



SALIMANDER

Medical & Consultancy



LE JOURNAL DUCABINET

*Partnering with the Faces behind Innovation
to Deliver on their Promise*

January 2026



SALIMANDER

Medical & Consultancy



***Partnering with the Faces behind Innovation
To Deliver on their Promise***



SALIMANDER

Medical & Consultancy

Partnering

Notre Cabinet Conseil accompagne les **start-ups et scale-ups** des secteurs **MedTech, BioTech, Life Sciences et Healthcare** dans le développement et la mise sur le marché de leurs innovations, avec une expertise reconnue en **oncologie, cardiologie et urologie**.

Nous intervenons également sur des enjeux stratégiques transverses (**CRO, Business Development, Go-To-Market et lancements commerciaux**) y compris dans d'autres aires thérapeutiques.

De la **structuration du concept** jusqu'au **succès commercial**, nous agissons comme un **allié stratégique de long terme** pour :

- franchir les **étapes de maturation technologique (TRL)**,
- construire des **fondations solides de création de valeur**,
- sécuriser et accompagner les **opérations de fusions-acquisitions (M&A)**,
- identifier et activer les **partenariats clés**, tout en vous permettant de rester aux commandes,
- structurer et piloter les **relations investisseurs** à chaque phase de financement,
- optimiser les **conditions de lancement commercial**, grâce à une approche intégrée du **Market Access** et de l'exécution commerciale.

Notre approche repose sur une **équipe complémentaire d'experts**, chacun disposant de plusieurs années d'expérience dans son domaine.

Chaque accompagnement est **entièrement personnalisé**, au plus près de vos enjeux et de vos ambitions.



THE CORE TEAM



Emmanuelle SALIMAN | CEO

Founded the SALIMANDER group, a team of dedicated consulting experts to Partner with Innovators on Business Challenges that beginning Concepts, Start-ups or established Healthcare Companies are facing.

Bringing practical and strategic expertise in (not limited to) Legal , Market Access, Oncology, Cardiology, Radiotherapy and Urology Arena's to the table of those who are in need for support to gain traction to the next Development or Commercial step.



Cas DERCKSEN | CCO

Joined the SALIMANDER group as CCO and advisor to the expert board.

As start/scale up and M&A enthusiast focusing on Commercial Business Strategy Challenges within the Healthcare | MedTech Arena. Available as (interim CCO) for assignments and projects via SALIMANDER consultancy if required.

For SALIMANDER MEDICAL initiating and assessing the European Distribution of new innovative (Cardiology, Oncology, Radiotherapy, Urology) medical products as industry channel partner





NOUS SOMMES EN DIRECT

www.salimander-medical.com

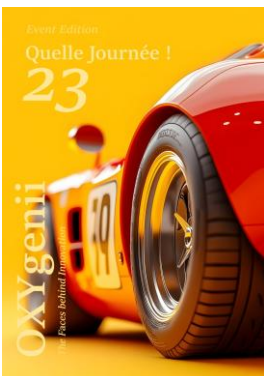
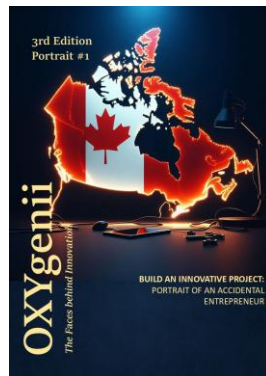
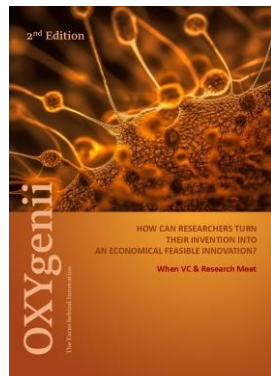
Notre sélection « Market Influences »



Les analyses, rapports et conférences que nous proposons, émanant d'organismes de référence publics et privés, apportent un éclairage approfondi sur les dynamiques et les influences qui structurent le marché.

Les Publications de notre Blog Innovation

Vous trouverez également les éditions de notre Blog Innovation OXYgenii, lancé il y a un an pour mettre en lumière « The Faces behind Innovation ».





OXYgenii Special Edition

Quand les experts livrent leurs analyses



Notre journal s'enrichit d'une édition spéciale.

Écosystèmes innovants et territoires - Dynamiques rhizomatiques

D'où vient la force de l'écosystème entrepreneurial ?

