un écosystème Montpellierain dynamique mais en manque de grands acteurs**

Les interlocuteurs interrogés sont unanimes sur le fait qu'il y a une belle dynamique d'innovation à Montpellier. L'écosystème bénéficie également de services d'accompagnement de grande qualité apportés par la multitude d'incubateurs. La dynamique d'innovation est forte et reconnue. La ville de Montpellier a misé très tôt sur l'innovation, dans les années 80. Le BIC (Business Innovation Center) créé en 1987 a permis d'insuffler cette dynamique et est aujourd'hui le deuxième incubateur mondial. L'écosystème est qualifié d'intéressant et de favorable grâce à sa grande quantité et diversité d'acteurs et de start-ups. Plusieurs répondants soulignent ces aspects :

« Un des meilleurs écosystèmes d'innovation en France » Extrait de l'entretien 7

« À Montpellier la dynamique d'innovation est très forte » Extrait de l'entretien 7

« L'écosystème, est quand même assez développé par rapport à la taille de la ville : il y a beaucoup de start-ups hyper dynamiques. La dynamique est forte et visible : Montpellier est une terre d'innovation bien reconnue » Extrait de l'entretien 1

« Les entreprises ont des conditions exceptionnelles pour lancer leur projet d'innovation (...). On a la chance d'avoir cette qualité d'offre d'incubation, variée, avec un service de très bonne qualité » Extrait de l'entretien 6

L'écosystème Montpellierain est certes dynamique, mais il ne comprend que peu de grandes entreprises. C'est une différence majeure avec d'autres villes de France comme par exemple Lyon, Paris et Toulouse où des grandes entreprises sont implantées et s'engagent dans des processus d'innovation collaborative. Par exemple, à Marcoule, la Clean Tech Valley bénéficie de l'impulsion d'acteurs majeurs comme le CEA ou Areva. L'innovation collaborative à Montpellier est davantage impulsée par les pouvoirs publics que par des grandes entreprises.

« Montpellier a misé sur l'innovation car il n'y avait pas de grosses industries comme il peut y avoir l'aéronautique à Toulouse par exemple » Extrait de l'entretien 6

« On est une place où malheureusement on n'a pas Airbus, Sanofi, Pierre Fabre, on n'a pas Bio Mérieux ... on n'a pas toutes ces grandes structures qui sont soit à Lyon ou à Toulouse et à Paris. Cela ne fait pas beaucoup au niveau de l'innovation. Si on veut rester à Montpellier il faut se créer son business » Extrait de l'entretien 7

## Aller plus loin dans l'innovation collaborative

- **Nécessité de créer des relations de collaboration**

Les relations de collaboration peuvent prendre diverses formes au sein de l'écosystème d'innovation. Par exemple il peut y avoir du co-développement et de la co-crédation, en particulier dans les premières phases de développement. Il peut également y avoir de la co-conception en matiére de design et d'expérience client.

Le réseau fait également partie des relations de collaboration. La SATT AxLR travaille en réseau avec différents acteurs notamment pour expertiser les projets et être certain qu'ils se développent. Pour cela, il a mis en place différentes instances : un comité d'investissement, un comité consultatif start-ups, un jury qui permet d'évaluer les start-ups et repérer celles qui sont labellisées pour pouvoir bénéficier d'un financement supplémentaire de la BPI.

Quant à IONIS361, l'incubateur travaille souvent avec les étudiants de la Junior-Entreprise d'Epitech Taker qui apportent leur expertise technique. Il y a également des workshops avec d'autres écoles du campus : des classes travaillent sur le projet d'une start-up de l'incubateur et c'est totalement gratuit pour la start-up. IONIS361 organise aussi des ateliers en fonction des besoins avec des experts qui ont des compétences variées (design thinking, partie législative, partie fiscale, partie financière, etc.). Très souvent les start-ups finissent par travailler avec ces experts-là.

Les projets collaboratifs développés dans les pôles de compétitivité représentent une autre forme d'innovation collaborative. L'ensemble des interlocuteurs soulignent l'importance de la collaboration et le fait qu'elle est nécessaire et bénéfique pour ceux qui souhaitent innover. Cette collaboration est réalisée par les porteurs de projet à Montpellier de manière plus ou moins formelle selon les structures accompagnatrices des projets.