*Avec la contribution de Fabien NADOU,
Professeur en Economie territoriale et Aménagement
(École de Management de Normandie)*

L'INNOVATION EST DEVENUE UN TERRAIN CENTRAL DE LA COMPÉTITION ÉCONOMIQUE CONTEMPORAINE. AU-DELÀ DES TECHNOLOGIES ELLES-MÊMES, C'EST Désormais LA CAPACITÉ DES TERRITOIRES À S'ORGANISER, À RELIER LEURS ACTEURS ET À PROJETER DANS LE TEMPS LEURS FORCES ENTREPRENEURIALES QUI EST EN JEU.

COMPRENDRE LA MANIÈRE DONT CES ÉCOSYSTÈMES SE STRUCTURENT, PRODUISENT DE LA RÉSILIENCE ET PERMETTENT AUX ENTREPRISES DE CROÎTRE AU-DELÀ DE LEUR ENVIRONNEMENT IMMÉDIAT DEVIENT DÈS LORS UN ENJEU MAJEUR. CETTE RÉFLEXION PROPOSE D'EXPLORER CES DYNAMIQUES À TRAVERS LE PRISME DE L'ÉCONOMIE TERRITORIALE, AFIN DE METTRE EN LUMIÈRE LES MÉCANISMES QUI FONDENT LA FORCE OU LA FRAGILITÉ DES SYSTÈMES ENTREPRENEURIAUX INNOVANTS.

La question de la force de l'écosystème entrepreneurial est à l'esprit de chaque entrepreneur. Elle l'est encore plus quand il s'agit de « porter » une innovation, quel que soit son stade de maturité. Preuve de concept, études cliniques ou commercialisation.



Nous sommes familiers de l'angle financier, la recherche d'investisseurs étant clé dans ce domaine. Nous sommes déjà avertis par les entrepreneurs eux-mêmes du parcours « Sherlock Holmes » dans lequel ils s'engagent dès le démarrage de leur projet. Mais, et ce « mais » est d'importance, l'analyse partagée aujourd'hui aborde le sujet par un angle différent qui offre une grille de lecture enrichissante et des perspectives vivantes. Une bouffée d'air frais conceptuelle.

Cette réflexion s'inscrit dans un moment particulièrement opportun. Les relations internationales traversent une phase de recomposition profonde, marquée par des rivalités technologiques, des tensions géopolitiques et une redéfinition des chaînes de valeur mondiales. Dans ce contexte, chaque État s'efforce de mobiliser les leviers nécessaires pour demeurer un acteur économique majeur sur l'échiquier mondial

Conscients depuis longtemps qu'une vision strictement stato-centrée ne peut suffire, les pouvoirs publics ont progressivement articulé le développement économique de leurs territoires avec le monde de l'innovation. En Europe, se sont ainsi constitués les Kompetenznetze en Allemagne, les tech campuses aux Pays-Bas, les districts industriels en Italie ou encore les pôles de compétitivité en France. Ces entités, ancrées dans un même bassin géographique, relient des acteurs multiples et fonctionnent selon une double dynamique de coopération et de compétition souvent qualifiée de « coopération ». Elles forment ce que l'on nomme aujourd'hui des clusters.

C'est une équipe de chercheurs français en Economie dont les travaux sont passionnants, qui ont analysé et cartographié l'ossature et l'articulation du l'écosystème entrepreneurial innovant, qui vont nous permettre d'accéder à des points clés.

***Des économistes cartographes
& radiographes vont nous guider.***

Au travers de leurs différentes publications, les **quatre enseignants-chercheurs** que sont Claude LACOUR (Professeur émérite), Nathalie GAUSSIER (maître de conférence HDR) tous deux rattachés à l'Université de Bordeaux (Bx School of Economics), Fabien NADOU (Professeur en Economie territoriale et Aménagement à l'École de Management de Normandie) et Sébastien BOURDIN (Professeur associé, École de management de Normandie Métis Lab), **aident à comprendre la dimension « dynamique territoriale » et son impact sur l'entrepreneuriat régional.**



Nous avons invité Fabien NADOU pour comprendre l'originalité de l'angle d'analyse choisi.

*En effet, son double parcours donne le tempo. **Economiste de formation** qui s'est intéressé très vite au fait que l'économie était au service du **développement des territoires**, il s'est ensuite attaché à se former à l'idée d'économie territoriale.*

*Dans la continuité d'une mission pour le Fonds Social Européen, dont l'objectif était de développer des mesures de revitalisation dans des territoires ayant perdu leur dynamique industrielle, **il va théoriser cette compétence en développement territorial et en faire un travail de thèse.***

*Il garde notamment en tête que « **les acteurs ne sont pas toujours conscients de leur rayonnement, de leur position dans la cartographie régionale** ».*

En 2021, il continue son exploration au sein de l'Agence Nationale de Cohésion

des Territoires (ANCT) en rejoignant un groupe de travail de 9 chercheurs experts.