« Il est essentiel d'échanger et de ne pas être refermé sur son projet d'innovation. Il faut absolument collaborer avec un maximum de personnes pour faire évoluer son innovation : que ce soit avec des utilisateurs, le retour utilisateurs, le marché d'une manière générale, fournisseurs, etc. » Extrait de l'entretien 6

« Collaborer en intégrant un réseau permet de rencontrer plus de monde, tu as plus d'idées, et tu peux éventuellement être en relation avec d'autres personnes : tout ça favorise le développement des start-ups et, de fait, le développement d'innovations » Extrait de l'entretien 1

- **Des améliorations à apporter dans l'écosystème**

Concernant les améliorations à apporter à l'écosystème, les interlocuteurs soulignent les difficultés de financement à Montpellier par le manque d'investisseurs. Également, les interactions sont jugées trop faibles, il y a un manque de collaboration entre les start-ups et les acteurs de l'écosystème.

« Au bout d'un moment les start-ups manquent de financement et partent. Les start-ups sont capables de lever 2-3 millions d'euros, et au bout de 3 ans ça stagne, il y a comme un plafond de verre, et elles s'en vont sur Paris, en Suisse, en Allemagne pour chercher des fonds supplémentaires et pouvoir avancer dans les différentes phases de progression. » Extrait de l'entretien 7

« La collaboration n'est pas assez importante dans l'écosystème alors qu'elle est essentielle pour innover. » Extrait de l'entretien 6.

### 4.3. Conclusion de l'étude exploratoire

#### Synthèse des résultats :

##### **1. Les pôles de compétitivité encouragent les collaborations pour l'innovation**

Les pôles disposent d'une grande connaissance de leur membres et les mettent en lien les afin qu'ils réalisent des projets collaboratifs. Ils encouragent les membres à collaborer entre eux. Également ils suivent les projets collaboratifs d'un point de vue économique.

##### **2. Les incubateurs facilitent les collaborations pour l'innovation**

Ils jouent un rôle de mise en réseau, d'accompagnement individuel de la création des entreprises et de recherche de financements sans s'occuper directement du développement de l'innovation collaborative.

##### **3. L'innovation collaborative présente de nombreux avantages**

Accéder à des savoir-faire, compétences, du matériel, etc. ce qui serait impossible sans collaboration. En se liant, les entreprises deviennent plus fortes et avancent plus vite.

##### **4. Mais présente également certains risques**

Travailler à plusieurs peut engendrer des frictions ou d'autres problèmes qui peuvent se déclarer au cours du développement du projet collaboratif.

##### **5. La gouvernance est primordiale**

Afin de réduire les risques, et de permettre un bon développement du projet collaboratif, les pôles de compétitivité se chargent de poser les bases mais délèguent l'expertise de la gouvernance des projets collaboratifs à des spécialistes.

##### **6. L'écosystème montpelliérain est dynamique mais il manque de grandes entreprises**

Le dynamisme de l'innovation sur le territoire est existant et reconnu, mais l'innovation collaborative est davantage impulsée par des structures d'accompagnement que par des grandes entreprises.

##### **7. Il est nécessaire de créer de nouvelles opportunités d'innovation collaborative**

Les start-ups ont besoin de ce supplément d'innovation collaborative pour innover et pour faire évoluer leurs innovations.

## CONCLUSION GENERALE

L'objectif de cette étude était de mettre en exergue les principales problématiques de l'innovation collaborative pour faire un point sur la situation montpelliéraine. En France, les pouvoirs publics se sont emparés de la problématique de l'innovation au travers des incubateurs et des pôles de compétitivité. L'innovation collaborative semble avoir de nombreux avantages mais peut également comporter certains risques. La question des droits de propriété semble centrale dans l'innovation collaborative.

Au sein de la Métropole Montpellier Méditerranée, l'innovation collaborative passe essentiellement par les pôles de compétitivité. Les incubateurs jouent un rôle moins important pour structurer la collaboration. Cette collaboration a manifestement de nombreux effets positifs sur l'innovation, même si elle n'est pas sans risques. L'écosystème d'innovation de Montpellier est qualifié de dynamique : de nombreuses start-ups se développent et sont accompagnées par différents types de structures. La principale faiblesse de Montpellier semble résider dans le fait qu'il y ait peu d'entreprises privées de grande taille à même d'impulser et de participer à des projets collaboratifs d'innovation. La gouvernance de la collaboration semble primordiale pour sa réussite.