*Ce groupe de travail se devait d'évaluer la feuille de route du premier volet du programme « Territoires d'Industrie », initiative lancée fin 2018 et s'inscrivant dans une **stratégie de l'État de reconquête industrielle et de développement des territoires.***

*Aujourd'hui, **Fabien NADOU va bientôt entamer sa douzième année à l'EM Normandie Business School où il vient d'être renommé Chef du département « Economie, Territoires et Développement durable »**, il est aussi directeur scientifique de projets de recherche et a été Directeur académique de master sur les stratégies territoriales de développement.*

De notre discussion et des publications de cette équipe de chercheurs, il est possible d'extraire deux points de force qui répondent à notre interrogation et offrent une grille de lecture lumineuse.



L'INTERMÉDIATION ÉLÉMENT FÉDÉRATEUR

L'intermédiation territoriale désigne « **une dynamique relationnelle et organisationnelle** entre acteurs locaux, variable dans le temps et dans l'espace. Le territoire, fruit des interactions et des constructions sociales, jouant ici comme un véritable révélateur de leurs comportements, de leurs pratiques et des processus qui les animent » .

Ce concept théorisé par Claude LACOUR dans les années 90 en lien avec ses travaux sur la **tectonique des territoires** définit la mise en lien d'acteurs et les conditions qui leur ont permis de se rapprocher. **Ici, Le modèle centre-périphérie est dépassé.**

« Les acteurs intermédiaires, qui relie, coordonnent, facilitent, orchestrent, jouent un rôle central dans la constitution des écosystèmes entrepreneuriaux et régionaux d'innovation. ».

« L'intermédiation met ... l'accent sur ce qui relie, divise ou met en tension » :


- « **entre deux** »
- « **mise en lien** »
- « **gouvernance territoriale** »
- « **proximité** »
- « **flux** »
- « **intermédiation coopération** »
- « **résilience territoriale** »
- « **confiance** »
- « **acteurs pivots** »

Ainsi, le rôle des territoires est central dans les dynamiques socio-économiques : « Le territoire est devenu à la fois facteurs de problèmes, de fracture, mais aussi leviers et sources de solutions. Ce sont ces interrelations qui déterminent aujourd'hui la capacité d'adaptation de nos territoires. »

Pour illustrer un succès de la capitale bordelaise, recourons au Gaming.

LE GAMING,

UN EXEMPLE COURONNÉ DE SUCCÈS



Vous connaissez Bordeaux par sa renommée mondiale en viticulture ? C'est en effet la première activité économique du département, la 1ère activité exportatrice de la région avec un chiffre d'affaires de 4,5 Milliards d'euros. Mais saviez-vous que Bordeaux est aussi la capitale du jeu vidéo depuis 30 ans ?

Historiquement ce fût Kalisto et son ascension fulgurante. Société créée en 1990 par un fou d'informatique de 19 ans, elle fût choisie par le président Chirac pour représenter le dynamisme et la créativité des PME françaises lors de sa visite au Japon.

Aujourd'hui on retrouve **Ubisoft Bordeaux, Asobo Studio, Shiro Games** Pour les amateurs et passionnés de gaming c'est ici que Mirage, le nouvel opus de la saga Assassin's Creed a été développé par le studio français Ubisoft en 2017. Aujourd'hui, cela représente plus de **400 salariés** et une trentaine de studios installés dans la capitale girondine. Des écoles privées ont alors émergé dont Gaming Campus.

La capitale girondine abrite donc le cœur d'**une industrie dont le chiffre d'affaires pèse 5,6 milliards d'euros** selon le bilan dressé par le SELL (syndicat des éditeurs de logiciels de loisir).

Plus de **23 000 salariés devraient rejoindre cette industrie dans les 8 années qui viennent.**

Et c'est du sérieux : **Diplômes de niveau Bac+5** délivrés par Gaming Campus et reconnus par l'Etat Titre RNCP niveau 7 (Master 2) !

Pour explorer le lien entre stratégie entrepreneuriale et territoires, le trio de chercheurs Claude LACOUR, Nathalie GAUSSIER et Fabien NADOU s'est penché sur le bassin bordelais. Bordeaux a le vent en poupe !

En 2017, la ligne LGV venait d'être achevée réduisant le trajet Bordeaux-Paris à 2h04. Un « saut de puce » ! Une question leur est immédiatement venue à l'esprit : Les startuppeurs parisiens étaient-ils tentés de rejoindre la capitale girondine ? L'écosystème était-il favorable en cette période post-covid ?

Et c'est de leurs réflexions qu'émerge le second point de force.



UNE STRUCTURE RHIZOMATIQUE COMME SECOND POINT DE FORCE

« **Le rhizome bordelais, comme communauté d'acteurs ancrée spatialement, le trampoline, comme levier métropolitain pour accompagner, grandir et rebondir** ».

C'est dans l'article « Ecosystème des start-up bordelaises : rhizomes et trampolines » publié en 2024 dans la «Revue d'économie industrielle» n°187, qu'est détaillée cette approche.

L'allégorie du **rhizome** comme «**une tige souterraine vivace à forts liens horizontaux, gorgée de réserves nutritives qui émet au fil des ans des poussées aériennes. Une racine entre-aidante**». Exactement ce dont rêve tout entrepreneur immergé dans son projet innovant !

Tout entrepreneur peut visualiser ce que l'effet «rhizome» peut offrir à son projet ; une «**malléabilité organique**» qui favorisera l'adaptation et la croissance de cet écosystème où l'on retrouve «des personnes qui font communauté».

Comme le soulignait Fabien NADOU lors de notre interview, « **chacun doit savoir à quel point il compte dans cet écosystème** » car la communauté d'intérêt des acteurs, leur ancrage spatial ainsi que le support des pouvoirs publics va créer leur interdépendance.

Une « **machinerie humaine** » est alors à l'œuvre : « intelligence collective », « réalisation à plusieurs », « **ingéniosité pour résoudre des problèmes** », « **débrouillardise** » aussi.

L'entrepreneur doit donc, pour créer et nourrir son projet, aller à la recherche de tout ce qui va le « protéiner » : faire corps avec les réseaux scientifiques qui permettront de positionner justement l'invention qu'il entend commercialiser. Il va aussi devoir comprendre la mécanique de l'investissement et enfin analyser, vérifier, challenger son scénario de développement commercial.

Pour autant, communauté d'intérêt ne signifie pas similarité. Selon « qui » est au centre du jeu, les modalités de fonctionnement et les paramètres d'analyse varient. « **Les scientifiques sont sur le mode vrai / faux ; les entreprises sur les tensions profit / perte et le secteur public sur les arbitrages vrai / faux ou plutôt efficacité / équité** ».

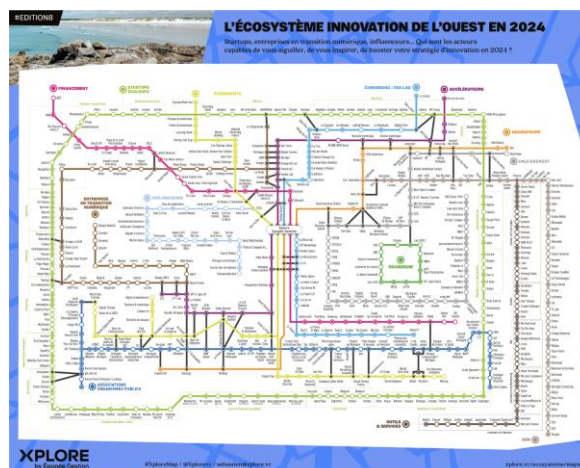
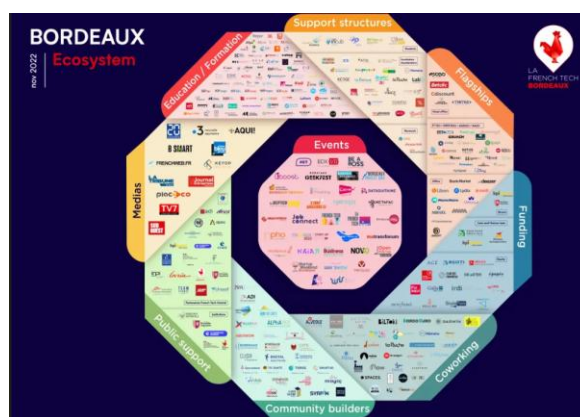
Chaque acteur va devoir disposer d'une sorte de plasticité mentale pour être en capacité de comprendre quel est le besoin de l'Autre. Pour mieux le convaincre de s'unir à son propre projet.

Une mue perpétuelle.

Quand les rhizomes produisent un effet trampoline

Cet article met en avant 2 productions graphiques qui illustrent bien la version 3D de ce maillage organique : celui designé par la french Tech Bordeaux et celui élaboré par Xplore vc qui est la marque de capital-innovation de l'entreprise d'investissement Épopée Gestion.

Ces 2 supports infographiques ne peuvent laisser indifférents. Tout simplement parce qu'il y a tant à proposer. Le parcours sportif est « à la carte ».





L'objectif de cette réflexion était de présenter certaines des forces de l'écosystème entrepreneurial par le biais de l'économie territoriale. Les trois mots qui font phosphorer sont intermédiation, rhizomes et trampoline.

Il faut accepter cependant qu'identifier ce qui constituent les forces d'un écosystème entrepreneurial peut ouvrir sur d'autres approches, comme celle du saut à l'international, point faible du système français et pourtant étape clé pour le pérenniser.

En duo, Fabien NADOU et Sébastien BOURDIN ont ouvert aussi ce sujet en 2018 dans « La French Tech : une nouvelle forme de mobilisation des territoires pour faire face à la compétition mondiale ? »

L'enjeu est de taille car les études de l'Union européenne, bien que datant de 2007 et 2010, affirment que les clusters n'ont pas les capacités de durer sur le long terme à moins que leurs membres opèrent sur les marchés mondiaux et

participent au transfert de connaissances au niveau mondial.

Les entrepreneurs ne se sentent pas encore assez préparés et sont en attente de soutien. Etre invité à rejoindre le Consumer Electronics Show (CES), le plus grand salon mondial de la technologie qui se tient chaque année à Las Vegas peut aider. Mais la liste est sélective.

Penser ce besoin pour que cela constitue également le point de force de chaque entreprise favorisera leur adaptation à la double dynamique mondialisation / démondialisation. Elles pourront alors « chasser en meute » à l'international et participer de l'objectif de compétitivité poursuivi par l'Etat.

A suivre, assurément !



SOURCES

- « Les politiques publiques d'innovation à l'épreuve des plateformes digitales de transaction », Alexandra Burlaud, Mathilde Aubry & Fabien Nadou in Regional Studies, 30 Juillet 2025.
- « **ECOSYSTEME DES START-UP BORDELAISES : RHIZOMES ET TRAMPOLINES** » - « Bordeaux start-up ecosystem: rhizomes and trampolines », Claude Lacour, Nathalie Gaussier & Fabien Nadou in **Revue d'économie industrielle n° 187, 3ème trimestre 2024.**
- « Intermédiation territoriale : des lieux, des liens, des réseaux, des acteurs », Fabien Nadou, Magali Talandier in Géographie, Economie, Société 2020/3 Volume 22 Pages 235 à 243.
- « La French Tech : une nouvelle forme de mobilisation des territoires pour faire face à la compétition mondiale ? » Sébastien Bourdin & Fabien Nadou in Ann. Géo., n° 723-724, 2018, pages 612-634.
- « Intermédiation territoriale et spatialisation des activités économiques. Cohérences et contradictions de l'action publique locale. Investigation par la planification stratégique » – Thèse présentée par Fabien Nadou le 10 Décembre 2013.
- « L'Europe comme puissance normative internationale : état des lieux et perspectives », Laurent Cohen-Tanugi in Groupe d'études géopolitiques, Déc 2021.
- « Métropoles : pour de nouvelles dynamiques territoriales ». Rapport d'information du Sénat n° 679 (2020-2021), déposé le 11 juin 2021.
- « Bordeaux, capitale du jeu vidéo depuis trente ans » in Le Point, 25 novembre 2023.



LA MINUTE CULTURE

Le Prix Versailles 2025 de l'UNESCO – Catégorie Campus

PRIX VERSAILLES

THE WORLD ARCHITECTURE AND DESIGN AWARD



EN ▾

"Inspiration, Progress and Inclusion"

Laureates Area



Prix Versailles
2018
World Jury
Shops & Stores
Shopping Malls
Hotels
Restaurants

Prix Versailles
2021
World Jury
Airports
Campuses
Passenger Stations
Sports
Shops & Stores
Shopping Malls
Hotels
Restaurants

Pour clore cette publication inaugurale, rien ne semblait plus approprié qu'une véritable bouffée d'air frais. Dans cette édition, LA MINUTE CULTURE vous invite à explorer des environnements remarquables où le savoir et la science peuvent pleinement s'épanouir.

Annoncée à l'UNESCO, la distinction « **Les plus belles réalisations du monde** », décernée par le Prix Versailles, célèbre **l'excellence architecturale** en mettant en lumière le rôle essentiel joué par ses lauréats dans l'amélioration, l'embellissement et la réinvention de nos cadres de vie. Une reconnaissance qui nous rappelle que **les lieux d'apprentissage sont aussi des lieux d'inspiration**.

Découvrez les lauréats de la catégorie "Campus" :



salimander-medical.com