Ces conclusions ne doivent être comprises que relativement aux limites de l'étude. Celle-ci est fondée sur une étude documentaire et sur une première étude exploratoire. Il s'agit de premiers éléments d'analyse, qui montrent tout l'intérêt de développer de nouvelles études sur l'innovation collaborative dans l'écosystème d'innovation de Montpellier. C'est précisément l'objet de la chaire Coo-innov, qui a pour vocation de rassembler et de faire dialoguer les chercheurs, les entreprises et les pouvoirs publics autour de ces thématiques. Cette première étude de la chaire en appelle donc nécessairement d'autres.

Un premier prolongement de cette étude pourrait consister à adopter la perspective des entreprises impliquées dans les projets collaboratifs. Nous avons, ici, interrogé principalement des responsables de structure comme les pôles de compétitivité et les incubateurs. Il serait tout à fait pertinent d'interroger les dirigeants d'entreprise impliqués dans les projets collaboratifs, afin de mettre en évidence les opportunités qu'ils génèrent ainsi que les risques qu'ils considèrent supporter. De la même façon, un deuxième prolongement de cette étude pourrait consister en une étude approfondie des projets qui ont été menés au sein des pôles, en identifiant des projets ayant connu une grande réussite et des projets moins performants. Cette étude comparée permettrait d'identifier les facteurs clés de succès des projets d'innovation collaborative au sein de l'écosystème d'innovation de Montpellier.

Un troisième prolongement de cette étude, en lien avec le précédent, consisterait à aller plus loin sur les spécificités de l'écosystème d'innovation à Montpellier. Il est apparu qu'une des caractéristiques de cet écosystème est de ne pas être composé de grandes entreprises. C'est une grande différence par rapport à l'écosystème Toulousain par exemple, du fait du poids d'Airbus. Comment compenser cette faible présence de grandes entreprises ? De la même façon, une deuxième caractéristique qui ressort est le manque de financeurs privés de l'innovation, et tout particulièrement des start-ups. Comment compenser ce manque de financeurs ?

Enfin, une quatrième question, qui semble fondamentale, consiste à s'interroger sur les politiques à mettre en œuvre pour renforcer l'innovation collaborative, tout particulièrement pour les start-ups. Dans d'autres sites géographiques, les grandes entreprises créent des relations avec des start-ups pour les aider à innover et à développer leur innovation. Elles travaillent en collaboration avec les start-ups et financent une partie de leur développement. C'est moins le cas à Montpellier. Comment dès lors développer l'innovation collaborative de ces start-ups ?



## Webographie

### Innovation collaborative

<https://blog.idexlab.com/fr/definition-et-pratique-de-innovation-collaborative>

<https://beeshake.com/management-des-idees-innovation-collaborative/>

<https://www.cairn-info.ezpum.biu-montpellier.fr/revue-communication-et-management-2018-1-page-35.htm>

[http://auvergne-rhone-alpes.direccte.gouv.fr/sites/auvergne-rhone-alpes.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/Innovation\\_collaborative\\_et\\_PL\\_INPI.pdf](http://auvergne-rhone-alpes.direccte.gouv.fr/sites/auvergne-rhone-alpes.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/Innovation_collaborative_et_PL_INPI.pdf)

### Innovation et collaboration en Occitanie

<https://www.agence-adocc.com/innovation/deinove-et-oleos-etendent-leur-collaboration-avec-le-soutien-de-la-region-occitanie/>

<https://www.entreprendre-montpellier.com/fr/choisir-montpellier/plongez-dans-laventure-digitale>

<https://www.laregion.fr/READYNOV-2019-2021>

### Pôle de compétitivité

<https://competitivite.gouv.fr/la-politique-des-poles-243.html>

### Gouvernance pôle de compétitivité

<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2008-10-page-123.htm>

[https://www.journaldeleconomie.fr/Pole-de-competitivite-gouvernance-et-parties-prenantes\\_a2808.html](https://www.journaldeleconomie.fr/Pole-de-competitivite-gouvernance-et-parties-prenantes_a2808.html)

### Incubateurs

<https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/se-faire-accompagner/lieux-dhebergement-accompagnement/incubateurs>

## ANNEXES

### Annexe 1 – Guide d'entretien méthode Elodie Mayenc

Les questions orange sont les questions spécifiques pour les pôles de compétitivité - celles en bleu pour les incubateurs

#### Partie 1. Comprendre votre structure

- Pouvez-vous en quelques mots nous présenter votre structure, votre fonction, et vos activités ?

Nombre de salariés

Localisation

Année de création

Domaines de spécialisation/missions de la structure

Types de projets

Zone d'intervention

- Quelle place tient l'innovation au sein de votre structure ?
- Quel type d'entreprise adhère à votre structure ?
- Combien en accompagnez-vous ?
- Les entreprises innovent-elles au sein de votre structure grâce à l'innovation collaborative ? CAD co-crésent-elles entre elles ?
- Existe-t-il des projets collaboratifs qui se réalisent au sein de votre pôle ? (Une entreprise qui s'entoure de partenaires pour développer un projet)

#### Partie 2. Focus innovation collaborative

Si innovation collaborative au sein de la structure

- Comment mettez-vous en place l'innovation collaborative ? Pouvez-vous nous décrire le processus illustré de quelques exemples, exemples d'outils ?
- Quelles sont les compétences qui sont le plus souvent recherchées / échangées ?
- Existe-t-il du co-développement de projet ? Si oui, à quelle fréquence ? sur des projets particuliers ? Existe-t-il des lieux mis à disposition ?
- Avec quels types de structures avez-vous l'habitude de réaliser de l'innovation collaborative ?
- Est-ce que des chercheurs interviennent dans les projets collaboratifs ? Si oui, à quelle fréquence, pour quels types de projets ? Quels types de compétences ?
- Quels avantages voyez-vous à l'innovation collaborative ?
- Quels inconvénients ?
- Est-ce que quelqu'un pilote l'innovation collaborative au sein de votre structure ? (Plutôt formel ? Informel ?)  
Est-ce qu'il y a des enjeux particuliers ?
- Quel est le rôle des pouvoirs publics ?

Si pas d'innovation collaborative au sein de la structure :

- Pourquoi n'en faites-vous pas ?
- Connaissez-vous le concept ?

## **Annexe 2- Guide d'entretien méthode de Marième Niang**

### Phase d'introduction :

- Remerciement pour l'entretien accordé
- Demande de possibilité d'enregistrer l'entretien
- Présentation rapide du sujet

### Phase de début d'entretien :

- But de la structure
- Rôle de l'interlocuteur dans la structure

### Exemples de questions posées durant l'entretien :

- Votre structure ne concerne que les entreprises innovantes ? Combien d'entreprises innovantes (Estimation)
- Quel type d'entreprise fait appel à vos services ? Âges des entreprises ? (porteur de projet, start-ups, PME, TPE ? ETI ou grandes entreprises)
- Dans quels secteurs d'activités ?
- Quels types d'innovation réalisent le plus ces entreprises ? (Innovations de produits ? Procédés ? Managériale ?) Des exemples ?
- Quel type d'intensité de l'innovation pour ces entreprises ? (Innovation de rupture, de continuité, incrémentale)
- Comment innovent ces entreprises ?
  - o Au niveau du financement ?
  - o A partir de collaborations ? Est-ce que les entreprises co-crésent ensemble ? Avez-vous des exemples d'innovation collaborative ? Par exemple, coopération, alliances, projets conjoints, co-développement, co-conception ? réseau ? communautés ? Est-ce que ce sont des pratiques courantes ? Est-ce bénéfique pour le développement de l'innovation ?
- Quels résultats obtiennent-elles ? Performance ? Croissance ? Dépôt de brevets ? Nombre de publications scientifiques ?
- De manière générale, que pensez-vous de la dynamique d'innovation à Montpellier ?

### Phase de clôture de l'entretien :

- Avez-vous quelque chose à ajouter que nous n'aurions pas évoqué ?
- Remerciements pour le temps consacré.





Rue Vendémiaire  
Bâtiment B  
34 070 Montpellier

[www.chairecooinnov.com](http://www.chairecooinnov.com)

 Chaire Coo-innov

@ [chaire.cooinnov@gmail.com](mailto:chaire.cooinnov@gmail.com)



**Fondation**  
**UNIVERSITÉ DE**  
**MONTPELLIER**

**LABEX Entreprendre**  
Université de Montpellier

**MONTPELLIER**  
**MANAGEMENT**  
UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER