ÉDITION 2018

CRÉER ET INNOVER
AUJOURD'HUI EN FRANCE

LE RÔLE DES PLATEFORMES D'INNOVATION DANS LES ÉCOSYSTÈMES RÉGIONAUX

Rapport d'étude commandé
par
INNOVATION FACTORY
et
BPIFRANCE LE LAB

RAPPORT RÉDIGÉ PAR
Valérie MERINDOL
David W. VERSAILLES
Nicolas AUBOUIN
Alexandra LECHAFFOTEC
Ignasi CAPDEVILA

Chaire newPIC
Paris School of Business

Dépôt Légal (en cours)
Paris, Mars 2018

ÉQUIPE DE RECHERCHE

Ce projet de recherche sur les plateformes d'innovation en France a été animé par Valérie MERINDOL et David W. VERSAILLES.

Les chercheurs de la chaire newPIC ont participé à la collecte des données et la rédaction : Nicolas AUBOUIN, Alexandra LECHAFFOTEC et Ignasi CAPDEVILA.

Ont également contribué à ce projet de recherche, pour la mise à jour des travaux réalisés en 2016-2017 :

- Océane DUYCK
- Salim MOULMAAZ

Étudiants au sein du Master 2 Business Consulting de Paris School of Business.

MISE EN PAGE ET GRAPHISME

- Marine LEPAGE

Assistante Communication à l'Innovation Factory.

REMERCIEMENTS

Les auteurs tiennent à remercier l'ensemble des personnes interviewées pour réaliser cette étude : animateurs et fondateurs de plateformes d'innovation, usagers (startups, ETI et grandes entreprises). Tous ont accepté de se rendre facilement disponibles pour échanger avec nous sur le sujet et apporter leurs points de vue.

Les auteurs tiennent aussi à remercier les commanditaires de cette étude :

- Anne LALOU et Marie-Laure HENRY de l'Innovation Factory ;
- Élise TISSIER et Frédérique SAVEL de Bpifrance Le Lab.

EXECUTIVE SUMMARY

Les plateformes d'innovation se révèlent les protagonistes de la transformation socio-économique. Elles se développent un peu partout sur le territoire national. La France présente une double originalité qui repose à la fois sur le foisonnement des initiatives et sur la mise en place de méga-plateformes. Ces dernières se distinguent par la taille du lieu physique et des investissements ainsi que par les ambitions qu'elles poursuivent le plus souvent en termes d'impact(s) territorial et/ou sociétal.

Cette étude propose une investigation du phénomène des plateformes d'innovation dans les régions françaises. Elle porte non seulement sur les missions et les modes de fonctionnement des plateformes d'innovation, mais elle décrypte aussi leurs relations aux territoires à travers plusieurs dimensions. Ce rapport vise à comprendre les relations avec les collectivités locales, la complémentarité avec les autres dispositifs territoriaux et, enfin, la manière de répondre aux besoins d'un tissu économique composé non seulement de grands groupes et de startups, mais aussi de PME et d'ETI. Ce rapport permet aussi de comprendre comment les plateformes franciliennes et parisiennes étudiées en 2017 s'adaptent aux évolutions survenues dans les douze derniers mois pour construire leurs stratégies de différentiation.

En s'appuyant sur la taxonomie produite dans l'édition 2017, ce nouveau rapport confirme des permanences : le rôle des communautés fondées sur des relations de réciprocité, l'effet catalyseur de l'espace physique, la complémentarité entre les sources de revenus pour construire le business model de la plateforme, la diversité des statuts juridiques mobilisés et, enfin, l'élargissement du panel d'activités qui composent le portefeuille des services.

Le rapport confirme également que les plateformes d'innovation combinent une double fonction de brokers of networks et de brokers of contents, dans le but de casser les silos au sein des écosystèmes.

Ce rapport fait aussi émerger cinq enjeux nouveaux.

LE RÔLE CLÉ DES ENTREPRENEURS ET DES COLLECTIVITÉS LOCALES DANS LA CRÉATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES PLATEFORMES

Sur les territoires, des entrepreneurs ou des collectivités territoriales donnent l'impulsion qui fait naître les plateformes d'innovation. Les trajectoires de création sont variables. Au final, le point déterminant réside surtout dans la manière dont ces deux types d'acteurs articulent leurs activités à la fois dans les phases d'émergence puis de développement de chaque plateforme d'innovation.

Partout sur le territoire, des entrepreneurs politiques émergent. Ils sont des entrepreneurs animés par un projet qui représente plus qu'une simple opportunité d'affaires. Leurs projets marquent une volonté explicite de contribuer à la régénération des territoires et/ou d'avoir un impact sociétal.

Les startups ne représentent pas les seules cibles des services proposés par les plateformes. De plus en plus, elles contribuent à structurer l'activité des communautés au sein des écosystèmes. Les entrepreneurs sont évidemment les bénéficiaires des services d'incubation et d'accélération, mais ils deviennent de plus en plus des contributeurs actifs aux projets en intervenant comme mentors ou comme animateurs de l'ensemble des activités proposées.

Les collectivités territoriales ne sont pas en reste. Elles contribuent au financement des plateformes d'innovation par de multiples modalités (subventions, marchés publics, prêts à taux zéro, prises de participation). Dans certains cas, elles se révèlent des parties prenantes incontournables dans l'élaboration des actions et stratégies mises en place par les fondateurs des plateformes. Elles vont alors contribuer à accélérer l'émergence de nouvelles dynamiques de réseaux sur les territoires. Leurs modalités d'intervention varient. Lorsqu'elles s'inscrivent dans la durée, on constate que les collectivités territoriales procurent un cadre stable aux plateformes et permettent aussi de construire un portefeuille d'activités original.

LES PLATEFORMES DEVIENNENT LE BRAS ARMÉ DES POLITIQUES LOCALES

En région, ces dernières années, les collectivités locales sont devenues des acteurs clés du financement de l'innovation. Contribuer aux plateformes d'innovation devient une priorité de l'action locale, autant pour accompagner de nouvelles formes de travail que pour créer des emplois ou instaurer de nouveaux modèles d'innovation.

Les plateformes d'innovation ne représentent pas seulement le bras armé des politiques locales. Elles contribuent aussi à réinventer leurs modes de production.

Le rapport identifie ici cinq modèles différents qui vont d'un portage exclusif de la plateforme par les collectivités locales à des initiatives portées principalement par les entrepreneurs, en passant par une variété de formes de coproduction de l'action locale basées sur la collaboration entre acteurs publics et privés.

Dans ce contexte, le statut juridique et le modèle de gouvernance adoptés par chaque plateforme reflètent largement les dynamiques de coproduction ; ils indiquent le degré d'implication et de collaboration entre collectivités locales et entrepreneurs dans les projets.

LA PLACE ET L'IMPACT DES MÉGA-PLATEFORMES

Dans le paysage actuel du management de l'innovation, les méga-plateformes sont tout à fait emblématiques de la diversité des situations. Elles aussi montrent des degrés variables dans l'implication des entrepreneurs et des collectivités territoriales. Elles constituent néanmoins des acteurs particuliers. Certaines d'entre elles jouent seulement sur un effet de taille pour se donner des missions inaccessibles autrement, ou générer des impacts qui visent réellement la transformation. Une seule, à ce stade, se constitue en « plateforme de plateformes », c'est-à-dire qu'elle permet d'agréger sur un même site une variété de plateformes qui vont proposer des services complémentaires aux acteurs de l'écosystème.

Toutes les méga-plateformes sont centrées sur l'animation d'écosystèmes entiers. Elles interagissent avec une variété de communautés pour lesquelles le site physique constitue un point de ralliement qui sert à catalyser et accélérer les connections. Les modes de management des communautés évoluent pour s'adapter à la taille des réseaux.

Par leur taille et l'attractivité de leur marque, les méga-plateformes bouleversent déjà les stratégies des autres plateformes. Il est déjà possible de constater que les relations entre plateformes reposent sur un mélange entre coexistence, concurrence et collaboration.

Avec l'émergence des méga-plateformes, cette logique de « coopétition » devrait se construire à l'échelle de l'ensemble du territoire national ou dans un cadre transfrontalier à l'échelle de l'Europe. Dans tous les cas, le niveau des villes et des régions est enjambé pour changer de façon radicale les termes du territoire de référence. Ces méga-plateformes attirent dès aujourd'hui des entrepreneurs et des projets qui dépassent les écosystèmes régionaux où elles sont installées.

LES ENTREPRISES SONT À LA FOIS UTILISATRICES ET PARTENAIRES DES PLATEFORMES : CETTE LOGIQUE EXISTE POUR TOUTES LES TAILLES D'ENTREPRISES

Le rapport 2017 avait souligné que les grandes entreprises étaient à la fois clientes et partenaires des plateformes. Le rapport 2018 confirme cette logique : elles sont très souvent des partenaires clés (notamment des méga-plateformes). On constate qu'elles accompagnent aussi les plateformes franciliennes comme partenaires dans la mise en place de stratégies d'expansion nationale et internationale.

Fait marquant, pour bon nombre de plateformes situées dans les régions en dehors de l'Île-de-France, les ETI et PME constituent à la fois des cibles pour les offres de services et des partenaires à part entière pour construire la stratégie. La priorité donnée aux ETI et aux PME dépend d'abord de la mission que se donne la plateforme et du tissu industriel local. Lorsque les plateformes ciblent les PME et ETI en tant que clientes, elles cherchent parfois à adapter l'offre à leurs spécificités, en particulier lorsque les ressources et les marges de manœuvres de ces entreprises sont faibles en matière d'innovation. Dans les autres cas, on constate que les ETI et PME constituent à la fois des utilisateurs et des partenaires stratégiques. Le rapport constate des relations explicites et fortes avec les ETI en Alsace, en Aquitaine et en Bretagne, mais il est encore prématuré pour tenter de singulariser plus les relations avec les ETI. A ce stade, il est possible de dire que les plateformes d'innovation apportent aux ETI et PME un relais pour leur diversification stratégique et leur digitalisation, comme c'est aussi le cas pour les grandes entreprises.

LE FOISONNEMENT DES PLATEFORMES ACCENTUE LE BESOIN DE TROUVER LES VOIES D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE STABLE

Le foisonnement des plateformes implique une recherche de différentiation des offres de services en même temps qu'une stabilisation des principaux rouages de leurs modèles économiques. Le rapport identifie deux dimensions. En premier lieu, il s'agit de gérer au mieux les coûts fixes de la plateforme : immobilier, machines pour prototyper et ressources humaines.

Cela explique pourquoi les plateformes cherchent à augmenter leur taille pour générer des économies d'échelles et saturer leurs taux d'occupation. Cela se matérialise dans la mise en place de stratégies d'expansion géographique pour les plateformes (franciliennes) les plus anciennes et pour la construction d'activités plus ou moins spécialisées en province. Le plus souvent, l'accroissement du portefeuille de services et l'expansion géographique visent seulement à couvrir les coûts fixes.

Pour toutes les plateformes, en revanche, la gestion des ressources incorporelles (variété et profondeur des compétences du réseau de mentors ou de l'équipe d'animation, gestion de la marque) ne connaît pas de limite directe en dehors de la préservation des liens forts avec la communauté. La course à la taille doit donc être nuancée.

L'analyse du modèle économique prend des formes originales pour les méga-plateformes car leur taille implique de façon automatique des besoins de trésorerie atypiques. Une fois ce problème de fond de roulement géré, les méga-plateformes accèdent tout de suite à un nouveau domaine des possibles. La « plateforme de plateformes » analysée dans ce rapport n'échappe pas à cette logique, et les particularités de son modèle ne le rendent pas plus risqué que pour les autres plateformes, car elle fait partager ses coûts fixes à ses partenaires stables (les « autres » plateformes installées sur son site). Pour toutes les plateformes étudiées, quelles que soient leurs tailles, l'enjeu consiste à construire la viabilité et l'attractivité sur le long terme. Cela repose par nature sur la gestion des actifs incorporels : la marque, la qualité et la taille de la (ou des) communauté(s).

Dans ce rapport, nous soulignons aussi que l'impact réel des plateformes sur les activités économiques des territoires reste une question ouverte. Étant donnés le dynamisme des plateformes et l'effort consenti par les collectivités locales pour leur développement, parions que la question de l'évaluation de leurs impacts va bientôt devenir un sujet clé.

SOMMAIRE

Executive Summary 7
Sommaire 13
Introduction 17
Comprendre les dynamiques à l'échelle du territoire français 19
Les plateformes d'innovation étudiées sur le territoire français 21
La démarche : croiser les points de vue 21
Plan du rapport 23
Les plateformes d'innovation dans les régions françaises 25
Objectifs et missions 27
Les plateformes d'innovation sont de nouveaux acteurs de la transformation socio-économique 38
Les trajectoires de création et les relations au local reflètent la diversité des territoires 45
Les communautés restent l'actif stratégique des plateformes d'innovation 57
Le portefeuille de services des plateformes d'innovation contribue à ancrer leur identité sur le territoire 75
Les business models et les structures de gouvernance restent diverses 101
Les plateformes d'innovation franciliennes : quelles évolutions majeures en 2017 ? 125
Les portefeuilles de services ont été renforcés et ont évolué 127
Une évolution des services est fondée sur la multiplication des partenariats 134
L'expansion géographique se déploie sur la base de stratégies locales, nationales et internationales 135
Des perspectives d'évolution en matière de gouvernance et de business models se dessinent 138
Conclusion : les similitudes et différences entre l'Ile de France et les régions françaises 141
Une différence fondamentale entre l'Ile de France et les autres régions françaises : le rôle des collectivités locales dans l'ancrage territorial des plateformes 144
Le foisonnement des plateformes d'innovation est porteur de nouvelles tensions concurrentielles 145
Bibliographie Indicative 147
Annexes 151
Listes et tables 163

INTRODUCTION

L'économie numérique ne conduit pas seulement à développer les connexions virtuelles, elle modifie aussi profondément la physionomie des écosystèmes. Les frontières entre secteurs d'activités deviennent floues. Le management de l'innovation évolue profondément.

Dans ce contexte, les plateformes d'innovation remplissent un vide sur les territoires. Elles représentent de nouveaux « outils » favorisant l'émergence de nouvelles générations d'entrepreneurs, permettant aux indépendants comme aux entreprises de tester de nouveaux modes de travail et, enfin, de construire de nouvelles relations au sein des écosystèmes.

COMPRENDRE LES DYNAMIQUES A L'ÉCHELLE DU TERRITOIRE FRANÇAIS

Commandé par l'Innovation Factory et Bpifrance Le Lab, ce second rapport sur les plateformes d'innovation a été réalisé par les chercheurs de la chaire newPIC de Paris School of Business.

La première étude avait permis de construire une taxonomie des plateformes d'innovation à partir de la comparaison d'une quinzaine de plateformes localisées en Île-de-France. L'édition 2018 s'intéresse au développement des plateformes d'innovation dans des métropoles régionales du territoire français métropolitain.

L'approche retenue pour cette étude se situe dans la continuité du rapport produit en 2017. Elle reprend la définition des **plateformes d'innovation** proposée alors pour analyser l'ensemble de ces nouveaux lieux situés au cœur du processus d'innovation. Le rapport s'intéresse aux lieux portés par des entrepreneurs et/ou des associations. Dépassant les notions de « makerspaces », d'incubateurs et d'espaces de coworking, les plateformes d'innovation sont caractérisées par trois dimensions clés :

- une communauté d'individus portée par des valeurs et située au cœur des nouvelles démarches d'innovation,
- un lieu physique qui cristallise la rencontre, l'émergence de nouvelles pratiques et modèles de collaboration,
- une offre de services au profit des entrepreneurs et des grandes entreprises.

Cette étude reprend la taxonomie produite en 2017 qui caractérise et compare en détails les plateformes d'innovation au niveau de leurs missions, de leur business models, de leurs modes de gouvernance, les modes d'animation des communautés et les offres de services qu'elles déploient.

Ce nouveau rapport inclut aussi de nouvelles dimensions d'analyse. Il permet de comprendre les relations spécifiques entretenues par les plateformes d'innovation avec les acteurs du territoire, entreprises et collectivités locales.

Ensuite, il identifie comment les plateformes d'innovation répondent progressivement aux besoins des PME et des entreprises de taille Intermédiaire (ETI), alors que le rapport 2017 s'intéressait aux grandes entreprises et aux startups.

Enfin, ce rapport développe une **analyse du développement des méga-plateformes** telles que *Station F, Euratechnologies* et *thecamp*. Ce dernier point renvoie à un phénomène récent en France. Le rapport cherche non seulement à comprendre les particularités des méga-plateformes, mais aussi à mettre en lumière leurs impacts sur les territoires et sur le développement des autres plateformes d'innovation.

Le rapport 2017 évoquait également que les plateformes franciliennes se situaient elles-mêmes dans une phase de consolidation et de stabilisation. Depuis mars 2017, elles ont cherché à affiner leurs stratégies.

Ce rapport fait le point sur les évolutions survenues depuis la publication du premier rapport. Si les business model des plateformes d'innovation ne sont pas encore stabilisés, les évolutions constatées depuis les douze derniers mois sont riches d'enseignements sur les dynamiques des plateformes d'innovation et sur la définition de leurs orientations stratégiques.

Photographie 1 – Conférence de presse de présentation de l'étude 2017 (février) à l'Anticafé du CCPI

Source : Innovation Factory – Photo reproduite avec autorisation.

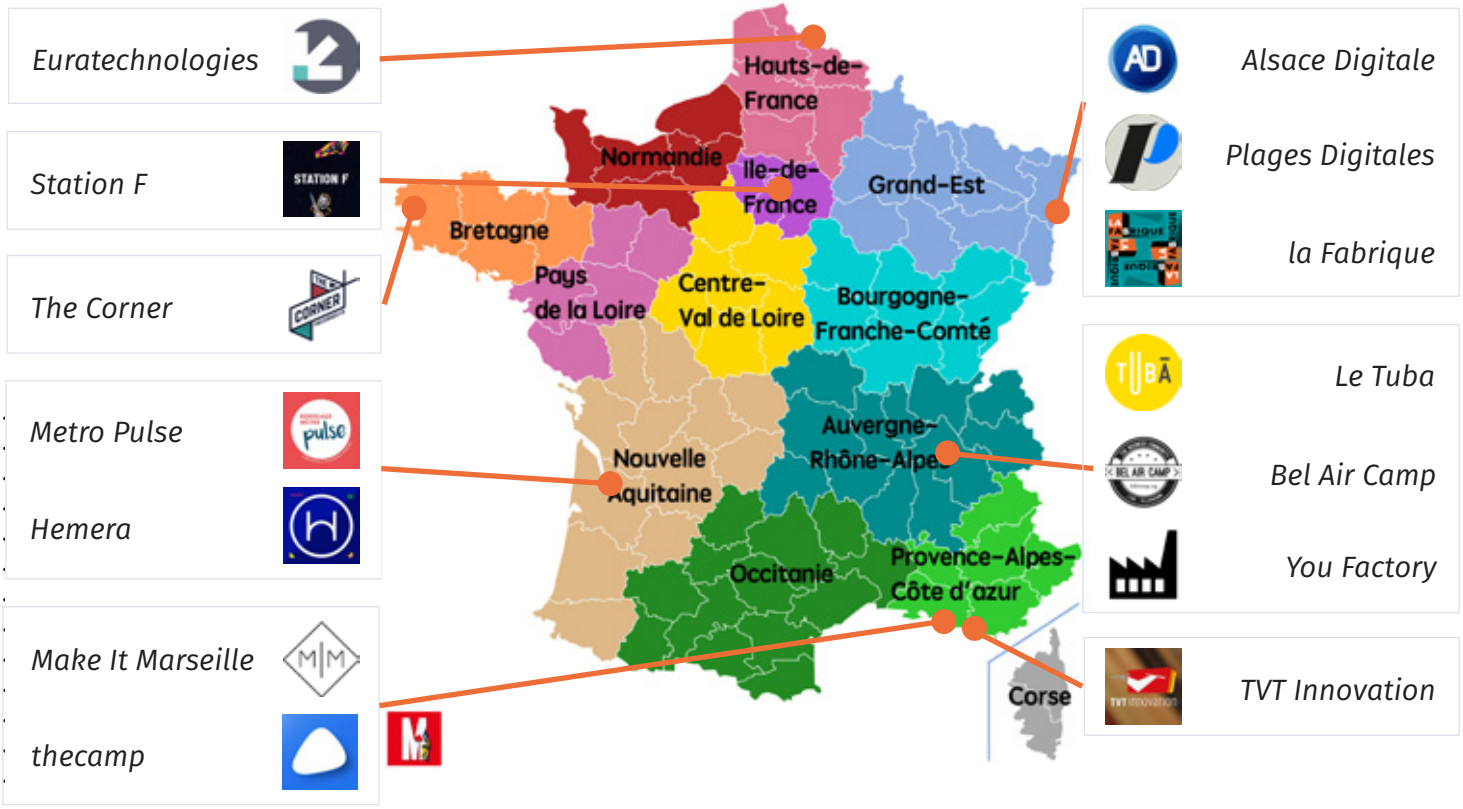
LES PLATEFORMES D'INNOVATION ÉTUDIÉES SUR LE TERRITOIRE FRANÇAIS

Le rapport 2018 étudie 13 plateformes d'innovation réparties dans 7 régions françaises[1].

L'installation de *Station F* à Paris a justifié une investigation spécifique en raison de l'importance de cette initiative qui n'avait pu être étudiée en 2017.

La carte suivante précise les plateformes étudiées en 2018 et leurs localisations.

Figure 1 – Carte des plateformes étudiées dans ce rapport



LA DÉMARCHE : CROISER LES POINTS DE VUE

Comme l'année précédente, cette étude est fondée sur une enquête de terrain. 33 interviews ont été réalisées au sein de 13 plateformes combinant les fondateurs ou animateurs des plateformes, des startups incubées dans ces plateformes ou actives dans leurs communautés et, aussi, de grandes entreprises et des entreprises de taille intermédiaire (ETI) ayant mobilisé leurs services.

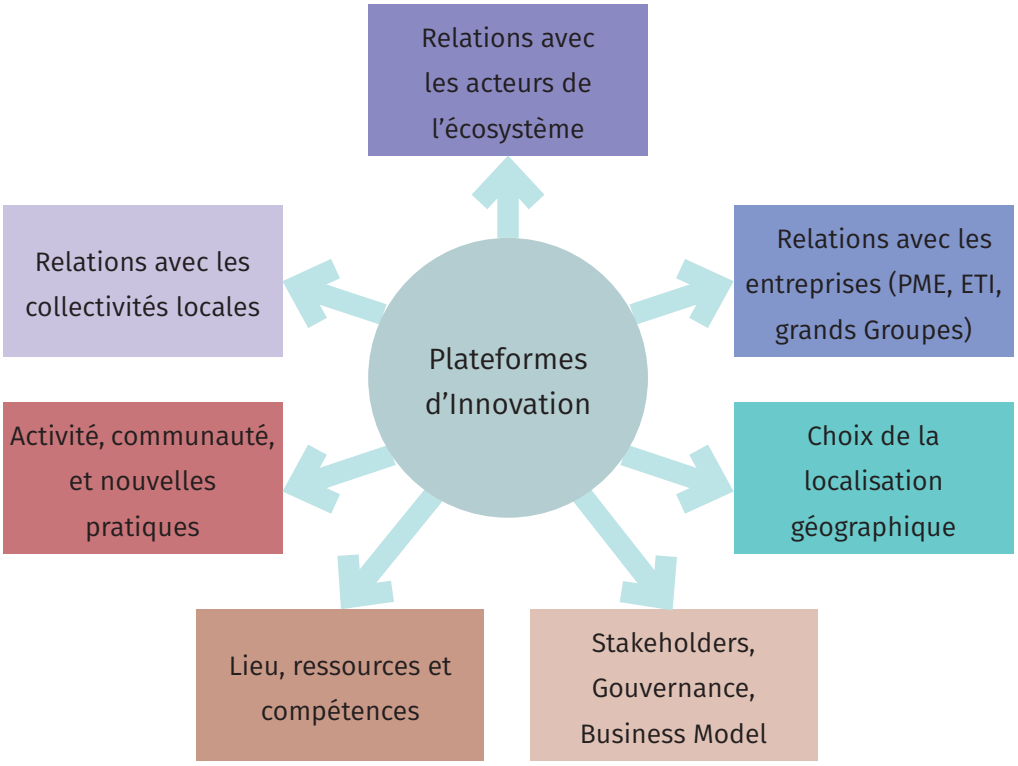
1. À noter que des plateformes avaient été contactées à Nantes, Rennes et Toulouse pour compléter l'analyse, mais celles-ci n'ont jamais répondu aux sollicitations de l'équipe de recherche.

Comme en 2017, l'originalité de cette étude est donc de croiser les points de vue de toutes ces parties prenantes pour mieux dégager les spécificités des plateformes d'innovation sur le territoire français.

Le protocole de recherche est basé sur des entretiens semi-directifs et sur un codage systématique des données collectées. Des recherches documentaires (internet) permettent de compléter le travail. Les cinq dimensions étudiées en 2017 ont été à nouveau abordées de façon systématique lors des entretiens : les relations avec l'écosystème ; la gouvernance et le business model ; le choix de la localisation géographique ; les pratiques d'animation de la communauté ; ainsi que la logique spécifique de gestion du lieu, des ressources et des compétences. **Deux dimensions supplémentaires ont été ajoutées par rapport à l'étude réalisée en 2017 : la relation aux collectivités locales et la relation aux PME et ETI.**

L'ensemble de ces dimensions sont présentées dans le graphique suivant.

Figure 2 – Les dimensions étudiées dans ce rapport



PLAN DU RAPPORT

Le rapport se divise en deux grandes parties. La première partie cible les plateformes localisées dans les régions de la France métropolitaine. La seconde partie présente une synthèse des changements majeurs intervenus pour les plateformes parisiennes et franciliennes étudiées en 2017 sur la base d'une recherche documentaire.

Pour l'analyse des plateformes d'innovation localisées dans les métropoles régionales, six sections permettent de présenter l'analyse et les résultats : les objectifs des plateformes ; leurs relations aux territoires et aux collectivités locales ; la variété de leurs impacts socioéconomiques (et les enjeux en terme de mesure de ces impacts) ; les dynamiques de communautés ; les offres de services construites par ces plateformes ; et, enfin, leurs business models et les modalités retenues pour leur gouvernance.

Pour les plateformes franciliennes, le rapport se focalise sur les évolutions du portefeuille de services, leurs stratégies d'expansion géographique, et les nouveaux enjeux liés à leurs business models.

La conclusion générale synthétise les similitudes et différences entre toutes les plateformes étudiées, qu'elles se trouvent en Île-de-France et dans les autres régions métropolitaines. Cette conclusion ouvre sur des perspectives sur les dynamiques concurrentielles qui émergent dans un contexte de foisonnement des plateformes largement supportées par les collectivités locales.

Photographie 2 – Les locaux d'Hemera à Bordeaux (rue Thiers, quartier Bastide)

Source : Hemera – Photo reproduite avec autorisation.

LES PLATEFORMES D'INNOVATION DANS LES REGIONS FRANÇAISES

LA PERMANENCE DE TROIS POSITIONNEMENTS CLÉS

Si les plateformes d'innovation en France sont caractérisées par leur remarquable diversité et foisonnement, on constate, comme dans le cadre de l'étude publiée en 2017 menée en Île-de-France, qu'elles sont organisées selon trois grands types de positionnements : les plateformes *business oriented*, les plateformes *social business oriented*, et enfin, les plateformes *not for profit oriented.*

Les plateformes *business oriented* concernent la création de nouveaux business et/ou la transformation des business existants dans un monde en pleine évolution. Ces plateformes ont représenté une grande partie des cas étudiés pour cette seconde édition même si ce positionnement va se décliner de manière spécifique pour chacune d'entre elles.

Dans le cas d'*Euratechnologies, The Corner, Alsace digitale, Cantine by TVT innovation,* il s'agit d'accompagner l'innovation, la transformation numérique des entreprises et contribuer à la création de nouvelles firmes sur le territoire alors que pour *Metro Pulse* et *Tuba*, il s'agit d'accompagner le développement de nouveaux services pour la ville par les startups comme par les grands groupes.

Dans d'autres cas, les plateformes d'innovation visent à la création de projets entrepreneuriaux en proposant de l'incubation, l'accélération et/ou des services mutualisés comme pour *Hemera, Bel Air Camp* ou *Station F.* Enfin, *You Factory* et *Make It Marseille*, sont orientées vers une nouvelle manière de produire et prototyper en s'appuyant sur l'industrie créative.

Les plateformes *social business oriented* ont été analysées, ici, à travers le cas de *thecamp*. Sans opposer développement économique et développement durable, l'objectif de cette plateforme est de traiter les grands défis du monde contemporain et de créer des activités économiques à fort impact sociétal. Trouver des solutions aux grands problèmes de société par l'intelligence collective constitue la raison d'être de *thecamp*.

> ***« On est à un moment historique où tout peut encore se décider… et finalement on veut créer demain »***
> **Guillaume Fichefeux, directeur de la co-création, *thecamp***

Pour les plateformes *not for profit,* de nombreux projets se développent en France comme *Myne* à Lyon (hackerspace qui a un fonctionnement proche de *la Paillasse*) ou encore *la Fabrique* à Strasbourg. *La Fabrique* se présente comme un makerspace à vocation sociale, qui montre un fonctionnement proche d'*Electrolab* installé en région parisienne. *La Fabrique* n'est pas dimensionnée pour gérer et recevoir des projets professionnels industriels mais plutôt des projets de citoyens. *La Fabrique* organise des formations pour aider les nouveaux venus à se familiariser à l'usage des machines disponibles dans le lieu et à entrer dans une dynamique du faire.

LES (MULTI) SPÉCIALISATIONS SONT NÉCESSAIRES À LA DIGITALISATION DE L'ÉCONOMIE

Une des constantes du fonctionnement des plateformes d'innovation est qu'elles contribuent à casser les silos en se positionnant dans les interstices laissés vacants par les acteurs de l'innovation sur les territoires. Ainsi comme en 2017, le constat est que les plateformes ne sont associées à aucune spécialisation existante dans les nomenclatures traditionnelles de l'INSEE.

> ***« Notre objectif à long terme, c'est de pouvoir organiser une passerelle entre l'art et l'industrie. Pour innover, il va falloir des gens qui ont des vraies idées nouvelles : ce sont les artistes »***
> ***Jean Nelson, cofondateur de You Factory***

Au sein de *The Corner* comme *Bel Air Camp* ou *Hemera*, les projets entrepreneuriaux touchent de multiples secteurs d'activités comme l'évènementiel, la réalité virtuelle pour le cinéma, de nouveaux services de gestion des parcs automobiles.... La multi spécialisation est une constante des plateformes et va de pair avec l'économie digitale qui, de fait, crée une porosité entre les secteurs d'activité.

La distinction « Makers » et « Thinkers » reste un élément essentiel pour différencier les activités des plateformes. Ainsi certaines sont principalement orientées vers des activités de prestations intellectuelles et donc ne perçoivent pas l'intérêt direct de se doter d'un makerspace. C'est le cas de *The Corner* ou de *Hemera.* A l'inverse *You Factory* et *Make It Marseille* sont avant tout centrés sur la mise en place d'un espace où les ateliers et le prototypage occupent une place clé.

Certaines plateformes combinent de manière originale les deux approches « Makers » et « Thinkers ». *TVT Innovation* a ouvert *la Cantine* à Toulon un tiers lieu dédié au numérique et en même temps co-anime un Fab lab avec une école d'ingénieur et une école de commerce. *Alsace Digitale* anime deux tiers-lieux dénommés *les Plages Digitales* dédiés au numérique. Certains des membres des communautés d'*Alsace Digitale* sont aussi des membres actifs de *la Fabrique*, makerspace à Strasbourg.

Photographie 3 – Thinkers (Tuba) et makers (la Fabrique)

Source : Le Tuba et la Fabrique – Photos reproduites avec autorisation.

LES MÉGA-PLATEFORMES : UNE TENDANCE NOUVELLE EN FRANCE

La multiplication des méga-plateformes constitue une tendance récente en France à quelques exceptions. En effet, *Euratechnologies* a été créée il y a 10 ans et fait figure de précurseur.

Par méga-plateformes, on entend des plateformes qui conservent les trois éléments constitutifs de la définition initiale (à savoir l'existence d'un lieu, d'une communauté et de services). Toutefois, elles se différencient des autres plateformes par la taille de leur espace physique, des communautés qu'elles animent et des moyens financiers consacrés (cf. encadré 1).

Le premier constat qui s'impose est que la plupart des grandes métropoles françaises, mais aussi certaines villes intermédiaires comme Mulhouse, sont caractérisées par le développement de ces méga-plateformes. De par leur taille, elles vont impacter non seulement l'écosystème local mais aussi potentiellement l'activité des autres plateformes d'innovation localisées sur le même territoire. Elles représentent en effet un attracteur aussi bien pour les entrepreneurs que les grandes entreprises.

Photographie 4 – Les quatre méga-plateformes (de gauche à droite et de haut en bas) : Euratechnologies (Lille), thecamp (Aix-en-Provence), Bel Air Camp (Villeurbanne) et Station F (Paris)

Sources : thecamp, Patrick Tourneboeuf (Station F) et David W. Versailles (Bel Air Camp et Euratechnologies). Reproduit avec autorisation.

Leur émergence et leur nombre représentent une spécificité française par rapport au reste de l'Europe. Les méga-plateformes sont révélatrices de la dynamique de transformation de l'économie française et de la vivacité de son tissu entrepreneurial. Toutefois, leur nombre à l'échelle du territoire français questionne aussi sur leur viabilité à moyen terme. En effet, si pour certaines d'entre elles, le potentiel d'attractivité à l'échelle internationale existe et semble déjà important (cf. comme *thecamp* qui quelques mois après son ouverture est déjà très visible et attire des profils venus du monde entier), leur développement dépend de l'existence d'une masse critique suffisante de talents, d'entrepreneurs ainsi que d'infrastructures de transport sur un territoire. A la date d'écriture de ce rapport on dénombre neuf méga-plateformes en France mises en place ou en cours d'installation (cf. encadré 1).

Encadré 1 – Les méga-plateformes en France

Ces méga-plateformes présentées dans cet encadré sont déjà installées sur le territoire national ou constituent des projets en cours dont l'ouverture est prévue pour 2018 ou 2019. Portées parfois par des collectivités locales, le plus souvent par des entrepreneurs, elles sont souvent localisées dans des friches industrielles et participent ainsi à des programmes de réhabilitation ou de redynamisation du tissu urbain. Une seule exception concerne thecamp localisée à proximité de la gare Aix TGV et qui repose sur une construction ex nihilo.

La ville de Montpellier lance pour 2018 une plateforme au cœur de la cité créative, sur un espace de 4000 m2. Cette plateforme va ainsi s'installer sur l'ancien site de l'école d'application d'infanterie, et sera orientée sur le collaboratif, le social et les industries culturelles et créatives. Ces dernières y auront une place clé, l'un des enjeux étant d'aider les entreprises de ce secteur à trouver de nouveaux modèles économiques et à développer de nouvelles compétences. La création de cette plateforme vise aussi à contribuer au décloisonnement de l'industrie culturelle et créative par rapport aux autres secteurs d'activité. Cette nouvelle plateforme comprendra des lieux de vie, des espaces de coworking et de prototypage, un studio de cinéma. On note parmi les partenaires de ce projet, l'incubateur Creatis, Smart (plate-forme de production de projets), Push Start (l'association des entreprises du jeu vidéo) ou encore KissKissBankBank leader européen du financement participatif.

thecamp a ouvert en septembre 2017 et a été créé ad hoc de toutes pièces par un entrepreneur en partant d'un territoire en pleine nature près de la gare d'Aix en Provence. Cette plateforme, résolument futuriste, permet d'héberger une variété d'activités et de programmes innovants et de recevoir plusieurs milliers de personnes sur une durée d'une journée à plusieurs jours sur le site

même pour contribuer à résoudre des problèmes sociétaux et pour mener des projets innovant selon une approche collaborative.

A Bordeaux, Darwin est un lieu de 10 000 m2 installé dans l'ancienne caserne de Niel. Le lieu a été racheté en 2009 par le groupe Évolution après négociation avec la mairie de Bordeaux. Darwin est orienté sur le thème de la transition écologique et du développement durable et abritant 230 startups, 46 associations. La plateforme comprend des espaces de coworking, d'incubation, des espaces de prototypage, des lieux de vie et de relaxation, des magasins respectant les principes du développement durable. Le chiffre d'affaires de la plateforme est de 10 millions d'euros. Darwin est un projet poussé par des entrepreneurs, en particulier l'entreprise Évolution mais la plateforme se présente avant tout comme une communauté de hackers territoriaux. La survie de ce projet privé (pas de soutien public même si on note bienveillance des collectivités locales notamment la Maire de Bordeaux) est rendue complexe par la gestion du site physique par les promoteurs immobiliers.

Station F représente une méga-plateforme ouverte en 2017 sur 34 000 m2. Dédiée à l'entrepreneuriat, Station F héberge plus de 300 stations de travail pour les startups. Portée par Xavier Niel, ce projet se veut structurant à l'échelle internationale pour permettre le développement d'un écosystème d'entrepreneurs, qui disposerait de moyens proches de ceux existant au sein des GAFA aux États-Unis.

Bel Air camp est aussi porté par un entrepreneur et a ouvert en 2016 à Villeurbanne sur les anciens sites d'Alcatel Transport. La plateforme se développe sur 30 000 m2 qui sont investis pour offrir des espaces privatifs et des services mutualisés aux entrepreneurs.

Euratechnologies a été créé en 2007 à Lille sur une friche industrielle totalement rénovée... Aujourd'hui, la plateforme dispose de 80 000 m2 et devrait même atteindre 150 000 m2 en 2020. Tout un écosystème sur le digital s'y est installé : startups, grandes entreprises, organismes de recherche...

KMO sera ouvert en 2018 par Innov Campus et consiste au réaménagement du quartier de la Fonderie à Mulhouse. Il va se déployer sur 10 000 m2. L'objectif est de permettre le développement et la rencontre de startups, grands groupes et centres de formation autour des enjeux du numérique. Un techlab va être installé aussi sur ce site. Porté par des entrepreneurs, la Caisse des Dépôts et Consignation et le Crédit Agricole.

ICI Marseille s'installe à Marseille en 2018 et est la déclinaison locale d'ICI Montreuil. Élaboré en partenariat avec Bouygues, ICI Marseille va représenter le plus grand makerspace d'Europe pour les artisans avec 3000 m2 d'espaces au sein de Marseille.

Le lieu Totem de la French Tech à Lyon vise à regrouper sur place environ 40 entrepreneurs et aussi permettre l'organisation d'évènements sur la transition numérique. Ce nouveau lieu qui ouvrira en 2018, va s'installer au cœur du quartier créatif et innovant à forte visibilité internationale de La Confluence. Le lieu Totem comprendra 3 800 m² dédiés à l'accélération des startups et à l'animation de l'écosystème. Le lieu comprendra aussi un espace de coworking space.

Source : Sites des plateformes et presses locales..

Parmi les spécificités, une première observation permet de constater que ces méga-plateformes sont souvent à la fois généralistes et spécialisées, et combinent parfois plusieurs positionnements.

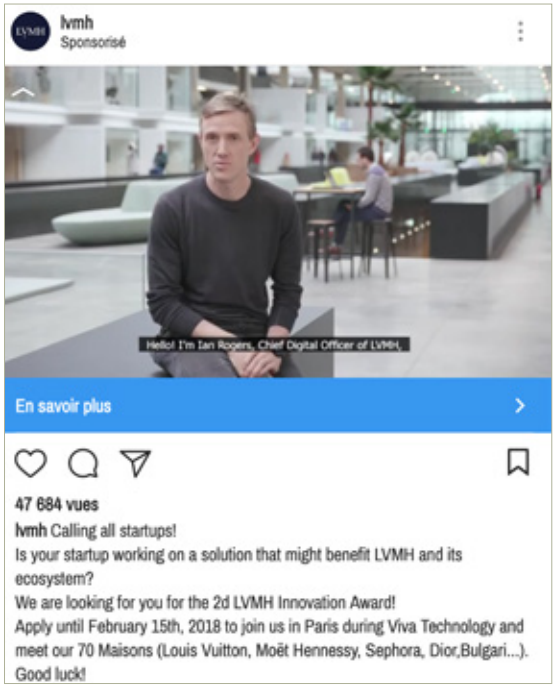
Tout d'abord, *Station F* se présente comme « un campus de startups » qui a les caractéristiques d'**« une plateforme de plateformes »**. En effet, *Station F* héberge son propre programme d'incubation pour plus de 200 startups, ainsi que 30 programmes d'accélération portés par des entreprises (comme TF1, Thales, LVMH, Facebook, Microsoft ou l'Oréal) et des associations (Ashoka).

Généraliste par son programme d'incubation géré en propre, *Station F* est donc aussi thématisée avec des programmes d'accélération dédiés par exemple sur la cyber sécurité (programme de Thales) ou concentré sur la beauté (programme de l'Oréal). *Station F* utilise **l'analogie d'un campus universitaire**. Le premier stade est le programme généraliste d'incubation de *Station F.*

Ensuite, les entrepreneurs peuvent poursuivre leur parcours avec des accélérateurs thématiques gérés par les institutions partenaires.

Station F est *business oriented*, mais parmi les plateformes qu'elle héberge certaines sont *social business oriented*. En effet, l'accélérateur *Share It d'Ashoka* cible l'entrepreneuriat à fort impact sociétal.

Photographie 5 – Communication sur les réseaux sociaux de THALES, LVMH et TF1 pour leurs activités dans Station F

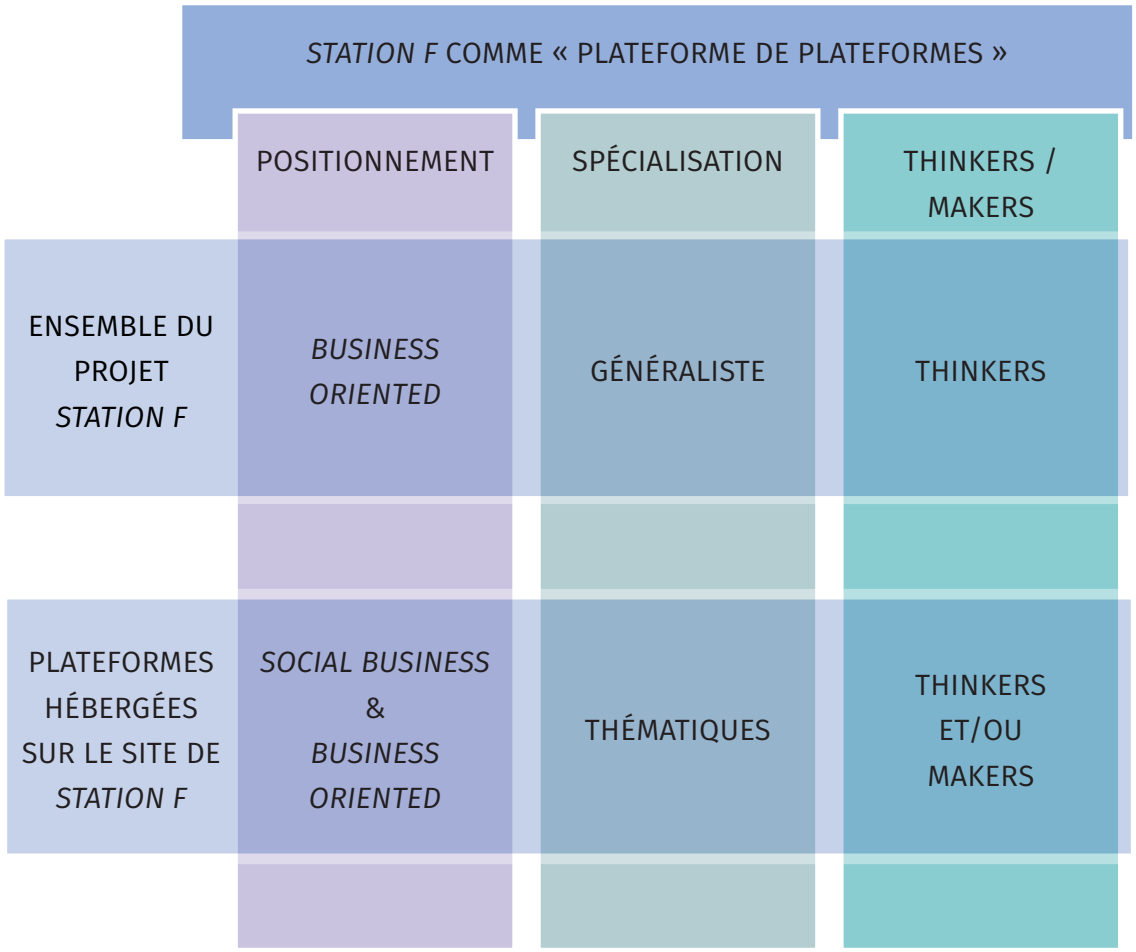


Sources : Twitter (Station F, THALES et TF1) et Instagram (LVMH).

Dans le même sens, *Euratechnologies* est une méga-plateforme généraliste sur la transformation digitale mais elle vient de créer de nouveaux incubateurs cette fois spécialisés sur le territoire de la métropole lilloise. L'objectif est alors de répondre aux besoins des territoires sur des secteurs d'activités confrontés à la disruption, comme par exemple à Roubaix, avec un incubateur spécialisé dans le e-commerce.

Une autre spécificité forte des méga-plateformes est leur positionnement par rapport au clivage thinkers/makers. A l'exception d'*ICI Marseille* positionné explicitement sur l'artisanat et le faire, les autres méga-plateformes combinent toutes, les deux types d'activités mais selon des modalités variées. Pour *Euratechnologies* et *Station F,* le monde du maker est présent par la présence du Techshop de Leroy Merlin (à proximité ou dans la plateforme). Pour *thecamp*, l'animation du FabLab interne est gérée par les équipes *ICI Make* (*ICI Montreuil*). Pour *Bel Air Camp*, le monde du maker rentre de plein pied dans la plateforme par la mise en place en 2018 d'un TechPark géré par la plateforme elle-même. La figure 3 illustre les spécificités des méga-plateformes en termes de positionnement, de spécialisation y compris dans les dimensions makers/thinkers à partir du cas de *Station F.*

Figure 3 – Les spécificités de Station F comme plateforme de plateformes



Photographie 6 – Station F, plateforme de plateformes

Sources : Station F, Photo Patrick Tourneboeuf, reproduite avec autorisation.

Le tableau 1 synthétise les informations sur la création, le positionnement et la mission de l'ensemble des plateformes étudiées en 2017. 4 méga-plateformes ont été étudiées : *Bel Air Camp, Euratechnologies, Station F et thecamp.*

Tableau 1 – Positionnement et multi-spécialisation des plateformes d'innovation étudiées

Plateformes	Création	Ville	Positionnement	Mission Principale	Thinkers / Makers
Alsace Digitale	2010 2011	Strasbourg	*Business oriented*	Accompagner la transformation digitale sur le territoire	Thinker et collaboration avec un makerspace comme *la Fabrique*
Bel Air Camp	2016	Lyon/ Villeurbanne	*Business Oriented*	Faciliter la croissance des entreprises membres en développant des services mutualisés.	Thinker et Maker avec la mise en place d'un TechPark pour faciliter le prototypage

Plateformes	Création	Ville	Positionnement	Mission Principale	Thinkers / Makers
la Cantine by TVT *innovation*	1987	Toulon	*Business oriented*	Accompagner l'innovation pour les acteurs du territoire	Thinker et Maker par l'installation d'un Fab Lab depuis 2015 co géré par TVT innovation, et deux écoles ISEN et Kedge
Euratechnologies	2007	Lille	*Business Oriented*	Créer un écosystème digital sur le territoire	Thinker Partenariat avec le Techshop de Leroy Merlin pour la partie Makers
Hemera	2015	Bordeaux	*Business oriented*	Accélérateur de startups du numérique	Thinker
la Fabrique	2014	Strasbourg	*Not for profit oriented*	Ateliers de prototypage pour citoyens	Maker
Make It Marseille	2016	Marseille	*Business oriented*	Atelier de prototypage pour indépendants et artisans	Maker
Metro Pulse	2017	Bordeaux	*Business oriented*	Contribuer à l'expérimentation de nouveaux services dans la ville à partir des technologies digitales et de l'open data	Thinker
Station F	2017	Paris	*Business oriented*	Campus d'entrepreneurs	Thinker Installation d'un techshop pour la dimension makers

Plateformes	Création	Ville	Positionnement	Mission Principale	Thinkers / Makers
thecamp	2017	Aix-Marseille	*Social business oriented*	Contribuer à résoudre des problèmes à fort impact sociétal par l'intelligence collective	Thinker Maker via la gestion du Fab lab par *ICI Make*
The Corner	2014	Brest	*Business oriented*	Accélérateur de startups dans tous les secteurs d'activités	Thinker
Tuba	2009	Lyon	*Business oriented*	Contribuer à l'expérimentation de nouveaux services dans la ville à partir des technologies digitales et de l'open data	Thinker
You Factory	2016	Lyon/ Villeurbanne	*Business oriented*	Accompagner la création sous toutes ses formes via des outils de fabrication mutualisés	Maker

LES PLATEFORMES D'INNOVATION SONT DE NOUVEAUX ACTEURS DE LA TRANSFORMATION SOCIO-ECONOMIQUE

Les plateformes d'innovation constituent de nouveaux acteurs sur les territoires et participent toutes d'une manière ou d'une autre à un processus de transformation socio-économique de nos sociétés modernes. L'impact potentiel de leurs activités peut être multiple. S'il est difficile de mesurer aujourd'hui ces impacts en raison de la jeunesse des plateformes d'innovation, il est possible de les répartir en plusieurs catégories, et ainsi de mener une première réflexion sur les aspects clés à prendre en compte dans le futur.

LES PLATEFORMES D'INNOVATION SONT UN FACTEUR DE MODERNISATION DES TERRITOIRES

Par leur ancrage territorial, les plateformes d'innovation vont avoir des incidences sur **la régénération du territoire tant en termes de création de l'emploi que de modernisation des centres urbains**. Elles constituent donc des leviers du développement territorial même si les modalités pour y contribuer vont varier d'une plateforme à une autre. C'est le cas pour *Euratechnologies, Alsace Digitale, TVT Innovation, Tuba, Métropulse* et *The Corner*. Pour certaines d'entre elles comme *Euratechnologies*, l'impact est recherché à l'échelle du territoire de la métropole lilloise. Pour *The Corner,* l'impact se situe au niveau d'une ville de taille intermédiaire où existent des ETI, PME et un potentiel d'étudiants, mais où la culture entrepreneuriale reste encore faible.

> ***« Euratechnologies est conçu comme un vrai projet de structuration du territoire… Il s'agit de bâtir un écosystème digital complet sur le territoire… »***
> **Massimo Magnifico, *Euratechnologies***

Pour certaines plateformes, l'impact peut se manifester à travers l'inscription d'une nouvelle activité sur le territoire. C'est l'exemple de *la Fabrique*, un makerspace citoyen à Strasbourg. Au-delà de proposer aux citadins l'accès à une nouvelle activité, la Fabrique contribue à des parcours de réinsertion sociale en aidant les individus à sortir de leur isolement voire en les encourageant à concrétiser une idée entrepreneuriale. L'impact est sans aucun doute difficile à mesurer mais ce type d'activités est essentiel dans un environnement où le travail change progressivement de nature ou de forme. Le développement de l'esprit entrepreneurial et des professions d'indépendants amène à une réorganisation des activités et des services sur les territoires.

Les plateformes d'innovation vont avoir aussi un impact sur les relations au sein des écosystèmes et sur la transformation digitale des entreprises. En quelque sorte, la plateforme d'innovation devient un levier pour le changement culturel et l'émergence de nouveaux modèles collaboratifs. Certaines plateformes vont faciliter la création de nouveaux écosystèmes d'entrepreneurs (par exemple *Euratechnologies, Bel Air Camp, Station F*) lorsque d'autres plateformes vont principalement aider à la réinvention des relations au sein d'écosystèmes existants pour traiter de nouvelles questions (comme *Tuba* et *Métropulse*). Certaines plateformes comme *Alsace Digitale* interviennent sur les deux aspects : la création de nouveaux écosystèmes et l'évolution des écosystèmes existants.

> ***« Imaginer de créer, trouver des solutions, faire bouger l'écosystème, qu'il devienne agile et que le territoire soit gagnant à la fin »***
> **Catherine Mosser, *Alsace Digitale***

Encadré 2 – Euratechnologies et l'impact sur le territoire

L'expérience d'Euratechnologies s'étend sur près d'une dizaine d'années. La plateforme d'innovation a été installée sur une friche industrielle et dans un quartier peu valorisé. Aujourd'hui, le site d'Euratechnologies est au cœur de la transformation du territoire lillois, qui présente l'avantage d'être à distance raisonnable de 5 capitales européennes dont Paris, Londres et Amsterdam.

Euratechnologies constitue un projet pour la transformation digitale du territoire lillois. L'enjeu de la plateforme est d'acculturer au digital. Son action s'adresse autant aux entreprises installées qu'aux écoles et étudiants (coaching, séminaires et ateliers). Il s'agit aussi de favoriser la création d'entreprises fondées sur des technologies digitales en accompagnant l'entrepreneur de l'émergence de l'idée à sa concrétisation voire l'internationalisation de son activité. Le taux de survie de startups est de 92 % trois ans après la sortie de la phase d'accélération. L'enjeu est aussi la création de l'emploi sur le territoire et cela passe par donner des moyens et infrastructures pour l'installation dans la durée des startups sur le territoire de la métropole.

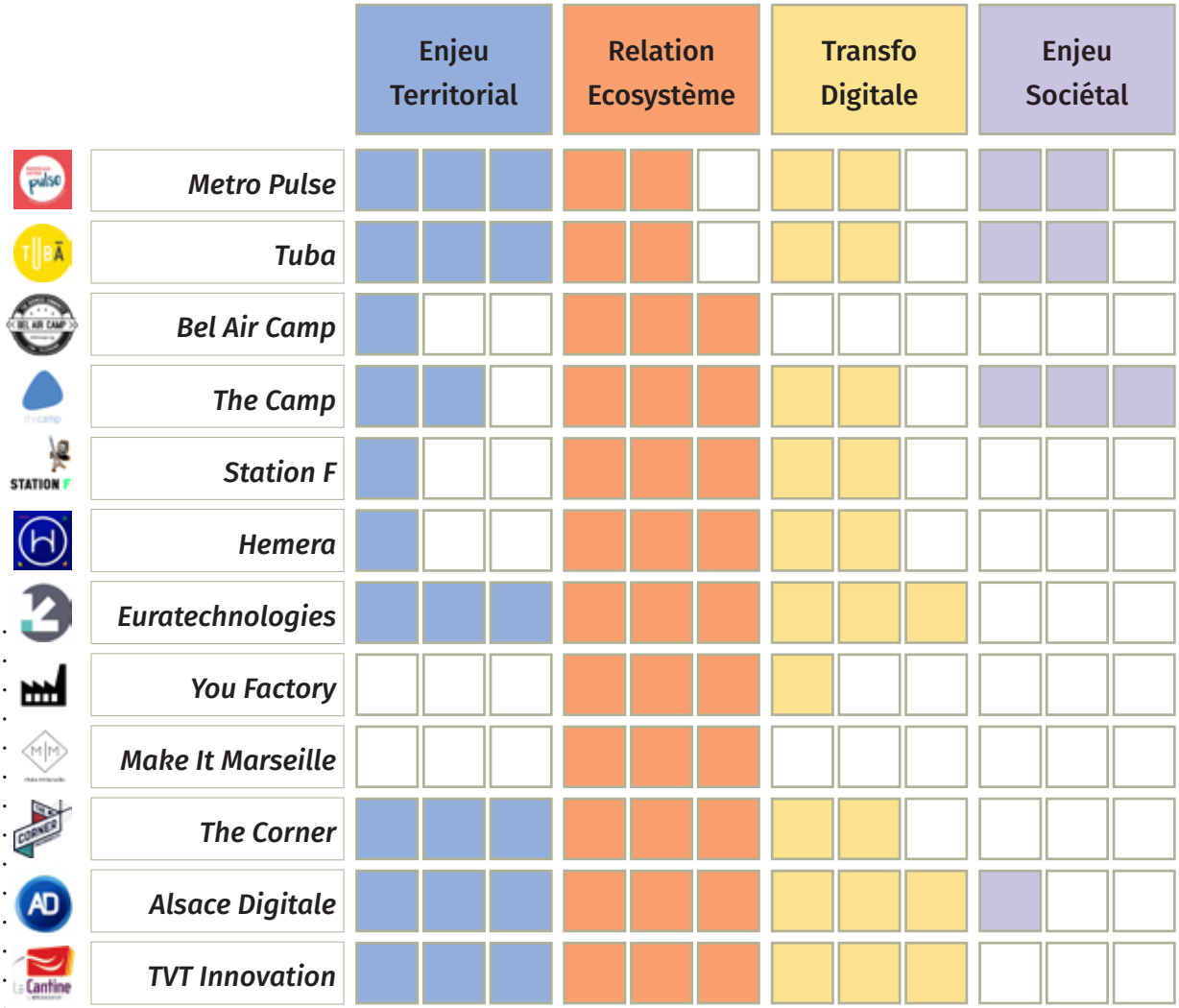
Cela implique aussi d'attirer de grands comptes sur le territoire de la métropole comme par exemple le CA village sur le site d'Euratechnologies, du CEA Tech pour favoriser le transfert technologique aux entrepreneurs, ainsi que l'installation de Microsoft ; Cap Gemini, IBM, le Techshop de Leroy Merlin à proximité de la plateforme d'Euratechnologies. « Il faut attirer, accompagner et garder » précise M. Magnifico, Directeur du développement d'Euratechnologies.

Si l'impact sur le territoire est aujourd'hui visible, la montée en puissance a pris du temps. Les résultats obtenus aujourd'hui par la plateforme reposent pour partie sur la stabilité des objectifs et du soutien dans la durée de la métropole.

Source : Entretien de Massimo Magnifico, directeur des opérations d'Euratechnologies.

Les impacts « attendus » peuvent s'analyser à plusieurs niveaux. Ils ne sont pas exclusifs les uns des autres (cf. figure 4). Sur le long terme, la capacité des plateformes à avoir un impact « tangible » sur ces dimensions constituera sans aucun doute un critère de succès de leur développement sur le territoire français.

Figure 4 – Les impacts attendus des plateformes d'innovation en France



Légende : Échelle de 0 à 3 : inexistant à central; Blanc ou vide signifie « 0 » ; Les couleurs marquent la progression de « 1 » à « 3 ».

DE LA DÉFINITION DES IMPACTS À UNE RÉFLEXION SUR LEURS MESURES : UNE ÉVALUATION PLUS JUSTE DE L'APPORT DES PLATEFORMES D'INNOVATION

L'ampleur du phénomène et la variété des plateformes d'innovation amèneront probablement les acteurs publics comme les chercheurs à vouloir quantifier leurs impacts.

La mesure de l'impact est toujours une question délicate qui conduit très souvent à retenir une approche réductrice (directement chiffrable), et donc aboutit à un résultat souvent décevant.

Cette étude propose une approche plus nuancée en évitant de ne retenir que des mesures quantitatives et en mixant le recours à des indicateurs statistiques et à des données plus qualitatives.

Mixer des approches qualitatives et quantitatives

De manière certaine, mesurer l'impact des activités des plateformes au sein des écosystèmes et la transformation digitale des entreprises sera difficile de manière quantitative. Le changement culturel et la création de nouvelles relations au sein de l'écosystème sont difficilement mesurables au-delà de monographies (sur des *success stories* ou à l'inverse encore sur les attentes non pleinement satisfaites). Pour aborder les dynamiques de création de communautés et d'écosystèmes, il pourrait cependant être intéressant de mener des enquêtes sur la variété des parcours entrepreneuriaux. Les « startuppers » commencent souvent leur parcours dans un incubateur (donc une communauté), puis continuent leur parcours dans d'autres plateformes au fur et à mesure de la maturation de leurs projets. De même, des enquêtes de satisfaction des utilisateurs des plateformes (entrepreneurs d'un côté, et ETI et grands comptes de l'autre) pourraient être construites sur la base d'échelle de mesures pour apprécier le degré de satisfaction de l'utilisation de ces plateformes.

La contribution de la plateforme à l'attractivité du territoire et au développement de sa marque est complexe à mesurer bien que cette dimension soit particulièrement importante pour les méga-plateformes. L'impact sur les grands enjeux de société sera aussi difficile à évaluer pour des plateformes comme *thecamp* dans la mesure où son action ne peut pas être isolée de l'action de communautés qui travaillent dans la plateforme mais aussi en dehors. Ainsi identifier ce qui relève de la plateforme, et ce qui relève d'éléments extérieurs sera difficile à clarifier (est-ce utile d'ailleurs de réaliser une telle distinction ?). Dans ces domaines précis, les seules mesures quantitatives possibles sont liées à des indicateurs d'activités (Combien d'évènements ? combiens de formations ? combien d'acteurs concernés ? Quel est le type de profil ? Combien d'actions de formation et pour quels publics ? etc.)

Construire un dispositif en combinant plusieurs méthodologies

Élaborer des indicateurs sur l'impact des plateformes requiert de construire de nouvelles bases de données, ce qui représente un investissement important car il faut mettre en place le dispositif qui permet le recueil de données fiables et comparables. Les données les plus faciles à collecter concernent la création d'entreprises lorsque la plateforme à un incubateur et/ou un accélérateur, et les données associées à l'installation d'activités économiques nouvelles à proximité.

A noter que l'exploitation de ce type de données requiert aussi quelques précautions. Ainsi le nombre de startups créées ne reflète qu'une partie de l'impact sur le territoire. En effet, il ne faut pas oublier que la création d'entreprises est une activité risquée et qu'un taux d'échec relativement élevé en est souvent la contrepartie. En revanche, même les échecs peuvent avoir un impact positif sur le développement de la culture entrepreneuriale sur les territoires, ou sur les effets d'apprentissage que cela permet de développer sur les autres acteurs de l'écosystème.

L'étude 2017 proposait une taxonomie pour caractériser les différentes dimensions clés des plateformes, taxonomie qui peut être utilisée pour construire des enquêtes visant à identifier la nature des activités des plateformes et construire des typologies. Cette nouvelle étude fournit, de manière complémentaire à la première étude, une grille de questions pour évaluer leurs impacts. Ces questions sont à adresser dans certains cas directement aux plateformes et, dans d'autres cas aux utilisateurs (entrepreneurs, grands groupes, universités). Le tableau 2 synthétise les principales questions qui pourraient être traitées dans le cadre de questionnaires destinées aux plateformes et aux utilisateurs de plateforme pour apprécier l'impact sur leurs activités.

Tableau 2 – Données à recueillir pour construire des indicateurs d'impact et d'activité

Dimensions	Contenus
Création d'entreprises (incubation/ accélération)	Combien de startups incubées ? Accélérées ? Quel est le taux de conversion du projet entrepreneurial en entreprise juridique ? Quel est le taux de survie à 3 ans ? Quel est le nombre de salariés des entreprises créées au bout de 3 ans ? Quelle est leur localisation géographique après 3 ans ?
La création de richesse sur le territoire	Quelle est le nombre d'entreprises (petites et grandes) installées dans le territoire grâce à la plateforme ? Nombre d'employés dans ces entreprises installées localement ? Quel est le nombre et types de nouveaux services disponibles sur le territoire ?
L'intensité des activités de la plateforme pour animer les communautés et écosystèmes	Vos services sont destinés aux startups ? aux indépendants ? aux grands groupes et ETI ? Combien d'évènements organisez-vous à l'année ? combiens de formations ? Combien d'actions de formation pour quels publics ? Combien d'action de coaching pour aider les entreprises à innover ? Combien d'acteurs ont participé à ces activités sur une année (en nombre d'organisation et en nombre de personnes) ?

Dimensions	Contenus
Sur le parcours entrepreneurial et son insertion dans une ou plusieurs communautés	Dans quelles plateformes d'innovation l'entrepreneur s'est installé au cours de son parcours de création et de développement d'entreprise ? L'entrepreneur a-t-il fait appel à un incubateur ou plusieurs ? Un ou plusieurs accélérateurs ? A-t-il préféré un makerspace ? Autres ?
Les caractéristiques des communautés créées	Le nombre de membres actifs après les 3 années qui ont suivi la création (résidents, et personnes fréquemment impliquées dans les activités de la plateforme) ? Quelle est la diversité de la communauté ? démographique (préciser par tranches d'âges), social (préciser les principaux statuts des membres : indépendant, employés, créateurs d'entreprises, chômeurs, étudiants, artistes...), culturel (est ce que plusieurs nationalités autre que la France sont présentes dans la communauté) ?
La satisfaction des utilisateurs des plateformes	<u>Pour les résidents :</u> Êtes-vous résidents au sein d'une plateforme ? Classez par ordre de préférence les raisons de rejoindre la plateforme : éviter la solitude de l'entrepreneur, bénéficier d'un coaching individualisé, accéder aux expertises au sein de la communauté, accéder à des infrastructures de prototypage, accéder à des locaux privatifs, accéder à des ressources mutualisées à l'ensemble des entrepreneurs. Quelle est la plateforme qui vous a apporté le plus en terme de développement de partenariats avec des grandes entreprises/ ou des startups ? Quel est l'impact de la plateforme sur votre activité ? Classez par ordre d'importance : trouver des clients plus rapidement ? trouver des financements ? Aller plus vite en évitant les erreurs commises par d'autres ? <u>Pour les entreprises/ grands comptes qui utilisent les services de la plateforme :</u> Utilisez-vous une ou plusieurs plateformes ? De manière ponctuelle ? Fréquente ? Pour quel objectif mobilisez-vous la plateforme ? Classez par ordre d'importance : gestion interne du changement, acquérir de nouvelles méthodes de créativité, trouver de nouveaux partenaires (notamment les startups), faciliter une diversification stratégique des activités, accéder aux expertises d'une nouvelle communauté, afficher une image innovante de votre entreprise, autres ?

Dimensions	Contenus
La satisfaction des utilisateurs des plateformes	Combien de salariés ont été impliqués au cours de l'année passée ? Êtes-vous satisfait des services utilisés au sein de la plateforme ? Quel est selon vous l'impact principal de l'utilisation de la plateforme pour votre entreprise ? Classez par ordre d'importances : aider à concrétiser de nouvelles offres ? explorer de nouvelles tendances (technologiques, marché) ? Les changements des modes de travail ? La mise en place de nouveaux partenariats ? Y avez-vous développé un ou plusieurs nouveaux partenariats ? Avec une grande entreprise ? Avec une ETI/PME ? Avec une startup ? Avec une école/université ? Envisagez-vous de continuer de mobiliser les plateformes à l'avenir ? Votre participation va-t-elle changer de nature ?

LES TRAJECTOIRES DE CREATION ET LES RELATIONS AU LOCAL REFLETENT LA DIVERSITE DES TERRITOIRES

La diversité des plateformes d'innovation est aussi le résultat de la diversité des territoires, de leur potentiel et des dynamiques d'écosystèmes qui y sont installées. Deux caractéristiques majeures à prendre en compte pour comprendre la relation des plateformes d'innovation à leur territoire : **le porteur du projet (entrepreneur versus collectivités locales) et la manière dont la plateforme gère son intégration dans des dispositifs locaux déjà existants.**

LA CRÉATION DES PLATEFORMES : IMPULSION ENTREPRENEURIALE VERSUS IMPULSION DES COLLECTIVITÉS LOCALES

Pour cette étude 2018, une des originalités des plateformes étudiées concerne l'origine des initiatives qui les portent. Les plateformes d'innovation sont le résultat de la volonté d'acteurs publics et/ou privés. **L'origine du porteur de projet constitue une composante essentielle** pour comprendre à la fois la dynamique de création des plateformes d'innovation et la nature de leurs activités. Deux types de trajectoire ont été identifiés en fonction des profils types des créateurs :

- soit le projet est porté par un ou des entrepreneur(s),
- soit le projet est porté par une ou des collectivité(s) locale(s).

Le porteur originel de la plateforme, les collectivités locales versus les entrepreneurs, ne préfigure en rien son positionnement *business oriented*, *social business oriented*, *not for profit oriented* (cf. tableau 3), ni le type d'impact recherché par leurs fondateurs (cf. la section précédente).

Tableau 3 – Les dynamiques de création des plateformes : impulsion entrepreneuriale versus impulsion des collectivités locales

Impulsion donnée par	*Business Oriented*	*Social Business Oriented*	*Not for profit Oriented*
Des Entrepreneurs	*Bel Air Camp* *Hemera* *Make It Marseille* *Station F* *The Corner* *You Factory* *Alsace Digitale*	*thecamp*	*la Fabrique*
Des Collectivités Locales	*la Cantine By TVT Innovation* *Euratechnologies* *Metro Pulse* *Tuba*		

Les plateformes d'innovation interviewées pour cette étude et créées par l'impulsion d'un entrepreneur sont nombreuses. Elles s'appuient donc sur l'identification d'une opportunité d'affaire, ce qui n'écarte pas, bien au contraire, la volonté d'inscrire l'activité de la plateforme dans (et pour) le territoire.

Pour certaines de ces plateformes portées par des entrepreneurs, la volonté de participer à la régénération du territoire fait partie des objectifs affichés comme par exemple pour *the Corner* (cf. encadré 3). Dans d'autres cas, cette contribution au développement territorial est un output indirect de l'intention entrepreneuriale. Pour *Bel Air Camp* par exemple, le projet est né de la rencontre d'un promoteur immobilier, qui a eu l'occasion de visiter des nouveaux lieux d'innovation aux États-Unis, et d'une jeune entrepreneuse intéressée par les enjeux du collaboratif.

De cette rencontre est née l'idée d'exploiter plus de 30 000m2 de friches industrielles (les anciens locaux d'Alstom transport à Villeurbanne) pour construire *Bel Air Camp* et fournir un ensemble de services dédiés au développement d'un écosystème d'entrepreneurs. Pour *thecamp*, la finalité est : « changer le monde ».

Conçu comme un point de ralliement de plusieurs communautés internationales pour traiter des problèmes socio-économiques majeurs, *thecamp* n'est pas à proprement parler, organisé pour transformer le territoire sur lequel la plateforme est installée, même si ce sujet constitue une préoccupation forte de ces dirigeants. En effet, *thecamp* a mis en place 9 conventions avec des collectivités locales (Régions, Métropoles et communes) en France et à l'international avec comme objectif de pouvoir construire des expérimentations sur les territoires, de construire des projets en collaboration, ou encore d'accéder à des données. De même à Bordeaux, la contribution d'*Hemera* au développement territorial est indirecte. Le projet a émergé du constat de dirigeants de startups. Ils ont souvent été sollictiés par d'autres entrepreneurs pour construire leur projet. De ce constat naît *Hemera* qui va focaliser une partie de son activité sur de l'accélération de startups axées sur le digital. L'intention première n'est pas de participer à la régénération du territoire, mais par la nature de l'activité même, la conscience de contribuer à la dynamique territoriale est présente. *La Fabrique* a vu se créer aussi plusieurs initiatives entrepreneuriales sur le territoire même si l'objectif premier de *la Fabrique* n'est pas la création d'entreprise. *You Factory* est une plateforme aussi portée par une équipe d'entrepreneurs voulant développer des outils mutualisés de prototypage au profit de toutes formes de création.

Cette opportunité d'affaire prend sens dans un territoire porté par une dynamique des industries créatives avec l'installation depuis plusieurs années du pôle Pixel localisé à Villeurbanne (cf. encadré 6). **L'opportunité entrepreneuriale est donc indissociable du territoire.** Si ce n'est pas dans l'objectif de le régénérer, pour *You Factory* les caractéristiques économiques du territoire ont été clé pour le choix de sa localisation.

Encadré 3 – The Corner : du parcours entrepreneurial à la création de la plateforme

The Corner est le résultat d'un parcours entrepreneurial qui prend racine bien avant la création même de la plateforme il y a 3 ans.

Pour Julien Sevellec, l'expérience entrepreneuriale a commencé dès les années 1990 avec la création d'une agence de communication digitale sur Paris. Julien Sevellec a ensuite décidé en 2001 de revenir s'installer dans sa ville natale Brest pour créer une nouvelle agence de communication. En 2012, son expérience lui a permis de comprendre les obstacles et dynamiques du parcours entrepreneurial. Il a rencontré plusieurs profils d'individus qui se posaient beaucoup de questions sur la mise en œuvre de leur projet entrepreneurial.

Julien Sevellec va aussi porter son intérêt sur le « lean startup » et sur la prise de consciente qu'il existe des moyens pour aider les nouvelles générations d'entrepreneurs. Il vend son agence de communication pour créer the Corner en 2014.

S'appuyant sur l'expérience acquise par ses fondateurs, l'activité de The Corner s'est progressivement construite autour des thématiques de l'entrepreneuriat. L'activité de The Corner s'est d'abord développée à partir des actions de formation pour diffuser une culture entrepreneuriale dans les écoles et universités. Le territoire brestois dispose d'un potentiel important avec 30 000 étudiants et de nombreuses entreprises intermédiaires avec des compétences variées. Toutefois, la dynamique entrepreneuriale est faible « l'enjeu a été de massifier la culture entrepreneuriale sur le territoire … en donnant des méthodes et du savoir… » précise Julien Sevellec.

Les projets d'acculturation ont été les premières activités de The Corner… l'expérience de Julien sur le digital a permis aussi d'acculturer les étudiants et les entreprises de secteurs traditionnels aux modèles portés par l'économie digitale. La transformation digitale est avant tout culturelle. The Corner a ainsi formé plus de 60 collaborateurs dans les entreprises sur des sessions liées à l'intelligence collective, la créativité, le leadership. Enfin, l'expérience de Julien l'a conduit naturellement à ajouter une activité supplémentaire, l'accompagnement de startups. Commence alors l'activité d'accélération qui va compléter le dispositif proposé par la plateforme….

Source : Entretien avec Julien Sevellec, fondateur de The Corner.

D'autres plateformes sont créées par l'impulsion des collectivités locales. C'est le cas de *Tuba, Metro Pulse, Euratechnologies, Alsace Digitale, TVT innovation.* Dans ce cadre, les plateformes d'innovation vont apparaitre en quelque sorte comme **le bras armé d'une politique d'innovation** centré sur le digital et la création d'emplois.

La vision politique du projet et son inscription dans la stratégie des collectivités locales sur la durée est alors essentielle pour la réussite du projet. La (ou les) collectivité(s) locale(s) permet(tent) à la fois de cristalliser une nouvelle dynamique locale et facilite(nt) aussi l'implication d'une variété d'acteurs privés. Parmi les collectivités locales qui jouent un rôle clé, on note principalement les Métropoles et les Régions, à l'exception de *TVT Innovation* qui est une initiative associée au département du Var.

LES PLATEFORMES D'INNOVATION SONT UNE MANIÈRE DE REPENSER L'ACTION TERRITORIALE

Le fait que les plateformes d'innovation contribuent explicitement ou implicitement au développement du territoire va entrainer un renouvellement des modes de production de l'action locale.

L'action locale repose de fait de moins en moins sur un schéma unique fondé sur une approche imposée par le haut (traditionnellement qualifiée de *top down*) avec des thématiques organisées et monopolisées par les collectivités publiques. Elle repose de plus en plus sur une variété d'initiatives qui mobilisent comme un continuum les acteurs publics et privés d'un territoire. On assiste ainsi à des formes nouvelles de gouvernance de l'action locale. **Si le rapport 2017 avait mis en évidence que les plateformes d'innovation représentent des catalyseurs de nouvelles formes d'innovation et de travail, ce nouveau rapport met en lumière qu'elles constituent aussi un catalyseur pour repenser la construction des politiques locales.**

Le degré d'implication des collectivités locales dans le pilotage quotidien de la plateforme peut varier en fonction des sensibilités locales et du porteur initial du projet. A titre d'illustration pour *Euratechnologies,* l'implication des collectivités locales est directe sur les objectifs assignés et la définition de la stratégie comme le financement (cf. section sur la gouvernance des plateformes) alors que pour *Alsace Digitale* et *TVT innovation*, il s'agit plus d'un dialogue entre les collectivités locales et une association, cette dernière se voyant assigner une subvention qu'elle utilise avec beaucoup d'autonomie pour définir ses actions. Ainsi, le bureau d'Alsace Digitale définit un plan d'action qui va donner lieu à une contractualisation triennale avec la Métropole pour s'assurer de l'adéquation entre les objectifs et les ressources.

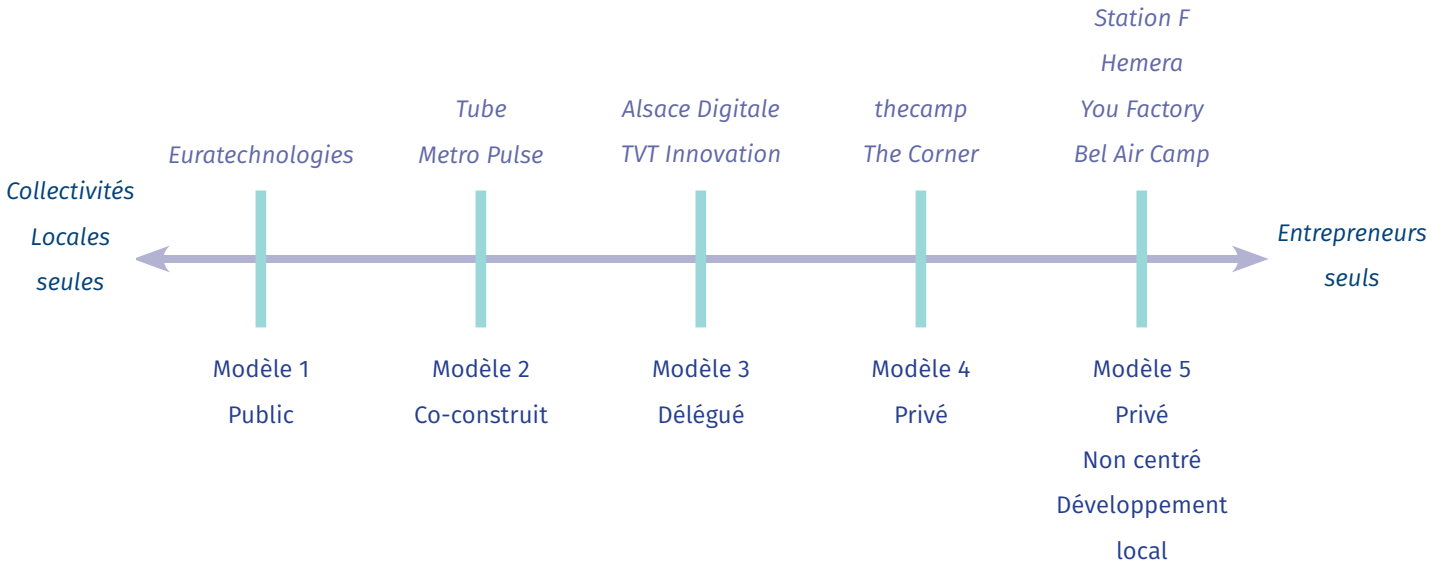
Dans d'autres cas, comme *Métropulse* et *Tuba*, on assiste davantage à des formes de co-gouvernance public-privé tant dans la définition de la stratégie que des activités quotidiennes (cf. encadré 4). Enfin, dans d'autres cas, la plateforme d'innovation porte une dimension explicite de régénération du territoire bien qu'elle soit portée par une initiative entrepreneuriale seule. Elle peut alors exister sans convention avec les collectivités locales comme c'est le cas pour *The Corner*, ou alors dans le cadre d'échanges structurés par des conventions spécifiques mises en place par la plateforme comme c'est le cas de *thecamp*.

Cette étude a ainsi permis d'identifier cinq modes de production de l'action locale à travers la mise en place de plateformes d'innovation :

- **Modèle 1 : « Public »** : le pilotage de l'action locale est assuré en lien direct avec la collectivité locale.
- **Modèle 2 : « Coproduction »** : il s'agit de formes de co-gouvernance public-privé de l'action locale.
- **Modèle 3 : « Délégué »** : il s'agit de délégation par les collectivités locales de l'action locale à des entrepreneurs par la mise en place de structures associatives qui gèrent la plateforme. Les collectivités locales donnent une impulsion mais n'interviennent pas sur la définition des actions locales de la plateforme.
- **Modèle 4 : « Privé »** : il s'agit du pilotage entrepreneurial d'un projet de plateforme dont une des vocations est le développement territorial. Les collectivités locales ne sont pas associées ou jouent un rôle périphérique.

- **Modèle 5 : « Privé et non centré sur le développement local »** : Il s'agit des plateformes portées par des entrepreneurs pour lesquels la régénération des territoires constitue un output indirect de l'activité de la plateforme. Il ne s'agit pas de leur vocation première.

Figure 5 – Les modèles de production de l'action locale par les plateformes d'innovation



Encadré 4 – Tuba et Métropulse : Créés par l'impulsion des collectivités locales et reposant sur des modèles de co construction de l'action locale

Tuba à Lyon, puis plus récemment Métropulse à Bordeaux, sont centrées sur la création de nouveaux services pour la rénovation de la ville. L'activité de ces plateformes se centre sur l'expérimentation de nouvelles technologies et l'exploitation de l'open data.

***Tuba** est impulsée par la Métropole, et la Région Rhône Alpes-Auvergne. La Métropole souhaitait une plus grande utilisation de ses données en open data et qu'émergent des projets concrets pour la ville. Les grandes entreprises se sont engagées dans cette initiative et ont accepté d'y participer financièrement et en termes de ressources humaines alors même que les contours de la plateforme n'étaient pas clairement définis au début des années 2010. Ainsi parti à l'origine d'une idée vague, le projet est largement devenu le résultat d'une co-construction entre acteurs publics et privés. Sa construction a été facilitée par le fait que les grands opérateurs initialement impliqués (GRDF, Veolia, SFR puis plus récemment la Poste et la SNCF ...) n'étaient pas en situation de concurrence. L'université au travers de labex d'excellence sur la mobilité s'est aussi engagée dans la réflexion.*
La mission de Tuba est de manager l'expérimentation de nouveaux services urbains fondés sur le digital et l'open data.

La co-construction se fait aussi sur les thématiques à aborder en commun et les modalités pour le faire. Cette co-construction est indispensable sur le sujet des « smart cities » qui par essence requiert une approche transversale.

« Les mots clés : co-concevoir, prototyper les services numériques de la ville dans une approche multidisciplinaire et participative » précise Lethicia Rancurel, directrice du Tuba. L'équilibre des relations entre acteurs publics et privés est clé pour la réussite sur le long terme de la plateforme. « On est dans un modèle de partenariat public/privé. On est dans la recherche d'un équilibre permanent. » poursuit Lethicia Rancurel

Ainsi la réussite de Tuba est le résultat de l'implication d'une variété d'acteurs figures clés de la quadruple hélice décrite par Carayannis et al. (2009) : les collectivités locales, les entreprises (grandes et petites), les universités et aussi.... les citoyens. En effet, donner la parole aux citoyens via la gestion des expérimentations en ville mais aussi via l'animation d'un café communautaire qui permet les rencontres entre entreprises, universitaires et citoyens sur les thèmes de la rénovation urbaine, constitue un vecteur du management de l'innovation pour le développement urbain.

***Metro Pulse** a été créé à Bordeaux en 2017 selon le même principe que Tuba. L'enjeu est de permettre l'expérimentation dans la ville de nouveaux services en associant notamment les grands groupes et les startups. Les grandes entreprises impliquées dans la construction et le financement de la plateforme sont Veolia, La Poste, Sopra Steria, Bouygues Immobilier c'est-à-dire des grands opérateurs de la ville. La Métropole est aussi présente pour inciter à la constitution d'une dynamique sur le thème de la smart city. La Poste met à disposition de Metro Pulse un lieu de 200 m2 pour échanger et organiser le coworking pour les startups. Ce lieu peut aussi être mobilisé comme un showroom. En 2017, les partenaires de Metro Pulse et l'animatrice de la plateforme ont travaillé sur la définition des thématiques et terrains d'expérimentation. La plateforme a aussi organisé, en partenariat avec les entreprises, des challenges avec les écoles d'ingénieurs et de design sur des thèmes associés aux « smart cities ». Ces initiatives avaient pour objectif de faire connaitre le projet et aussi de montrer comment de nouvelles dynamiques peuvent être mises en place sur les sujets d'innovation qui concernent la ville.*

Les partenaires industriels financent la plateforme mais « ce ne sont pas des partenaires dormants, ils arrivent avec leurs idées et projets » précise Isabelle Scuiller, responsable de la plateforme.

Toutefois, la définition du rôle de la plateforme prend du temps : il s'agit de construire de nouvelles activités qui n'existent pas sur la ville de Bordeaux et d'identifier les thématiques prioritaires qui peuvent conduire à des projets interentreprises.

L'année 2018 doit représenter les premières expérimentations gérées par Metro Pulse en collaboration avec les grands comptes.

Source : Entretiens avec Lethicia Rancurel, directrice du Tuba et Gilles Gesquiere, Université Lyon 2, membres du Tuba et Isabelle Scuiller, directrice de Métropulse.

Ces nouvelles formes d'actions territoriales dans les régions françaises vont de pair avec l'émergence d'entrepreneurs politiques. L' « entrepreneur politique » représente un entrepreneur qui accepte de prendre le risque d'organiser l'action collective et d'investir les ressources nécessaires pour la rendre possible (Attarca et Lassale de Salins, 2013 ; Facchini, 2006). Il va contribuer à trouver des solutions concrètes à des problèmes qui sont d'habitude confiés à l'acteur public. On observe une gradation dans l'implication de l'entrepreneur politique sur les territoires à travers la mise en place des plateformes d'innovation (cf. encadré 5).

> ***« Je pense qu'on a plusieurs manières d'être entrepreneur, et moi la manière qui me va bien, c'est de développer mon entreprise, mais aussi d'aider les autres sur le territoire à développer leurs projets »***
> **Entrepreneur trésorier d'*Alsace Digitale***

Encadré 5 – Les figures de l'entrepreneur politique : thecamp, Alsace Digitale et The Corner

Les formes de l'entrepreneuriat politique sont multiples mais elles reposent toujours sur la volonté de l'entrepreneur de contribuer au développement du territoire.

Les cas de The Corner, Alsace Digitale et thecamp sont emblématiques de cette implication. Ils correspondent à deux types de situations emblématiques :

- *le projet est totalement porté par un entrepreneur politique (The Corner, thecamp),*
- *l'effort pour le territoire repose sur la combinaison d'un collectif d'entrepreneurs supporté par la collectivité locale (Alsace Digitale).*

*La création de **The Corner** à Brest est liée à la volonté de ses fondateurs de contribuer au développement d'un territoire qui géographiquement est un peu isolé : « L'enjeu de la création de the Corner, c'est ma quête de sens : j'avais envie de redonner au territoire....*

On s'est rendu compte que sur le territoire il y avait un trou dans la raquette quant à l'accompagnement des entrepreneurs dans le digital. ..... L'enjeu premier est d'aider la région brestoise à rester une terre d'entrepreneurs. » précise Julien Sevellec, fondateur de The Corner.

thecamp *constitue une autre illustration de l'engagement entrepreneurial. Son fondateur, Frédéric Chevalier (décédé tragiquement en juillet 2017 d'un accident de moto), incarne un engagement entrepreneurial au service des grands sujets sociétaux. Frédéric Chevalier était habité par un sentiment d'urgence : faire quelques choses sur les grands défis sociétaux avec l'idée que ce sont les entrepreneurs qui sont les mieux placés pour innover sur le territoire et trouver des solutions. Non seulement il est à l'origine de la création du concept thecamp mais il a aussi investi lui-même plusieurs millions d'euros dans le projet pour lui donner une autonomie dans la conduite des activités et une approche disruptive dans le mode de fonctionnement. Son équipe poursuit aujourd'hui le développement de thecamp dans le même état d'esprit. « Il y a cette logique d'engagement sur le fait de dire : on est les [entrepreneurs] plus à même de développer une nouvelle approche. Nos initiatives sont soutenues par les collectivités locales mais c'est nous qui faisons. » précise Guillaume Fichefeux de thecamp.*

Alsace Digitale *et* ***les Plages Digitales*** *ont été initiées par des entrepreneurs soutenus par l'Eurométropole de Strasbourg dans le cadre de sa politique de transformation digitale du territoire et de soutien au développement des tiers lieux. Les entrepreneurs qui contribuent sur leur temps personnel à l'animation des Plages Digitales et d'Alsace Digitale ont souvent une expérience de « serial entrepreneur ». Ainsi, le président d'Alsace Digitale est un entrepreneur qui s'implique dans la mise en place des activités d'Alsace Digitale, mais aussi de la vie des Plages Digitales et de l'association Strasbourg startup composée d'entrepreneurs.*
« Pourquoi je m'implique autant en dehors de ma startup ?.... C'est simple soit il se passe quelque chose à Strasbourg soit je prends mon billet pour San Francisco... on veut que ça se passe à Strasbourg... et pour cela on est très sincèrement moi et le bureau [les entrepreneurs de l'association d'Alsace Digitale] dans une logique de don », précise l'entrepreneur président d'Alsace Digitale.

Un autre entrepreneur au conseil d'administration d'Alsace Digitale précise que sa participation est associée à son intérêt de voir se développer l'écosystème. Il considère sa double position d'entrepreneur et de trésorier d'Alsace Digitale, comme un tout cohérent : « la création d'entreprises c'est beaucoup une histoire de rencontres, comment on va créer des liens et apprendre à travailler ensemble... être entrepreneur c'est monter sa boîte mais aussi aider les autres à le faire ».

Ainsi à travers Alsace Digitale, les entrepreneurs veulent agir pour favoriser la culture et les opportunités entrepreneuriales, aider à l'acquisition d'une culture digitale aussi au sein des ETI et grandes entreprises de la région. Les entrepreneurs d'Alsace Digitale ont ainsi réfléchi à la structuration du territoire en termes de transformation digitale en produisant un livre blanc qui constitue leur vision stratégique des enjeux digitaux pour le territoire alsacien.

Sources : Entretiens avec les responsables et entrepreneurs chez Alsace Digitale, The Corner et thecamp.

L'ANCRAGE TERRITORIAL DES PLATEFORMES D'INNOVATION EST UNE CONSTRUCTION PROGRESSIVE

Le fait que la plateforme soit initiée par un entrepreneur ou une collectivité locale va entrainer des différences en termes de modèles d'affaire et de structure juridique (cf. la section sur les business model de ce rapport). Cela va aussi introduire des spécificités concernant son ancrage sur le territoire.

Tout d'abord, lorsque la plateforme est initiée par une ou plusieurs collectivités locales, le lien est direct et étroit avec les autres initiatives dédiées au développement territorial. Ceci est particulièrement visible pour les actions structurées autour du label French Tech. *TVT innovation* est ainsi l'opérateur de la French Tech à Toulon en même temps qu'il anime la Cantine. De même, *Tuba* est un acteur fédérateur de la French Tech lyonnaise. *Euratechnologies* est aussi un acteur clé de la French Tech et constitue un outil d'action locale à de multiple niveaux : pour la Région, la Métropole mais aussi pour des villes comme Roubaix où se trouve « *Blanchemaille by EuraTechnologies* », la thématique e-commerce installée au cœur de l'écosystème de la vente par correspondance.

Lorsque la plateforme est impulsée par un entrepreneur, l'ancrage territorial va prendre des formes variées selon les spécificités locales et l'intention entrepreneuriale.

Dans certains cas, les relations sont intenses avec les collectivités locales et se développent selon de multiples canaux : participation et co-organisation des évènements (par exemple pour *Hemera*) ou encore réponses à des marchés publics (c'est le cas de *You Factory* qui participe à un projet financé par le Grand Lyon pour permettre aux agents publics d'accéder aux outils de prototypage et développer des produits fintech). La collaboration peut prendre la forme d'expérimentation conjointe sur le territoire. C'est le cas pour *thecamp* avec le développement de son Lab dédié aux projets d'expérimentation.

> ***« On a beaucoup de liens avec les collectivités locales… On est impliqué dans des évènements, des actions sur le territoire qui relèvent de l'intérêt général »***
> **Jean Nelson, co-fondateur de *You Factory***

Dans d'autres cas, la dynamique de relation reste à construire (par exemple pour *The Corner* et *Bel Air camp*) en fonction que de la convergence des agendas et intérêts qui émergera progressivement entre d'une part l'entrepreneur, et d'autre part les collectivités locales. Pour *Bel Air camp*, la construction du projet et l'aménagement des bâtiments ont mobilisé toutes les énergies des équipes. Ainsi, la plateforme d'innovation reste à ce stade en dehors des dynamiques de la French Tech lyonnaise pour laquelle le lieu totem a déjà été choisi pour être installé à la Confluence (cf. encadré 1 de ce rapport).

Au-delà de cette relation directe avec les collectivités locales, l'un des enjeux est de construire la complémentarité avec les autres acteurs présents sur le territoire. Cette complémentarité est parfois le moyen d'amplifier l'activité de la plateforme. Par exemple *You Factory* est membre du pôle Pixel dédié aux industries créatives. Être membre de ce pôle, permet d'attirer des profils de créatifs intéressés par les services offerts par *You Factory.* La complémentarité des activités entre un cluster et une plateforme orientée makerspace se fait ainsi naturellement (cf. encadré 6).

La recherche de complémentarité vise aussi à positionner la plateforme d'innovation sur une activité qui n'est pas encore couverte sur le territoire. Ainsi à Lyon, *Bel Air Camp* ne cherche pas à développer un service d'incubation ou d'accélération parce que l'offre sur le territoire est déjà importante. En revanche, la création du TechPark sur plus de 500 m2 correspond à un besoin de ses membres d'accéder à des machines mutualisées et à un panel de savoir-faire et compétences pour réussir leur prototypage. Elle constitue aussi une initiative unique sur le territoire lyonnais.

> ***« Je suis allée voir tous les incubateurs et tous les autres Fab Labs de la région, toujours en ne nous présentant pas comme un lieu de plus dans le réseau, mais comme quelque chose qui remplira un manque »***
> **Pauline Siché, *Bel Air Camp***

Pour *Tuba*, construire la complémentarité avec les autres dispositifs du territoire est aussi essentiel. En effet, les pôles de compétitivité en Rhône-Alpes sont très actifs sur la mobilité urbaine. Ils permettent d'apporter tout un réseau d'acteurs intéressés par ces thématiques. Dans cette configuration il a été très important de les associer à la création de *Tuba* pour bien définir la brique nouvelle et complémentaire apportée par cette nouvelle plateforme par rapport aux services déjà fournis par les pôles de compétitivité. *Metro Pulse* offre une autre illustration de la recherche de complémentarité. Pour cette plateforme, la complémentarité des activités a été pensée très tôt par rapport à la variété des incubateurs et accélérateurs locaux : la plateforme ne cherche pas à développer une activité d'incubation mais à se positionner en complémentarité avec eux sur le développement des relations entre les grands groupes et startups. Il s'agit d'animer ces relations autour de l'expérimentation concrète de nouveaux projets, domaine qui n'est couvert par aucun acteur local.

Pour *thecamp*, le projet en tant que tel, sa taille, son positionnement, sa vision futuriste des enjeux sociétaux en font un acteur unique dans la région d'Aix-Marseille, mais ce qui ne l'empêche pas de chercher à construire la complémentarité avec certains dispositifs. Ainsi le fait que le fab lab de *thecamp* (*ICI thecamp*) soit géré par les équipes d'*ICI Make* (*ICI Montreuil*) va faciliter le recours potentiel à *ICI Marseille* qui comprend une diversité importante de machines pour prototyper, en particulier lorsque les moyens de prototypage sur *thecamp* seront saturés.

Cette complémentarité est donc recherchée et peut devenir de fait un puissant vecteur du développement de l'entrepreneuriat et du statut d'indépendants (cf. encadré 6).

Encadré 6 – La complémentarité entre dispositifs pour l'usager : You Factory et le Pôle PIXEL

You Factory regroupe des entrepreneurs et surtout des indépendants évoluant dans l'industrie créative ainsi que des artistes. Se présentant comme une usine collaborative, l'activité de You Factory et son positionnement au sein du Pôle Pixel constitue un avantage décisif pour les membres de la plateforme : en effet les indépendants ont ainsi à disposition toutes les ressources nécessaires pour réaliser ses prestations et pour trouver des clients. Ainsi un designer graphiste qui travaille comme indépendant avait besoin d'un bureau et aussi de capacité de production, besoins auxquels You Factory répondit parfaitement en lui offrant en plus l'occasion de pouvoir bénéficier d'un espace atelier privatif pour installer ses propres machines de microédition.

Les échanges quotidiens avec d'autres designers dans le lieu, lui permettent progressivement d'identifier de nouvelles opportunités de création et de prestation de services et de répondre à des demandes d'entreprises plus complexes qu'auparavant.

L'entraide entre les membres de You Factory est très forte ce qui permet à chacun de monter très vite en compétences complémentaires sur les différentes machines installées dans le lieu.

Enfin, le fait que You Factory soit membre du pôle Pixel et soit installé à proximité des principaux studios de ce cluster permet aussi à ce graphiste d'accéder à une complémentarité de services, d'activités de networking, et finalement de se constituer facilement une clientèle. Par exemple You Factory est actif pour organiser des activités de networking autour de nouvelles technologies et méthodes de production/ création quand le pôle Pixel concentre ses activités de networking sur la présentation de nouvelles entreprises et de leur projet. You Factory offre des possibilités d'accéder à un parc très diversifié de machines et de stocker du matériel et le pôle Pixel permet d'accéder à un parking, une zone restaurant et des salles d'exposition. Au final près de 70 % des clients du graphiste sont issus des écosystèmes You Factory/ pôle Pixel.

« Tout ce dont j'ai besoin pour travailler je le trouve finalement à You Factory et dans le pôle Pixel », précise ce graphiste. You Factory / pôle Pixel représentent à la fois les ressources pour concevoir ses prestations et son réseau de partenaires et de clients.

Source : Entretien avec un usager membre de You Factory.

LES COMMUNAUTÉS RESTENT L'ACTIF STRATÉGIQUE DES PLATEFORMES D'INNOVATION

La plus-value des plateformes est associée à l'émergence d'une communauté. La place centrale des communautés mise en évidence dans le rapport 2017 est confirmée dans ce nouveau rapport même si des évolutions existent tant dans les dynamiques à l'œuvre que dans les modes d'animation de ces communautés.

LA GESTION DE PLUSIEURS COMMUNAUTÉS VOIRE D'ÉCOSYSTÈMES FAVORISE LES SYNERGIES SUR LES TERRITOIRES

La communauté est caractérisée par la qualité des interactions c'est-à-dire la constitution de liens forts entre une diversité d'acteurs, fondés sur la collaboration, l'entraide et le principe de réciprocité.

Cette dynamique de communauté est indissociable de la diversité des membres, en termes de projets, de compétences, de sociologie.

A titre d'exemple, *You Factory* représente une communauté de près de 50 personnes qui se répartissent dans les catégories suivantes : 20% d'entrepreneurs (principalement dans l'industrie créative), 20% de designers, 20% d'artisans, 20% d'artistes et enfin 20% d'autres profils comme les étudiants et enseignants. Pour *Hemera*, la communauté est composée principalement d'entrepreneurs du digital, mais pas seulement. On y retrouve par exemple le responsable de la communication d'un grand groupe qui peut apporter une vision et une expertise différente dans le lieu.

La communauté reste une des raisons principales pour les entrepreneurs de s'installer et de rester dans une plateforme. Être dans une communauté va leur permettre de ne pas être seul et de faire émerger des synergies potentielles.

> ***« Dans un tiers lieu, ce qui compte ce sont les interactions sociales….on échange des astuces »***
> **Entrepreneur des *Plages Digitales (Alsace Digitale)***

Photographie 7 – Les plateformes d'innovation et leurs communautés : l'espace détente extérieur de Bel Air Camp, pour un meet-up entre startups

Source : Bel Air Camp – Reproduit avec autorisation.

> ***« Il y a vraiment une espèce de cohésion en fait, de solidarité d'entrepreneurs qui va se créer et qui va permettre de gagner du temps »***
> **Entrepreneur chez *Bel Air Camp***

Photographie 8 – Les plateformes d'innovation et leurs communautés : le trombinoscope des startuppers dans la « cuisine » de Bel Air Camp

Source : David W. Versailles – Reproduit avec autorisation..

Même lorsque la plateforme d'innovation n'a pas de processus de sélection de ses membres, il faut que ceux-ci soient animés par la logique de partage comme le précise *Bel Air Camp.*

> ***« Il faut [que les entrepreneurs] aient juste envie de s'intégrer à la communauté… C'est vraiment important… Sinon […] ils prennent la place de quelqu'un qui donnerait quelque chose à la communauté »***
> **Pauline Siché, *Bel Air Camp***

Toutefois, on constate une évolution concernant les frontières de la communauté. En effet certaines plateformes sont directement associées à l'existence d'une communauté qui, en partie, peut être identifiée à travers les résidents du lieu qui y travaillent au quotidien (cas d'*Hemera, Bel Air Camp* ou encore *the Corner, You Factory, Make It Marseille,* et *la Fabrique*), pour d'autres plateformes, l'activité se centre sur l'existence de plusieurs communautés qui ont à la fois leur identité propre tout en étant connectées les unes aux autres. Ainsi, pour *Alsace Digitale* comme *TVT innovation*, la communauté visée par la plateforme n'est pas centrée seulement sur les membres du coworking (*les Plages Digitales* pour *Alsace Digitale* et *la Cantine* pour *TVT innovation*). Les espaces de coworking se constituent une brique qui participe à l'existence d'un ensemble de communautés sur le territoire et pour lesquelles la plateforme joue un rôle clé d'animation et de fourniture d'un ensemble de services (voir la section sur les offres de services).

> ***« Toutes [les communautés] se nourrissent les uns des autres… dans le coworking on va accueillir toute personne qui a besoin d'avoir un espace de travail…. Il y a aussi les communautés et leurs soirées… on peut y rentrer en étant ou pas dans le coworking…. … il n'y a pas de chemins particuliers, on peut y rentrer par l'angle qu'on y voit »,***
> **Marie-Aude Hémard, *TVT Innovation***

Les méga-plateformes, par leur taille, vont aussi être au cœur de l'émergence de multiples communautés voire de la structuration d'un écosystème (variété de liens forts et faibles à tous les niveaux de la chaîne de valeur) par l'installation de multiples acteurs sur le site de la plateforme.

Encadré 7 – Les dynamiques de communautés : les cas d'Alsace Digitale et de la Fabrique

Alsace Digitale contribue au développement de communautés de coworkers (les Plages Digitales), d''entrepreneurs, de bidouilleurs (qui se structurent aussi par la Fabrique), d'ETI et de grands groupes. Chaque communauté a une identité propre, des centres d'intérêts et une programmation d'évènements et d'initiatives qui leur sont spécifiques. Les points communs se construisent par le fait que des individus sont multi positionnés dans ces communautés et permettent l'existence d'une porosité entre les activités des différentes communautés, certains entrepreneurs sont à la fois membres du bureau ou du conseil d'administration d'Alsace Digitale et

membres des Plages Digitales ou co-fondateur de la Fabrique par exemple.

« Il y a des gens qui font partie de plusieurs communautés. Il y a alors des évènements spécifiques par communautés puis ensuite des évènements transversaux à plusieurs communautés. Les frontières des communautés sont floues en fait… » précise un entrepreneur d'Alsace Digitale et des Plages Digitales.

« C'est important justement cette notion d'écosystème. C'est Alsace Digitale qui a hébergé, on va dire, les débuts de création de La Fabrique. Pendant plus d'un an et demi, ils se réunissaient tous les mardis à la plage Digitale, le coworking, afin de parler du projet. » (un entrepreneur d'Alsace Digitale et cofondateur de la Fabrique).

Cette porosité entre les personnes et les communautés créée de fait une complémentarité et une fluidité entre les lieux d'innovation eux-mêmes au sein d'un même territoire. La Fabrique est orientée vers les projets citoyens et l'activité sociale est très forte avec par exemple un apéro tous les jeudis soir. L'orientation « not for profit oriented » de la plateforme, n'empêche absolument pas pour les entrepreneurs qui y participent de faire des rencontres pleines d'opportunités pour leur business.

Source : Entretiens avec des entrepreneurs et les fondateurs d'Alsace Digitale et la Fabrique.

Photographie 9 – Les communautés d'Alsace Digitale et de la Fabrique : l'atelier couture

Source : Alsace Digitale – Reproduit avec autorisation.

Photographie 10 – Les communautés d'Alsace Digitale et de la Fabrique : l'espace de coworking

Source : Alsace Digitale – Reproduit avec autorisation.

L'ÉVOLUTION DES FORMES D'ANIMATION DES PLATEFORMES EST LIÉE AU DÉVELOPPEMENT DES MÉGA-PLATEFORMES

Les équipes des plateformes d'innovation jouent un rôle clé dans l'animation des communautés (et des écosystèmes) mais cette animation évolue en fonction de la taille de la plateforme, et aussi du rôle progressif des entrepreneurs eux-mêmes dans la structuration de leurs communautés.

Une adaptation liée à la taille de la plateforme

Au sein des plateformes, la taille des communautés et des écosystèmes n'est pas nécessairement corrélée à la taille des équipes d'animation (cf. tableau 4). Dans les plus petites plateformes d'innovation, l'animation de la communauté se fait à « taille humaine » : les équipes d'animation voient tous les jours les résidents.

Si l'accompagnement n'est pas toujours individualisé, la variété et la fréquence des interactions facilitent le travail d'animation et de mise en relation au quotidien. Dans le cas des méga-plateformes, cette proximité est moins évidente au fur et à mesure que les communautés et écosystèmes s'élargissent.

L'animation des réseaux et communautés passe alors principalement par la configuration du lieu, son caractère attractif pour tous les acteurs de l'écosystème (« la plateforme devient l'endroit où il faut être »), et la multiplication des évènements qui permettent aux acteurs de démultiplier les opportunités de rencontres.

Photographie 11 – Les plateformes d'innovation et leurs communautés vues sur les réseaux sociaux de Hemera et thecamp (CAAP)

Source : Twitter.

Tableau 4 – Les communautés et équipes d'animation des plateformes

Plateformes	Équipe d'animation	Élément sur la taille des communautés et écosystèmes
Alsace Digitale	2,5 ETP, 2 supports service civique (avec des missions spécifiques) Une quarantaine de bénévoles	50-60 résidents dans les Plages Digitales mais plusieurs communautés structurées sur le territoire d'environ 40 personnes chacune 7500 participants annuels aux évènements organisés par la plateforme et co-organisés avec des partenaires
Bel Air Camp	4 ETP pour l'animation	35 startups soit une centaine de membres (prévision de trois fois plus d'ici fin 2018)
Euratechnologies	40 ETP dont près d'une dizaine sur des activités d'animation	Une centaine de startups incubées et accélérées chaque année Plus d'une centaine d'entrepreneurs hors programme installés sur le site Des grands groupes (Microsoft, Cap Gemini, IBM…) et CEA Tech, INRIA qui se sont installés sur le site
Hemera	3 ETP	13 startups incubées et 50 coworkers
la Fabrique	Des bénévoles Un recrutement pour l'animation	270 personnes dont 30/40 membres actifs (qui participent au développement de la plateforme)
Make It Marseille	5 ETP et un stagiaire	20 coworkers et actifs dans les ateliers 30 personnes venant occasionnellement dans le coworking ou les ateliers
Metro Pulse	1 ETP	4 grandes entreprises partenaires fondateurs 2 startups Partenariats avec des écoles d'ingénieurs et de Design
Station F	18 ETP dont 2 personnes pour le programme d'incubation de Station F	30 programmes d'accélération 200+ startups pour le programme Station F Des équipes d'encadrement sur place Des fondations Des représentants publics

Plateformes	Équipe d'animation	Élément sur la taille des communautés et écosystèmes
thecamp	40 ETP (moitié animation et gestion de programmes d'activités et l'autre moitié sur des fonctions supports dont gestion technique du lieu)	Difficile à calibrer mais : 25 jeunes talents internationaux travaillant en résidence sur les projets multidisciplinaires pour le programme Hive 15 startups accélérées dans thecamp Village CAAP 20 grandes organisations partenaires Plus de 6000 visites dont la moitié ont été en résidence temporaire entre octobre et novembre 2017
The Corner	6 ETP	8 startups incubées et 50 coworkers 8 ETI partenaires de la plateforme 8 investisseurs au comité
Tuba	5 ETP avec des profils SHS dont l'activité n'est pas centrée nécessairement sur l'animation	15 startups sur le site 11 grandes entreprises dans l'association Un labex université sur la mobilité Un café communautaire pour citoyens
TVT Innovation	5 ETP dont 2 dédiées à la gestion / animation des espaces	300 membres répartis dans différentes sous-communautés composées de startups et d'entreprises de toute taille
You Factory	6 ETP dont 2 pour l'animation	30 / 40 résidents

Pour *Euratechnologies*, où la taille des équipes d'animation est importante comparativement à d'autres méga-plateformes comme *Station F* ou *Bel Air Camp*, l'interaction avec la centaine de startups qui participent aux programmes d'incubation et d'accélération est hebdomadaire voire quotidienne. Elle s'espace lorsque les startups sortent de ces programmes gérés par la plateforme tout en restant résidentes sur le site d'*Euratechnologies*.

Les interactions continuent mais sur un autre rythme : les acteurs ont la sensation de faire toujours partie du même écosystème, mais les échanges avec les équipes d'animation se font plutôt sur une base trimestrielle et en fonction des besoins exprimés par les startups.

La démultiplication des opportunités d'échanges est moins le fait des rencontres individualisées avec les équipes d'animation que par la variété des évènements et acteurs présents sur le site de la plateforme elle-même.

Photographie 12 – Les communautés d'Euratechnologies à l'œuvre, vues sur les réseaux sociaux

Source : Twitter. NB : @kernelking est le compte Twitter de Ludovic Le Moan, CEO de Sigfox (@sigfox), leader mondial de la connectivité pour l'internet des objets

Station F représente une autre évolution de l'animation des communautés qui s'explique à la fois par la taille de la plateforme et son fonctionnement en « plateformes de plateformes ». Ainsi l'animation de communautés d'entrepreneurs se fait selon plusieurs modalités et à de multiples niveaux (cf. encadré 8). *Thecamp* représente une autre manière d'animer des réseaux et communautés via un lieu physique atypique comme point de ralliement de communautés. *Thecamp* n'est pas envisagé comme un lieu où vivent en résidence sur un temps long des acteurs divers, mais comme leur point de ralliement pour traiter des sujets nouveaux et pouvoir se frotter à une diversité culturelle, sociale et générationnelle forte.

Encadré 8 – L'animation des communautés au sein de Station F

Le nombre de startups résidentes au sein de Station F est important : 200 startups pour le programme en propre de Station F et plus d'un millier de startups réparties dans les 30 programmes d'accélération comme Share It, le programme d'accélération sur l'innovation sociale piloté par Ashoka.

La construction de dynamique de communautés constitue un enjeu pour la plateforme. La taille des équipes de Station F est limitée : 18 personnes dont 2 chargées du programme startups, 2 pour les partenariats, 3 pour l'évènementiel, 1 personne pour la communication et enfin, 2 personnes pour la gestion physique du lieu. Des fonctions supports sont aussi dédiées à la sécurité du site ou encore comptabilité…

Pour contribuer au développement de communautés d'entrepreneurs, l'équipe d'animation de Station F tend à favoriser le regroupement des entrepreneurs par petits groupes en organisant l'allocation de l'espace physique : ainsi les startups vont être réunies dans un grand open space mais organisé avec des espaces semi-ouverts. L'objectif est ainsi de tenter de recréer des dynamiques de communautés à taille humaine par l'interaction et la proximité au quotidien. Chaque regroupement désigne un délégué qui doit aider à organiser des activités sociales communes du groupe. Les startups ne sont pas regroupées au hasard : l'objectif est de créer des regroupements permettant de réunir localement une diversité de points de vue et d'approche, et d'expériences pour rendre plus pertinentes les interactions futures.

Ainsi au sein de Station F, l'animation des communautés passe principalement par la gestion du lieu et la variété des évènements qui sont organisés sur de multiples sujets, davantage que par des échanges au quotidien avec l'équipe d'animation de Station F même si celle-ci cherche à favoriser ces dynamiques de communautés.

La présence de plusieurs accélérateurs sur le site permet aussi de construire une animation à plusieurs étages.

Par exemple les équipes d'Ashoka, ONG internationale présente dans 80 pays sur l'entrepreneuriat social sont toutes situées sur le site de Station F, et Ashoka anime sur place l'accélérateur Share It qui comprend 72 postes de travail pour près d'une vingtaine de startups. Ashoka sélectionne et accompagne donc les startups de son programme. L'objectif est d'aider les entrepreneurs sociaux à changer d'échelle et à avoir un impact international. Sur le site de Station F, les équipes d'Ashoka doivent organiser une conférence sur l'entrepreneuriat social tous les deux mois. Ces conférences doivent être accessibles à tous les entrepreneurs présents sur la plateforme Station F. Ainsi chaque accélérateur situé au sein de Station F contribue à l'animation globale du lieu.

L'installation des équipes d'Ashoka France et de son accélérateur situé dans Station F présente plusieurs avantages. D'un point de vue logistique, Station F propose des prix pour les loyers très attractifs sur Paris. Ensuite, Ashoka bénéficie de l'attractivité de Station F et de son écosystème innovant. Cela ouvre des opportunités en termes de visibilité, de partenariats, de recrutements.... Par exemple l'installation sur le site de Station F a déjà permis des échanges entre programmes d'accélération par exemple avec celui de Facebook car certains entrepreneurs de ce programme d'accélération couvrent des enjeux sociaux. A l'inverse des entrepreneurs sociaux du programme d'Ashoka couvrent aussi des enjeux numériques – la proximité des programmes permet des échanges et des hybridations potentielles.

Les équipes de Station F jouent aussi un rôle proactif pour créer des ponts entre programmes d'accélération sur la plateforme. Chaque accélérateur identifie ainsi un référent et tous les référents se réunissent toutes les 6 et 8 semaines pour identifier d'éventuelles connexions et actions communes à mener ou pour faire remonter des dysfonctionnements éventuels sur le site.

Source : Entretiens avec Rachel Vanier de Station F et Romain Dichampt d'ASHOKA.

Les entrepreneurs comme acteurs de la structuration des communautés

Si les équipes des plateformes jouent un rôle fondamental dans l'animation des communautés selon des modalités variables, on constate de plus en plus un phénomène d'auto-organisation de ces communautés.

Ces logiques d'auto-organisation sont essentielles dans toutes les plateformes, et en particulier dans les méga-plateformes (cf. encadré 9). Elles constituent aussi le signe d'une maturité progressive de ces communautés d'entrepreneurs.

> ***« S'il n'y a pas d'animation des lieux de coworking, il n'y a aucune vie et, du coup, on perd énormément en qualité… l'animation, c'est vraiment indispensable. … Mais en même temps une communauté ne peut pas être impulsée par, on va dire, une structure un peu consulaire …. Elle n'a du sens que si c'est des pairs qui parlent à leurs pairs »***
> **Marie-Aude Hémard, *TVT Innovation***

Encadré 9 – Le rôle des entrepreneurs dans la structuration des communautés des plateformes d'innovation : Euratechnologies, Bel Air Camp, Hemera et Alsace Digitale

Le rôle des entrepreneurs dans la structuration des communautés se manifeste à de multiples niveaux.

Tout d'abord, on note que les entrepreneurs s'organisent pour structurer des offres commerciales. Ainsi les interactions au sein de Bel Air Camp ont conduit des entrepreneurs spécialisés dans l'évènementiel à unir leurs forces en quelques mois pour proposer des offres commerciales conjointes et répondre à des appels d'offres. Au sein d'Euratechnologies, la structuration des offres commerciales a été plus loin encore. Une quinzaine d'entrepreneurs de cette plateforme d'innovation a créé le label « Ready » (ready.euroatechnologies.com) qui permet d'unir les startups de l'écosystème d'Euratechnologies pour co-créer des solutions innovantes à façon pour des grands groupes en mixant plusieurs technologies maîtrisées par les entrepreneurs. Cette initiative a été portée par les entrepreneurs sous l'œil bienveillant de l'équipe d'animation d'Euratechnologies. Celle-ci les a même aidés à produire le logo de ce label en cohérence avec celui d'Euratechnologies et elle a accepté de cofinancer avec les entrepreneurs du label une personne à temps plein qui va gérer le label et contribuer à mieux structurer l'offre commerciale conjointe. Pour participer à ce label, les entrepreneurs à l'origine du projet ont défini une charte qui précise les conditions de participation des entrepreneurs présents sur la plateforme. Leur participation dépend de la maturité de leur projet, de la qualité de leurs technologies et de leur adhésion à des logiques de partage au sein du label.

D'autres initiatives existent sur d'autres aspects de la vie quotidienne des entrepreneurs. Par exemple, au sein de Bel Air Camp, les entrepreneurs se sont organisés pour trouver un transporteur et mutualiser l'utilisation de ce service, voire pour négocier les tarifs. Plus structurant encore, les entrepreneurs de Bel Air Camp ont parfois mutualisé leurs phases de recrutement de stagiaires : examen commun des CV, répartition des interviews à mener et in fine sélection conjointe….

Enfin, cette structuration peut concerner des aspects plus stratégiques de la vie de l'entreprise comme par exemple le groupe de réflexion « Next » créé par une quinzaine de dirigeants de startups d'Euratechnologies. Ce groupe vise à partager des enjeux stratégiques et à essayer de choisir des bonnes options par l'intelligence collective. « Next fonctionne un peu comme un conseil d'administration bienveillant », précise un entrepreneur. Au courant de ce type d'initiatives, les équipes d'animation d'Euratechnologies, les encourage en facilitant l'accès à des salles de réunion, par exemple…

Ces logiques d'auto organisation tendent à se développer un peu partout sur le territoire français. Pour preuve les nombreuses associations d'entrepreneurs de plus en plus structurées pour animer les thématiques communes aux entrepreneurs sur une base locale comme Strasbourg Startups, Bordeaux startups et Mulhouse Startups ou encore Marseille Solutions.

L'association Bordeaux entrepreneurs fédère un peu plus d'une centaine d'entrepreneurs bordelais. L'animateur de cette association fait partie des premiers résidents d'Hemera parce que les membres fondateurs de cette plateforme sont aussi membres de cette association. L'animateur de l'association se retrouve ainsi émerger au quotidien au sein du coworking d'Hemera. Il construit au quotidien une complémentarité entre les actions très personnalisées d'accompagnement proposées par Hemera pour les startups du digital et les actions de structuration du réseau de l'association Bordeaux entrepreneurs qui englobe des entrepreneurs venant de tout horizon sectoriel. L'enjeu est de construire la visibilité du monde entrepreneurial sur le territoire bordelais.

Strasbourg Startups comprend 250 fondateurs de startups et contribue à rendre visible les entrepreneurs de la capitale alsacienne. Il s'agit d'une communauté d'Alsace Digitale qui organise des évènements comme demo night (démo publique des projets conçus par les entrepreneurs). L'ensemble des évènements permet de toucher 7000 personnes chaque année. Strasbourg Startups anime aussi un club fermé des fondateurs de startups sur des thématiques stratégiques d'intérêt commun. La participation des entrepreneurs à Strasbourg startups se fait sur le principe de la cooptation. Les entrepreneurs les plus actifs de Strasbourg startups sont aussi très actifs dans le bureau et le conseil d'administration d'Alsace Digitale.

Sources : Entretiens avec des entrepreneurs de Bel Air Camp, d'Euratechnologies, d'Alsace Digitale et d'Hemera.

L'ESPACE PHYSIQUE DOIT ÊTRE EMBLÉMATIQUE POUR DYNAMISER LA COMMUNAUTÉ

L'espace physique joue un rôle important dans la structuration de la communauté. Il contribue à fluidifier les échanges et permet les rencontres improbables.

> ***« Au Tuba on y est pour être à l'extérieur de chez nous, être dans une autre ambiance, dans une autre façon de travailler »***
> **Laurent Rivollet, *GRDF***

Dans certains cas, il s'agit de lieux, qui ont souvent besoin d'être réaménagés (*Bel Air Camp*) voir totalement rénovés (par exemple *La Fabrique*). Dans d'autres cas, il s'agit de constructions neuves (*thecamp*) ou qui ont déjà été totalement rénovées (*Euratechnologies, Station F* ainsi que *Make it Marseille*). Toutefois, les contrastes vont plus loin que simplement des enjeux de la rénovation. Pour *Station F*, la plateforme est moderne et présente des similitudes avec les infrastructures de type GAFA. Pour thecamp, le lieu est futuriste et décalé alors que pour *Bel Air Camp* la plateforme reste dans un modèle d'organisation volontairement proche de celui de la friche industrielle.

> ***« Un lieu [thecamp] magique, en pleine nature, très inspirant… grand et en même temps à taille humaine »***
> **Anthony Deydier, *Lab digital de La Poste***

Thecamp a été construit en moins de 18 mois et imaginé pour favoriser les rencontres, et en même temps le travail par petits groupes et communautés. Au centre de l'agora, on trouve un bar permettant aux personnes localisées dans les différents bâtiments de se rejoindre facilement via une petite cour ouverte et protégée. C'est un lieu futuriste mais immergé dans la campagne. Agir ainsi pour le futur, la plateforme se veut aussi ancrée dans la réalité par un mode d'organisation des espaces qui permet de travailler en collectif de manière efficace.

Photographie 13 – Thecamp : l'agora et un espace dédié aux créatifs du programme « The Hive »

Source : Photos David W. Versailles – Reproduit avec autorisation.

L'appropriation du lieu par les utilisateurs est essentielle. Son aménagement est souvent à la charge des animateurs de la plateforme mais la communauté joue un rôle souvent important. Par exemple, entre les deux Plages digitales localisées à Strasbourg, un conseil des coworkers se réunit mensuellement pour identifier ce qui marche et ne marche pas dans les lieux. Cela peut amener à faire des propositions sur leur aménagement, ou encore pour disposer d'outils comme des tableaux interactifs pour faciliter l'organisation des formations par exemple.

Photographie 14 – Les locaux de Make It Marseille

Source : Photos David W. Versailles – Reproduit avec autorisation.

> ***« On n'impose pas le lieu global aux utilisateurs, mais on leur demande leurs retours.... Il y a vraiment une appropriation »***
> **Pauline Siché, *Bel Air Camp***

Photographie 15 – Euratechnologies : le hall couvert entre les bâtiments Leblan et Lafont, et un open space dédié aux startups

Source : Photos David W. Versailles – Reproduit avec autorisation.

Le lieu a de multiples fonctions : lieu de vie et/ou de ralliement de communautés, il peut permettre de gérer des espaces communs, privatifs, des zones de stockages selon la taille et la configuration des lieux. Pour les méga-plateformes, la gestion des lieux requiert des ressources hommes et financières importantes. C'est le cas par exemple pour *Euratechnologies* pour qui la gestion physique du lieu accapare une dizaine de personnes dans l'équipe.

La localisation joue aussi un rôle important. Pour certaines plateformes, l'enjeu est d'être facile d'accès tout en étant localisé dans un environnement où l'immobilier reste abordable (*Bel Air Camp, Make it Marseille, la Fabrique*). Cet arbitrage entre l'accès facile au lieu en termes de transport et la qualité/ coût de la vie locale constitue aussi un élément important pour construire l'attractivité de la plateforme : pour *Euratechnologies*, Lille est à proximité de 5 capitales européennes tout en bénéficiant d'une bonne qualité de vie. *Thecamp* est situé à proximité de la gare Aix TGV et deux villes attractives de la région sont faciles d'accès : Aix-en-Provence et Marseille. Enfin, pour d'autres plateformes, comme *le Tuba*, l'enjeu est d'être situé dans la ville à un endroit où les flux de passage sont importants comme la gare de la Part-Dieu à Lyon. Cette localisation facilite l'accès du lieu pour les acteurs de l'écosystème et permet aussi facilement de rencontrer une variété de citoyens.

LE PORTEFEUILLE DE SERVICES DES PLATEFORMES D'INNOVATION CONTRIBUE A ANCRER LEUR IDENTITE SUR LE TERRITOIRE

LE MIX DES FONCTIONS DE BROKER OF NETWORKS ET DE BROKER OF CONTENTS DÉPEND DES BESOINS DES COMMUNAUTÉS

Comme pour le rapport 2017, les plateformes d'innovation étudiées dans cette édition 2018 combinent une variété de services qui évoluent au fur et à mesure que les besoins des communautés et des écosystèmes se précisent.

> ***« On développe des services et produits en fonction des attentes… On teste, on expérimente, on échoue… On en tire les enseignements… Et puis on repart sur un cycle d'expérimentation d'un produit… »***
> **Julien Sevellec, co-fondateur de *The Corner***

Ces services s'organisent autour des deux grandes fonctions de broker of networks et broker of contents. L'équilibre entre ces deux fonctions dépend des objectifs assignés aux plateformes et des opportunités qui émergent.

> ***«On avance phase par phase, en marchant… En apprenant par nous-mêmes… »***
> **Guillaume Fichefeux, *thecamp***

La fonction de broker of networks se structure autour de l'animation de communautés et de la mise en relation des personnes. L'organisation d'évènements tels que des hackathons ou des meetups participe au décloisonnement entre le monde des étudiants, les entreprises installées sur le territoire, les institutions publiques et les entrepreneurs. Cette fonction de broker of networks participe à l'introduction d'une nouvelle culture adaptée à la transformation digitale et facilite l'échange de bonnes pratiques. Elle est essentielle pour les usagers des plateformes car elle participe à l'identification de nouvelles opportunités d'affaires et à la matérialisation de rencontres improbables.

> ***« [The Corner] organise de temps en temps une présentation de startup à des ETI [de la région] et, là, on peut vraiment « pitcher » le projet. Ça se termine par un moment convivial et ça nous laisse du temps pour pouvoir échanger avec des ETI. … Par le fait qu'on soit présenté par The Corner, la mise en relation est plus facile »***
> **Matthieu-Gobert, startup de *The Corner***

La fonction de broker of networks prend des formes variées selon les missions des plateformes, leurs tailles et les dynamiques de communautés et d'écosystèmes à l'œuvre (cf. section sur les communautés). A titre d'illustration, pour *Métropulse*, il s'agit non seulement de favoriser les connections entre les grands groupes et les startups, mais aussi de favoriser les rencontres entre le monde privé et le monde politique local. Cela donne ainsi à ces acteurs l'opportunité d'échanger sur les futurs possibles pour Bordeaux sur le thème des « smart cities ». Quelle que soit la plateforme et les formes d'interactions qui y prévalent, cette fonction constitue un élément déterminant de leur proposition de valeur.

> ***« Alsace Digitale donne les moyens de fluidifier les échanges et aide à apprendre à entreprendre »***
> **Entrepreneur, membre du Conseil d'Administration d'*Alsace Digitale***

La fonction de broker of networks conduit aussi à renforcer les capacités commerciales des membres des plateformes. A titre d'illustration, les équipes de Make It Marseille peuvent réaliser des prestations de production (décoration numérique par exemple) pour des entreprises ou réorienter les demandes des entreprises vers les compétences adéquates au sein de la plateforme. **Plus globalement, la fonction de broker of networks repose sur la gestion de la plateforme comme une marque dont la qualité va rejaillir sur les entrepreneurs qui y sont installés.**

> ***« Euratechnologies, ça devient un label de qualité et excellence. […] Finalement, ça nous sert forcément à faire le marketing lorsque l'on dit que l'on est une startup Euratechnologies »***
> **Entrepreneur au sein d'*Euratechnologies***

Pour les méga-plateformes, la possibilité de regrouper au sein d'un même lieu une variété très grande d'acteurs et d'évènements permet de démultiplier rapidement les effets de réseaux et de communautés. Organisé comme « un camp temporaire de ralliement », *thecamp* propose une fonction originale de broker of networks qui vise à tirer parti de toutes les opportunités pour créer des liens improbables entre une très grande diversité d'acteurs (cf. encadré 10). Au sein d'*Euratechnologies*, les entrepreneurs ainsi que des acteurs comme le CEA Tech, l'INRIA, CA Village ou encore IBM, Cap Gemini et le Techshop de Leroy Merlin, sont situés dans la plateforme ou à proximité immédiate. Ainsi, outre une variété d'évènements, la plateforme permet l'accès sur un même site géographique à un ensemble d'acteurs qui contribuent fortement à la création de valeur pour les entrepreneurs.

> ***« On dit souvent qu'un bon chef d'entreprise doit passer 20 % de son temps en dehors de son entreprise. La problématique c'est que créer ces 20 % est compliqué… Alors que sur un lieu comme Euratechnologies, tout est concentré en écosystème…Je pousse des portes, et je vais avoir des échanges en 5 minutes »***
> **Entrepreneur d'*Euratechnologies***

Le Tuba permet à la vingtaine de startups qui sont dans le coworking d'accéder aux réseaux d'acteurs qui travaillent sur le thème de la ville. Les représentants des grandes entreprises, des universités ou encore de la Métropole fréquentent *Tuba* sinon tous les jours, ou au moins toutes les semaines, pour y faire des réunions, participer à des évènements ou toute autre activité. Cette présence au quotidien dans les locaux permet aux entrepreneurs de démultiplier les rencontres improbables qui vont se révéler utiles pour le développement de leur business.

> ***« Le Tuba permet les rencontres parce que c'est un tiers lieu de confiance »***
> **Entrepreneur installé au *Tuba***

La fonction de brokers of contents repose sur une variété de contenus qui sont visibles dans les activités de formation et de conseil (créativité, coaching sur la transformation digitale, etc.), ou d'accompagnement à l'utilisation des machines pour prototyper lorsque la plateforme intègre une dimension makerspace. Ces services sont plus ou moins émergents (*Make It Marseille, You Factory*) ou déjà très structurés comme dans le cas de *thecamp* (cf. encadré 10). Ils visent à répondre aux besoins des startups, comme des grands groupes, voire des entreprises de taille intermédiaire (ETI). D'une manière générale, toutes les plateformes se préoccupent d'une diffusion de la culture entrepreneuriale et des méthodes agiles. Pour *The Corner*, par exemple, ce type de formation est aussi bien destiné aux étudiants qu'aux entreprises. D'autres plateformes se rapprochent volontairement du monde éducatif par une série d'ateliers dédiés aux enfants (cas d'*Euratechnologies* et de *thecamp* notamment).

> ***« [La problématique] n'était pas numérique, elle était plutôt culturelle. Donc, on a travaillé sur l'engagement, le leadership, et on a commencé à structurer une offre [...] pour apprendre comment on collabore aujourd'hui »***
> **Julien-Sevellec, *The Corner***

Pour *Euratechnologies*, parmi les formations, on trouve aussi des learning expeditions organisées chaque année à l'université de Stanford pour une quarantaine de dirigeants du territoire (80 % issus de startups et 20 % de grands groupes).

L'originalité de cette formation est d'être intense, voire éprouvante (aidant les individus à faire évoluer leurs points de vue) et aussi certifiante. *Euratechnologies* coache aussi des projets de grandes entreprises selon les mêmes méthodes que celles proposées aux entrepreneurs dans l'incubateur. Une logique similaire existe chez *Hemera*. Suite à de telles initiatives, de grandes entreprises comme Vinci ont décidé d'aller plus loin et d'installer de façon pérenne un centre d'innovation dans les locaux d'*Euratechnologies* ; ce centre fonctionne selon les principes d'un incubateur.

> ***« L'enjeu vraiment pour nous, c'est d'aider les entreprises du territoire à se transformer »***
> **Massimo Magnifico, *Euratechnologies***

Encadré 10 – Les fonctions de broker of networks et broker of contents : thecamp

La plateforme n'est pas organisée pour accueillir à temps plein une communauté mais plutôt pour être le point de ralliement c'est-à-dire « le camp de base » de plusieurs des communautés actives sur des sujets d'avenir à fort impact social et environnement. Thecamp héberge aussi sur de longues périodes des communautés pour le programme Hive (6 mois) et des startups dans le programme d'accélération de la plateforme (durée 3 à 4 mois). Thecamp devient ainsi le lieu de réflexion, de prototypage, d'échanges à des moments clés entre des individus provenant d'horizons, de métiers et de cultures différents. L'échange et la co-création sont au cœur de la démarche proposée par thecamp.

Thecamp a recherché une position internationale dès le départ. Il a vocation à faire émerger et travailler des communautés internationales (composées d'organisations publiques et privées) sur des sujets d'avenir comme la dépollution plastique des océans ou l'intelligence artificielle par exemple. Ces projets thématiques structurent au quotidien la mission de la plateforme. Pour les mener, les équipes de thecamp cherchent à réunir des acteurs variés intéressés sur ces sujets. Le programme Hive (littéralement, la « ruche ») constitue une autre illustration de cette volonté de construire des dynamiques de communautés à partir d'une dimension multinationale. Pendant six mois, une vingtaine de jeunes créatifs vont être réunis pour co-créer ensemble des projets créatifs et/ou technologiques pour le futur et travailler, en parallèle, sur leur propre projet.

La motivation est de développer des projets nouveaux, artistiques ou à fort impact social et environnemental en croisant les perspectives et expériences. A la fin des six mois, plusieurs pistes sont envisageables. Les créatifs repartiront dans leurs activités professionnelles mais pourront exposer leurs projets à thecamp (logique de showroom). Ils pourront éventuellement poursuivre cette expérience par un projet entrepreneurial au sein d'un incubateur ou, potentiellement, dans l'accélérateur de thecamp village CAAP présent sur le site de thecamp. Enfin, certains de ces projets pourront potentiellement intéresser l'une des entreprises partenaires pour de nouveaux développements. Pour les entreprises, le programme Hive sert donc à identifier des talents qui d'habitude ne pensent pas à travailler pour des grandes structures, ou même, pour certains, y sont résolument réfractaires.

Sur le lieu lui-même, les équipes d'animation de thecamp proposent des évènements et *des activités de networking visant à créer rapidement une proximité entre individus. Par exemple, pour aider les individus d'organisations différentes à se connaître rapidement, les équipes de thecamp proposent des initiatives comme le dîner de l'échec : au cours du repas, il s'agit d'échanger sur les échecs rencontrés dans la vie passée. Ce type de thématique permet aux individus d'aller très vite plus loin dans les échanges. Les équipes de thecamp essaient aussi de gérer la continuité des interactions entre ceux qui passent dans le lieu. Il s'agit d'un enjeu important d'autant plus que, depuis son inauguration fin septembre 2017, plus de 6000 visiteurs sont passés à thecamp. Parmi eux, plus de la moitié est restée au moins quelques jours en résidence. Maintenir les connexions dans le temps au-delà même de la présence ponctuelle dans le lieu constitue un point important pour faire rayonner les projets de thecamp.*

Thecamp développe aussi plusieurs activités de services, comme des actions de formation pour des grandes entreprises. Thecamp a créé un programme de formation dénommé PASS qui se compose de séminaires thématiques organisés tout au long de l'année et permettent à des dirigeants et des salariés d'entreprises de s'immerger dans les enjeux du monde digital et des nouveaux défis sociétaux. Sont ainsi abordées des thématiques comme la créativité collective, le leadership, l'holacratie et le futur du travail, le big data et l'intelligence artificielle. Ces séminaires sont animés par des individus qui, dans leurs activités concrètes, ont déjà été confrontés à la mise en œuvre de ces transformations. Cette formation comporte aussi un volet acculturation à la transformation organisationnelle et à l'adoption de nouveaux états d'esprits qui sont cohérents avec les enjeux du futur que thecamp veut investiguer.

« Dans un monde en chamboulement, à un moment donné, il va falloir se préparer, s'armer, se rencontrer différemment pour travailler différemment » précise Guillaume Fichefeux de thecamp.

Thecamp propose aussi des activités d'accompagnement en créativité et en prototypage qui sont aujourd'hui principalement orientées pour les grands comptes. L'objectif est de les aider à acquérir de l'agilité selon différentes facettes. Il s'agit non seulement d'organiser des séances de travail en co-création sur des sujets clés de l'entreprise mais aussi de mobiliser tous les atouts issus de l'espace physique de la plateforme. Par exemple, avant une journée de co-création, thecamp propose une journée dans la nature avec un guide de haute montagne. La démarche d'agilité et d'entre aide est avant tout un état d'esprit qui peut se développer de différentes manières dans une salle de co-création ou dans le cadre d'une activité de découverte à l'extérieur. D'autres modalités existent aussi pour tirer parti du potentiel de diversité d'expertises et d'expériences disponibles sur la plateforme. Ce fut le cas lorsque les équipes d'un leader de l'immobilier sont venues travailler sur le thème des bâtiments du futur. Une semaine avant l'arrivée des équipes de cette entreprise de l'immobilier sur le site, les équipes de thecamp ont fait réfléchir des enfants lors d'un atelier créatif sur le thème « où aimeriez-vous vivre dans le futur ? » (partenariats avec des écoles de la région). Les enfants ont prototypé et des présentations ont été enregistrées sur vidéos. L'ensemble de ces matériaux ont ensuite été utilisés pendant les séances de créativité avec les équipes du leader dans l'immobilier pour nourrir les discussions. Ensuite, les équipes de thecamp ont aussi mobilisé des designers, des romanciers de science-fiction et des anthropologues et des résidents qui participent au programme Hive pour alimenter la construction d'une variété de scénarios sur les bâtiments du futur. Cette participation des résidents du programme Hive n'est pas exceptionnelle puisqu'ils doivent consacrer 25 % de leur temps aux autres activités gérées par thecamp. En contrepartie, leurs frais sur place (logement, repas et transport) sont pris en charge ainsi qu'un défraiement sur la période où ils participent au programme Hive.

L'immersion complète (parfois pour plusieurs jours) de salariés d'entreprises dans le lieu « iconique » de thecamp permet de faire entrer des équipes dans des modes de travail et des schémas de pensées très différents. La variété de ces initiatives contribue à créer des expériences agiles. Au sein de thecamp, la co-construction est essentielle dans toutes les activités. A titre d'exemple, les activités d'accompagnements aux grandes entreprises peuvent porter sur des projets qui leur sont singuliers (la co-construction va alors se dérouler entre salariés de la même entreprise) ou sur des thématiques transversales communes à plusieurs entreprises (la co-création sera alors interentreprises). Dans ce dernier cas de figure, l'équipe de thecamp organise les moments de co-création et de partage d'expériences entre entreprises mais réserve des moments spécifiques de travail « séparés » pour permettre la réappropriation dans chaque schéma spécifique et stratégique des entreprises.

Au-delà de ces aspects, l'équipe de thecamp s'est dotée d'une doctrine sur la gestion de la propriété intellectuelle dans le cadre de projets menés en intelligence collective.

Des ateliers créatifs développés avec les écoles de la région existent aussi. Ils sont dédiés aux enfants. Des « summer camps » (plus orientés internationaux) sont en préparation. Enfin, un lab a été créé pour réaliser des projets d'expérimentation sur les territoires (comme avec la région PACA avec les collectivités locales et les entreprises).

Le programme d'accélération est confié à CA Village, mais celui-ci est immergé dans l'écosystème de thecamp. La stratégie de l'accélérateur se construit en étroite relation entre le Crédit Agricole Alpes Côte d'Azur et les équipes de thecamp.

Pour l'ensemble des activités gérées par la plateforme, de nombreux experts peuvent être mobilisés mais l'animation est toujours assurée par un membre de l'équipe de thecamp.

Sources : Entretiens de Guillaume Fichefeux, directeur de la co-création de thecamp, et Anthony Deydier, Branche Numérique de la Poste.

Photographie 16 – thecamp, « Et si pour changer, on s'inspirait de ce qui n'a jamais été fait avant ? »

Source : David W. Versailles – Photo reproduite avec autorisation.

Photographie 17 – Activités de thecamp diffusées sur les réseaux sociaux

Source : Twitter.

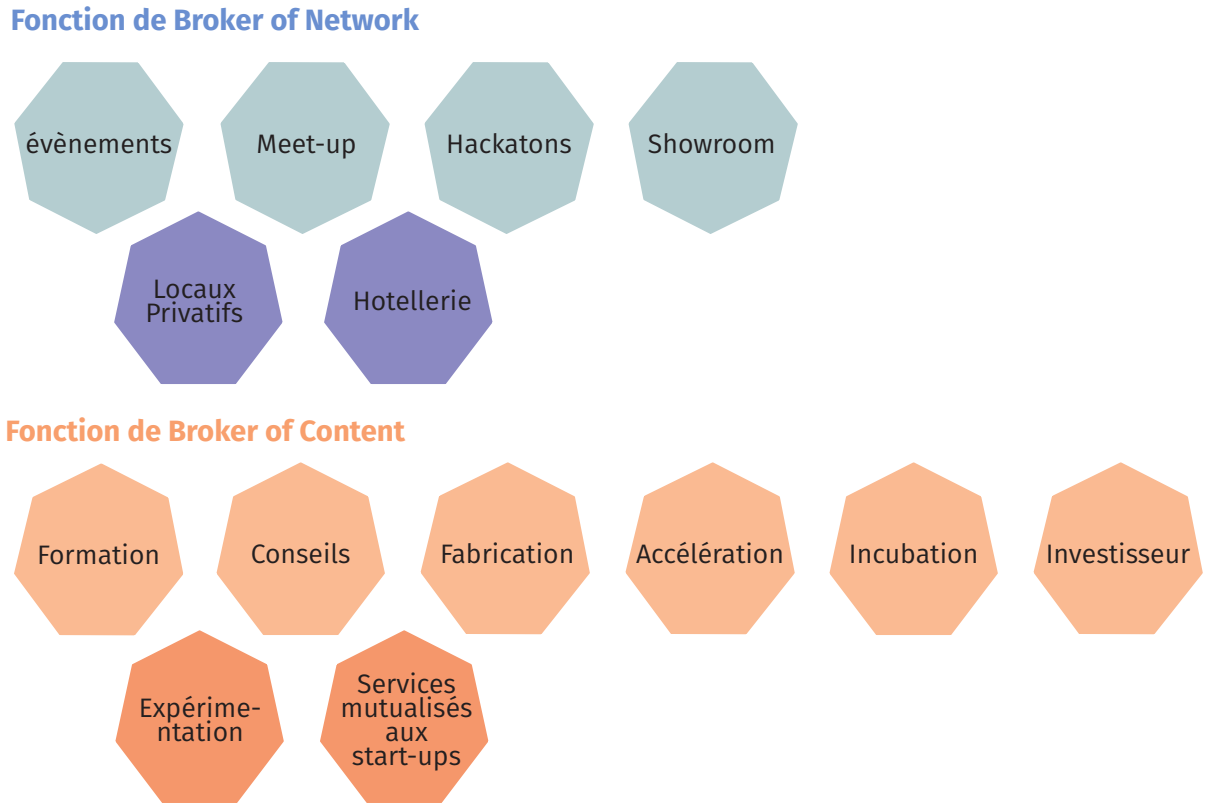
Parmi les nouveaux services proposés par les plateformes, on identifie l'hôtellerie, l'expérimentation et les services mutualisés aux entrepreneurs.

L'hôtellerie répond aux besoins d'accueil des personnes de passage ou en résidence. thecamp dispose par exemple de 175 chambres et deux bâtiments un peu à l'écart, avec 18 studios VIP, qui permettent de recevoir des profils atypiques (hommes politiques, chercheurs ou chefs d'entreprise). *Station F* est en train de mettre en place un espace de co-living pour héberger les entrepreneurs incubés dans ses différents programmes (sur un principe de colocation à des prix intéressants pour Paris).

Tuba, *Metro Pulse* et *thecamp* proposent aussi d'expérimenter de nouvelles technologies et usages dans les territoires. Si, dans l'étude précédente, l'expérimentation avait été identifiée comme un des services émergents offerts aux plateformes d'innovation gérées par *Paris&CO*, il s'agit aujourd'hui d'un service clé fourni par des plateformes plus nombreuses. Cela intervient toutefois dans une perspective assez différente des services proposés par Paris&CO (voir encadré 11 sur *Tuba*).

Enfin les services mutualisés dédiés aux écosystèmes de startups sont fournis principalement par les méga-plateformes. Le contenu de ces services mutualisés sera détaillé dans la section suivante.

Figure 6 – Le panel des services potentiels proposés par les plateformes d'innovation



Légende : Les couleurs foncées correspondent à l'apparition de nouveaux services.

Encadré 11 – L'expérimentation comme service clé proposé par le Tuba

Tuba porte la création de services nouveaux sur le thème la rénovation du milieu urbain par les technologies digitales et les données ouvertes. Tuba accompagne, met en place, et évalue les expérimentations menées dans la ville en partenariat avec des experts industriels, des universitaires et des startups. Tuba contribue aussi à identifier et qualifier les données publiques et privées utiles au développement de nouveaux services. Il permet de clarifier leur statut en termes d'exploitation pour de nouveaux services (mobilité, bien être urbain, santé, l'habitat, etc.). « On est toujours dans une innovation d'usage … une lecture de la data à travers une innovation d'usage » précise Lethicia Rancurel, directrice du Tuba.

Les contraintes et les temporalités entre l'ensemble des acteurs publics et privés sont souvent différentes. Les équipes du Tuba jouent un rôle clé pour permettre aux acteurs de se rencontrer et de trouver des thématiques communes tout en réduisant les contraintes potentielles. Le Tuba organise parfois des challenges startups, en collaboration avec les grandes entreprises, et accompagne ensuite les projets des gagnants. Il contribue aussi à répondre à des projets européens car le Tuba fonctionne comme un living lab et apporte ainsi beaucoup de crédibilité à un projet soumis sur le thème des « smart cities ». Les équipes du Tuba interviennent également comme un coach lors de séances de créativité pour faire co-créer ensemble les entreprises et les amener à définir de nouveaux projets de services. Enfin, pour les grandes entreprises, le Tuba joue un rôle de conseil et d'acculturation aux enjeux de l'innovation d'usage et à la gestion de l'open data (comment utiliser, protéger et combiner les données…)

Les équipes d'animation du Tuba apportent une expertise sur l'expérience usager (sociologue, ethnologue, designers). Les partenaires du Tuba apportent leur expertise professionnelle. De leur côté, les chercheurs de l'université apportent des compétences techniques en big data par exemple.

Enfin, Tuba a mis en place un café communautaire dans son espace physique (rez-de-chaussée) dont l'objectif est de créer un lien direct avec les citoyens sur le thème de la rénovation du territoire urbain. Les citoyens peuvent échanger, travailler dans ce café communautaire ainsi que participer aux ateliers et séminaires organisés par le Tuba.

Ainsi, le Tuba apparaît comme un médiateur entre tous les acteurs de la ville : pouvoirs publics, grandes entreprises, entrepreneurs, universités et citoyens pour aborder l'expérimentation du numérique et de l'open data dans la ville.

Source : Entretien avec Lethicia Rancurel, directrice du Tuba.

LES STARTUPS BÉNÉFICIENT DE PROGRAMMES SPÉCIFIQUES DANS LES PLATEFORMES D'INNOVATION

Une grande partie des services fournis par les plateformes sont structurés pour répondre aux besoins des entrepreneurs. Il s'agit principalement de programmes d'accélération et d'incubation. Toutefois des « services mutualisés » tendent aussi progressivement à être mis en place au profit de la constitution d'écosystèmes entrepreneuriaux.

Quelques spécificités clés des programmes proposés pour l'incubation et l'accélération

Les modèles d'incubation et d'accélération connaissent des variantes selon les plateformes. Ils reposent toujours sur le principe du *mentoring* et de la mise en relation. La première différence importante se trouve dans la taille du service proposé. A titre d'exemple, *Hemera* accélère 15 startups depuis sa création alors qu'aujourd'hui *Euratechnologies* incube 100 porteurs de projets et accélère 70 startups sur une année dont 30 bénéficient du programme « Scale » (cf. encadré 12). Le programme d'incubation de *Station F* est prévu pour 200 startups (soit 700 entrepreneurs).

Une deuxième différence concerne le panel des activités proposées. Dans certains cas, les plateformes se focalisent soit sur l'accélération soit sur l'incubation. C'est le cas de *TVT Innovation, Hemera, The Corner, thecamp* (via *thecamp village CAAP*). Dans d'autres cas, elles ont mis en place les deux activités (*Euratechnologies, Station F*). Leur offre de service peut concerner l'ensemble du cycle de vie de la startup ou être dédiée à une phase spécifique de son développement. Pour certaines plateformes, la fonction d'incubation et/ou d'accélération est complétée par une fonction d'investisseur dans le projet de startup (cas d'*Hemera*, de *The Corner* et aussi, prochainement, d'*Euratechnologies*). Ces participations minoritaires permettent de faciliter les levées de fond pour la startup, et d'obtenir un engagement des équipes de la plateforme pour soutenir son développement sur la durée. Enfin certaines plateformes proposent l'incubation/ accélération sur quelques mois. Après cette période, la startup reste associée aux réseaux de la plateforme par la fonction investisseur (*Hemera*) ou encore par la possibilité de rester dans l'espace de coworking (*the Corner*) mais elle tendra à partir dès lors que son changement de taille et d'échelle surviendra. Pour certaines plateformes, comme *Euratechnologies*, l'enjeu consiste à ancrer la startup dans le territoire de la métropole lilloise lors de son changement d'échelle.

Pour la phase d'incubation, la sélection des entrepreneurs se fait davantage sur le profil de l'équipe entrepreneuriale alors que, pour celle de l'accélération, la sélection repose plutôt sur le potentiel de développement du projet.

Le mode de *mentoring* varie selon les plateformes : très individualisés pour *the Corner* et *Hemera*, il est générique pour le programme startups de Station F.

En effet, cette plateforme organise plutôt des workshops d'échanges avec des experts et entrepreneurs qui viennent sur le site pour d'autres événements. A cette occasion, elle permet d'installer un échange pour partager l'expérience du keynote speaker, et convie les startups à rester après la conférence pour échanger de manière informelle avec lui.

Encadré 12 – les programmes d'incubation et d'accélération au sein d'Euratechnologies

Chez Euratechnologies, les fonctions d'incubation et d'accélération se trouvent au cœur de l'activité de la plateforme d'innovation.

La première phase de l'incubation s'étend sur une période de 3 mois. Elle est nommée « Start ». Une centaine de startups sont sélectionnées annuellement pour 1000 candidatures. L'objectif est que l'entrepreneur démontre l'opportunité et la viabilité de son projet. Un jury composé d'entrepreneurs, de grandes entreprises et de financeurs décide si le projet peut se poursuivre et entamer la seconde phase d'incubation qui vise à aboutir à la création de la structure juridique. Si la réponse est positive, l'entrepreneur aura 9 mois pour créer son entreprise. Le taux de conversion entre les 2 phases de l'incubation est de 30 à 40 %.

Après l'incubation, il existe deux programmes d'accélération :

- *le programme « Growth » est orienté vers l'accompagnement des futurs PME / PMI innovantes, leur donner le temps de renforcer des fonctions clés, trouver des partenaires au sein des grands comptes et bénéficier d'opportunités et de visibilité à l'International.*
- *le programme « Scale » dure 9 mois. Il est centré sur la préparation à la levée de fonds et permet de préparer un déploiement potentiel à l'international. L'objectif est « d'aider les entrepreneurs à penser global et à ne pas structurer au départ leurs activités et les produits pour répondre seulement au marché national qui est trop étroit » précise Massimo Magnifico, directeur des opérations chez Euratechnologies. Pour cela, la plateforme d'innovation dispose de 5 bureaux à l'international dont New York, San Francisco, Shanghai et Dubaï. Ces antennes visent à aider les entrepreneurs à pénétrer le marché international.*

Ces deux programmes ont vocation à aider les entrepreneurs pour construire une vision globale de leurs projets tout en s'assurant un impact local c'est-à-dire une installation dans la durée de l'entrepreneur sur le territoire de la Métropole Lilloise.

Pour les programmes d'incubation et d'accélération, le mentoring est assuré par les équipes d'Euratechnologies, et aussi par des entrepreneurs qui ont de l'expérience (localisés sur le site d'Euratechnologies ou faisant partie du réseau d'experts d'Euratechnologies).

Source : Entretien avec Massimo Magnifico, Directeur des opérations chez Euratechnologies.

L'incubation et l'accélération pour et par les entrepreneurs : un élément de plus en plus important

Les fonctions d'incubation et d'accélération sont de plus en plus organisées par des individus qui ont une expérience entrepreneuriale forte, ce qui les rend ainsi plus à même de mentorer des startups. C'est le cas par exemple d'*Hemera* et de *The Corner*. Les grandes plateformes comme *Euratechnologies* et *Station F* confrontent aussi régulièrement les startups avec des individus qui ont un profil de « serial entrepreneurs ». Cette approche s'explique assez bien par le fait que la caractéristique première de l'entrepreneur repose sur un état d'esprit particulier et un degré de résilience important.

> ***« Hemera a été créé par des entrepreneurs qui ont tous monté leur boîte, qui ont tous levé des fonds avec leur boite… Ils ont tous une boite qui existe toujours après 5 – 10 ans d'existence »***
> **Alexandre Sutra, *Hemera***

Même pour les plateformes où la fonction d'incubation au sens strict n'existe pas, on retrouve une logique comparable : la stratégie vise à aider les individus à construire leur projet entrepreneurial par l'échange avec d'autres entrepreneurs.

> ***« L'apprentissage entre pairs, c'est quelque chose d'essentiel dans nos communautés. Apprendre ensemble et se serrer les coudes dans cette révolution numérique »***
> **Catherine Mosser, *Alsace Digitale***

Le coaching réalisé par des individus qui ont acquis des expériences entrepreneuriales tend à être jugé comme un élément de plus en plus critique par les entrepreneurs eux-mêmes. Il permet de définir la qualité du programme d'accélération et d'incubation. En effet, le coaching doit être assuré par des individus qui ont l'état d'esprit entrepreneurial et comprennent les phases du développement d'une entreprise, d'un point de vue technique comme d'un point de vue émotionnel. Pour être efficace, le coaching doit donc être assuré par un entrepreneur qui a réussi ou qui a accumulé plusieurs expériences de création d'entreprises. Les individus (par exemple des spécialistes financiers ou technologiques issus de grands groupes ou de sociétés de conseil) auront plutôt tendance à être mobilisés tout au long du parcours de l'entrepreneur à titre d'expert plutôt qu'à titre de coach.

Encadré 13 – Le mentoring par et pour l'entrepreneur chez Hemera

Hemera prend une participation de 5 % environ dans le capital des entreprises accélérées. Pour les startups, cette prise de participation est la contrepartie de l'accompagnement pendant la phase d'accélération. Elle est aussi vécue comme la garantie d'un accompagnement sur la durée « la participation les implique eux et nous permet d'avoir ainsi des personnes qui sont impliquées puisqu' elles font en fait partie intégrante de la boite » précise une startup d'Hemera. La participation dans le capital de l'entreprise est ainsi gérée de part et d'autre comme la matérialisation d'une relation partenariale qui s'établit dans la durée entre l'entreprise accélérée et la plateforme d'innovation.

Le mentoring est individualisé et assuré par les cofondateurs d'Hemera, eux-mêmes dirigeants d'entreprise (PME, ETI ou « serial entrepreneurs »). L'équipe d'animation d'Hemera assure aussi un accompagnement quotidien en contrôlant notamment que les startups échangent bien entre elles sur des retours d'expériences, et aussi en organisant des rencontres avec des experts (en comptabilité, affaires juridiques etc.).

La startup incubée peut être localisée dans le coworking d'Hemera ou pas, mais la plupart des rencontres avec le mentor se font dans le coworking de la plateforme. En revanche, les réunions sont régulières et au moins mensuelles. L'accompagnement se fait sur le business model et la levée de fonds, mais il peut y avoir aussi des actions de coaching spécifiques pour aider l'entreprise à mettre en place une fonction marketing par exemple.

« On partage des données chiffrées sur des objectifs que l'on s'est fixé à 6 mois et un an » précise une startup. Il existe une série de documents partagés en ligne accessible par le mentor et l'entreprise accélérée…

Il existe aussi un système de discussion virtuelle partagée pour permettre des échanges rapides avec le mentor et pour échanger avec les autres startups accélérées qui peuvent rencontrer les mêmes soucis : « quelqu'un à un conseil ? a déjà testé ? Quels retours avez-vous des utilisateurs ? ».

Ainsi le mentoring est assuré par un entrepreneur, et aussi via des échanges réguliers avec les autres entreprises accélérées d'Hemera pour éviter de refaire les mêmes erreurs, et ainsi gagner du temps dans les stratégies de changement d'échelles.

Source : Entretiens réalisés avec Alexandre Sutra d'Hemera et des entrepreneurs accélérés au sein de la plateforme.

Les services mutualisés pour les écosystèmes d'entrepreneurs : une tendance nouvelle

Les services mutualisés mis en place par les plateformes favorisent l'installation dans la durée d'écosystèmes d'entrepreneurs. Ces nouveaux services reposent sur une demande croissante d'entrepreneurs qui ont atteint un certain niveau de maturité. Certaines plateformes comme *Bel Air Camp* en ont même fait le cœur de leur proposition de valeur : permettre aux entrepreneurs d'accéder à des locaux à la fois partagés et privatifs (avec bail précaire pour gagner en flexibilité) et aussi à un ensemble de services communs comme des salles de réunions, la réception et l'envoi du courrier, un service de restauration, des conseils juridiques, la possibilité de participer à des activités détentes sur le lieu (entre autres un potager collaboratif, des cours de fitness). Enfin, le TechPark de *Bel Air Camp* vise à permettre aux entrepreneurs de prototyper eux-mêmes ou alors de faire appel aux experts du TechPark pour la réalisation de prestations techniques à moindre coût.

> ***« Ce n'est pas de l'incubation, on laisse les entrepreneurs tranquilles sur leurs business. Nous [Bel Air Camp], on leur facilite la vie. […] Notre rôle, c'est de créer un cocon… un écosystème qui reste sympa… »***
> **Pauline Siché, *Bel Air Camp***

Ce type de prestation existe aussi chez *Station F* et *Euratechnologies*. Par exemple *Euratechnologies* propose des plafonnements de loyers pour les locaux privatifs des startups accélérées. Sur le site de la plateforme, *Station F* propose l'accès à des avocats, des experts comptables, des services publics (comme l'URSSAF, Pôle emploi et Bpifrance). La plateforme a par ailleurs négocié des tarifs préférentiels avec les commerçants qui entourent *Station F*, et dont bénéficient tous les entrepreneurs présents sur le site : les restaurants, le cinéma MK2 ou encore la piscine municipale. Enfin, des plateformes comme *Hemera* ont aussi négocié une série de prestations réalisées à des prix préférentiels pour les entrepreneurs (accès à des logiciels, paiement en ligne ou encore services de comptabilité).

Le développement des services mutualisés pour les écosystèmes d'entrepreneurs va sans doute se poursuivre dans l'avenir. Ainsi au moment de la rédaction de ce rapport, émergent déjà de nouvelles initiatives comme par exemple des réflexions sur la mutualisation du recrutement de spécialistes (manutention, designers, graphistes) pour lesquels les entrepreneurs ont un besoin ponctuel. L'idée de *Bel Air Camp* serait ainsi de recruter ce type de profil pour des durées courtes (un ou deux mois). Ces personnes, salariées de la plateforme pendant quelques mois, seraient mobilisées par plusieurs entrepreneurs en même temps. Il pourrait s'agir aussi de mutualiser les compétences pour développer une stratégie de visibilité sur les réseaux sociaux dont bénéficieraient tous les entrepreneurs dans le cas de *Tuba*.

Photographie 18 – Hemera, vue d'artiste du nouvel espace de coworking de la rue Fondaudège (Bordeaux, centre-ville, ouverture 3ème trimestre 2018)

Source : Hemera – Photo reproduite avec autorisation.

Tableau 5 – Les offres de services gérées directement par les plateformes

	Investisseurs	Incubation Accélération	Coworking (hors startups incubées)	Locaux privatifs (aux startups)	Offrir des services mutualisés	événements	Prototypage	Gestion de l'experience	Conseil (hors startups incubées)	Formation (hors startups incubées)
Alsace Digitale										
Bel Air Camp										
Euratechnologies										
Hemera										
la Fabrique										
Make It Marseille										
Metro Pulse										
Station F										
thecamp										
The Corner										
Tuba										
TVT Innovation										
You Factory										

A noter qu'à la date du rapport, pour Station F certains services sont en cours d'installation et pas encore totalement opérationnels. De même pour Euratechnologies, les activités d'investisseurs vont être prochainement installées

LES GRANDES ENTREPRISES, ETI ET PME PEUVENT PROFITER DE CE NOUVEL ACTEUR SUR LEUR TERRITOIRE

Les PME et ETI : des utilisateurs réels ou potentiels des plateformes d'innovation

Comme pour la première étude réalisée en 2017, les services fournis par les plateformes d'innovation sont destinés pour partie aux grandes entreprises. Il s'agit principalement de formations dédiées à l'entrepreneuriat, de séminaires d'acculturation aux enjeux digitaux, ou encore de coaching sur l'intelligence collective et les méthodes de créativité.

Certaines plateformes ciblent aussi les Petites et moyennes entreprises (PME) et les Entreprises de taille Intermédiaire (ETI) dans leur offre de services. **La priorité donnée à cette catégorie d'entreprises dépend en partie du territoire.** Elle est très forte en Alsace, à Toulon, en Bretagne où le tissu de PME et ETI est dense. Elle est secondaire pour une plateforme comme Station F localisée à Paris qui reste centrée sur les relations entre grands groupes et startups. Mais les relations que les plateformes d'innovation entretiennent avec les PME et ETI ne dépendent pas seulement des dynamiques du territoire. Elles sont aussi le résultat de la stratégie de la plateforme. Ainsi même si les ETI et PME sont nombreuses en Rhône-Alpes, *Bel Air Camp* cible de manière privilégier les startups pour définir son offre de services.

Lorsque les plateformes d'innovation ciblent les PME et ETI, leur capacité à répondre à ces besoins spécifiques se révèle très variable. Dans certains cas, les services fournis ne sont pas différenciés par catégorie d'entreprises. Ainsi pour *You Factory* ou *Make It Marseille*, il n'y a pas une offre de prestations spécifiques aux ETI ou aux PME. L'offre est similaire pour toutes les entreprises : tout dépend des ressources financières que celles-ci sont prêtes à engager. De même, *Hemera* fournit des séminaires axés sur la transformation digitale aux grandes entreprises et leur offre ses services d'accélération pour accompagner des startups qu'elles ont déjà identifiées. L'offre peut s'adresser aux PME et aux ETI mais il n'y a pas de différence en termes de contenu ou de tarif de prestation.

Dans d'autres cas, les plateformes souhaitent construire une offre spécifique adaptée à la capacité financière des entreprises. **La volonté de s'adresser aux PME et ETI s'explique par la prise de conscience des plateformes d'innovation que la transformation digitale dépend aussi du comportement stratégique de ces entreprises, et pas seulement de celui des grands groupes et startups.** C'est le cas pour *Euratechnologies, thecamp* et *Tuba* même si ces plateformes n'ont pas encore toujours trouvé le modèle économique de ces prestations.

Thecamp a commencé par proposer un abonnement aux PME et ETI de la région PACA qui leur permet d'accéder au site de thecamp pour des rencontres, y déjeuner ou y organiser des réunions. Cela permet progressivement d'insérer la plateforme dans le paysage dense des ETI et PME de la région PACA et de les familiariser progressivement aux dynamiques qui s'y développent. Pour le Tuba, dans un premier temps la plateforme a cherché à structurer les relations entre les grands comptes, l'université et les startups ; elle cherche aujourd'hui à intégrer les PME et ETI dans le dispositif, c'est-à-dire des acteurs de la chaîne de sous-traitance des grands groupes. Pour cela, la plateforme dispose d'un financement FEDER qui permet d'organiser des séances de sensibilisation et d'acculturation au design et à l'expérimentation principalement ciblées vers ces catégories d'entreprises. Il s'agit aussi d'aider les PME et ETI à être plus visibles et à être mieux représentées dans les salons dédiés au thème des « smart cities ».

Enfin, pour certaines plateformes, les ETI sont déjà une cible privilégiée des communautés qu'elles animent pour favoriser la transformation digitale et culturelle sur le territoire. C'est le cas d'*Alsace Digitale* et de *TVT Innovation*. En Alsace, le tissu d'ETI et de PME est dense et dynamique. L'objectif est de les aider à s'acculturer aux enjeux du digital et de créer des ponts avec les startups. *Alsace Digitale* organise des hackathons spécifiquement pour répondre à ce challenge. A Toulon, *TVT Innovation* comprend officiellement 300 membres adhérents dont 75% sont des PME ou ETI, proportion qui correspond à l'image du territoire. *The Corner* a aussi un ensemble d'actions de formation et d'acculturation à l'entrepreneuriat et à l'économie digitale destinées principalement aux ETI et PME de la région brestoise.

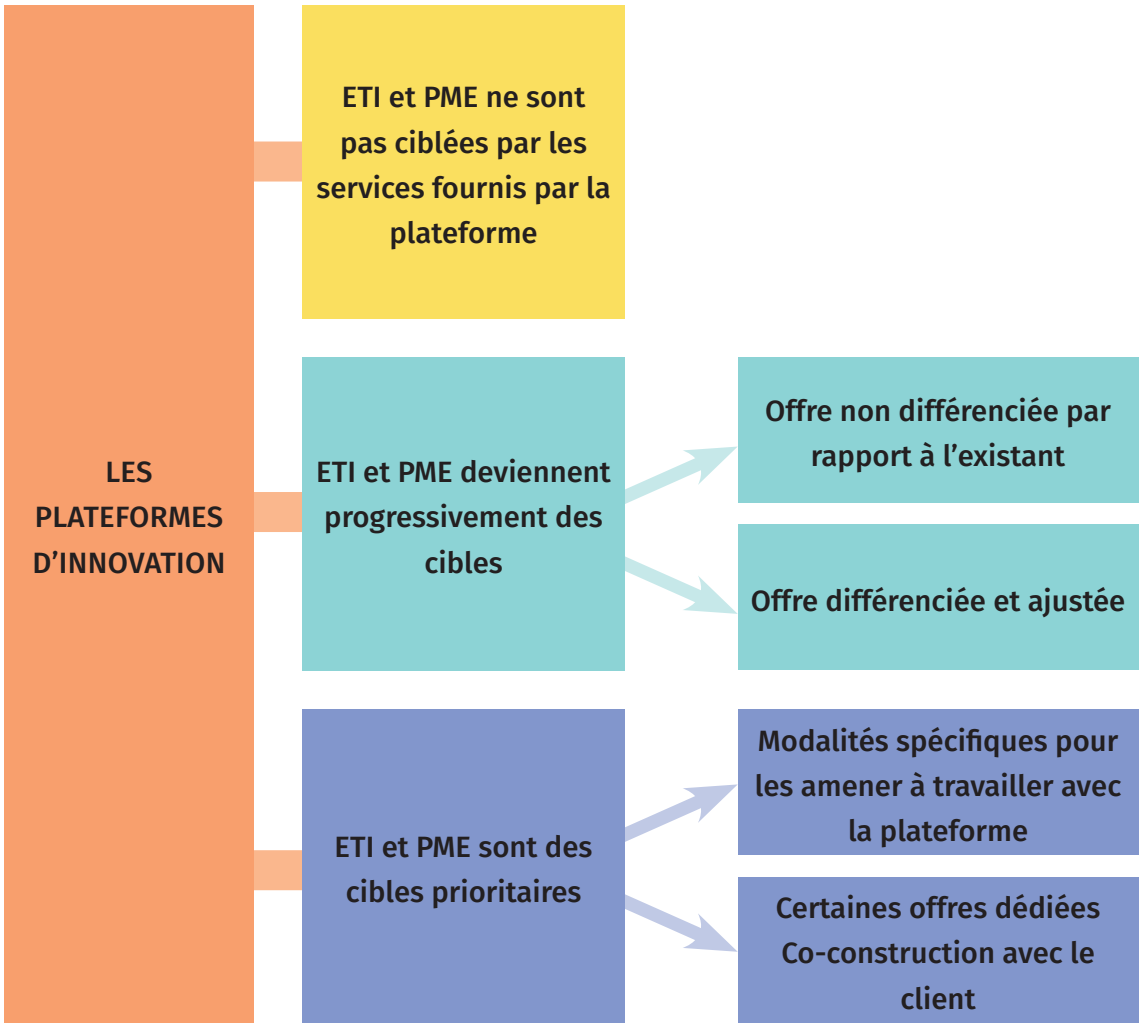
> ***« Il y a un hackathon sur Strasbourg qu'on a co-organisé dès le départ avec des ETI […]. Pendant 6 mois, on fait des workshops tous ensemble »***
> **Catherine Mosser, *Alsace Digitale***

En France, les PME et ETI sont souvent jugées réticentes à investir dans de nouvelles démarches d'innovation en raison de leur manque de ressources à la fois financières et humaines. Ces spécificités entraînent souvent les experts académiques et les pouvoirs publics à réfléchir à des modalités spécifiques pour insérer ces entreprises dans des dynamiques de réseaux et les accompagner dans la transformation digitale. Les entretiens réalisés sur le terrain permettent d'être plus nuancés sur les modes d'insertion des PME et ETI dans ces processus.

Les relations entre startups d'une part, et PME et ETI d'autre part, sont parfois plus simples à gérer que les relations grands groupes et startups, car les contraintes temporelles entre ces deux types d'entreprises sont relativement similaires. La distance hiérarchique au sein des PME et ETI est aussi plus faible que dans un grand groupe. En revanche, il est clair que, dans bien des cas, le manque de temps et de moyens des PME/ETI peut rendre difficile toute collaboration effective sur des projets d'envergure.

Au-delà même des relations avec les startups, le manque de temps et de moyens des PME et des ETI peut conduire la plateforme à mener des actions spécifiques pour les convaincre de dégager des ressources (rares) pour collaborer voire être actifs dans des activités de communautés. C'est par exemple le cas de *TVT Innovation*.

Figure 7 – Les PME et les ETI comme utilisateurs des plateformes d'innovation



> ***« Les PME n'ont pas [de ressources financières et humaines]. Elles vont avoir besoin qu'on aille chez elles…. C'est une équipe [2 personnes] de TVT dédiées à l'accompagnement de ces PME et qui va les voir chez elles. Elle fait beaucoup de rendez-vous directement in situ »***
> **Marie-Aude Hémard, *TVT Innovation***

Toutefois, ce constat sur l'attitude des ETI et PME ne peut pas être généralisé, bien au contraire. Tout d'abord, les entretiens réalisés tendent à monter que toutes les PME et ETI ne sont pas réticentes à s'installer dans de nouvelles dynamiques de réseaux et de communautés. Elles s'y insèrent même rapidement dès lors que la situation stratégique et financière de la PME ou de l'ETI permet de s'engager dans une logique d'adaptation au monde digital comme c'est le cas pour Socomec (cf. encadré 14).

Encadré 14 – La transformation d'une ETI comme vecteur de nouvelles relations avec les plateformes : Socomec

Socomec est une ETI familiale de 3200 personnes, dont le siège est localisé en Alsace. L'entreprise est spécialisée dans les produits de manutention électriques. Elle réalise 70 % de son chiffre d'affaires à l'exportation et consacre près de 10 % de son chiffre d'affaires à la R&D. Depuis quelques années, cette entreprise familiale a mis en place une stratégie pour s'adapter à la transition numérique.

Un pôle digital a été mis en place depuis deux ans au sein de Socomec. Ce pôle est animé par 4 personnes. Sa mission est d'accompagner la transformation digitale de l'entreprise. Ces actions se sont traduites par la mise en place de formations internes sur le digital (acculturation aux enjeux du digital, par exemple sur le e-commerce, le big data…) ainsi que l'organisation de « cafés digitaux ». De nouvelles relations avec les écoles se mettent aussi en place pour identifier de nouveaux talents. C'est le cas par exemple avec Epitech ou INSA en Alsace. Enfin, le pôle digital a mis en place, co-organisé ou participé à une variété d'évènements, des hackathons principalement sur le territoire alsacien. Le pôle digital amène des salariés à participer à ces activités, et les aident par exemple à rencontrer des étudiants et startups. Pour monter ces différentes actions, des collaborations sont parfois menées avec Alsace Digitale, notamment pour l'organisation de workshops et évènements. En une année, les équipes de Socomec (le pole digital mais aussi des salariés provenant de différentes entités de l'entreprise) ont ainsi participé à plus de 20 workshops ou évènements sur le territoire.

Cette activité permet aux équipes de l'entreprise de monter en compétences sur le digital et de se construire un nouveau réseau.

Ces initiatives sont récentes et l'entreprise « apprend en marchant » comme le précise Pasquine Constant du pôle digital de Socomec. Elles pourraient ensuite aboutir à lancer de nouveaux projets concrets centrés sur le digital au sein de l'entreprise : les équipes de Socomec pourraient alors être amenées à initier ces projets en co-création avec des partenaires extérieurs. Dans ces cas de figure, de nouveaux modes de gestion de projets seront peut-être testés en utilisant les plateformes d'innovation (makerspace ou non) pour favoriser le prototypage rapide et bénéficier du coaching sur l'utilisation de nouvelles méthodes de créativité.

Les actions liées à la transformation digitale de Socomec ne s'arrêtent pas là. L'entreprise a mis en place aussi, depuis 3 ans, une nouvelle division, Energys, orientée sur la transition énergétique et numérique. Cette division s'est construite via le rachat de PME et des recrutements. Aujourd'hui, la division comprend 300 personnes.

Energys a une stratégie proactive d'insertion dans les écosystèmes territoriaux les plus dynamiques sur les thématiques qui l'intéressent, comme en Alsace, à Lyon et Grenoble. L'entreprise cherche à se connecter aux startups et aux écoles et universités (constitution de chaires notamment). A Grenoble, Energys a mis en place un partenariat avec l'Ideas Laboratory, laboratoire d'innovation en multi-collaboration entre entreprises et administré par le CEA Tech[2]*. En Alsace, Socomec va prochainement créer un espace collaboratif permettant aux startups et aux collaborateurs de l'entreprise de mener, échanger et prototyper leurs projets innovants. Enfin, Socomec prend aussi* des participations minoritaires dans le capital de PME et startups sur des métiers jugés clés pour les services futurs qui seront développés par l'entreprise.

Cet investissement dans de nouveaux écosystèmes est associé à une stratégie de long terme que l'entreprise peut se permettre d'initier en raison de sa bonne santé financière. Elle a pu aussi être mise en place grâce à la culture d'innovation et d'ouverture de l'entreprise. Les plateformes d'innovation constituent ainsi un moyen pour se connecter à l'écosystème ce qui explique le partenariat avec l'Ideas Laboratory à Grenoble, la présence dans le conseil d'administration d'incubateurs en Alsace (comme Semia) ainsi que les réflexions actuelles pour se rapprocher d'autres plateformes comme le Tuba.

2. Voir sur ce sujet le livre blanc sur les open labs en France, produit par la chaire newPIC et la plateforme FutuRIS de l'ANRT en 2016. Rapport téléchargeable : http://openlabs.newpic.fr

Cette stratégie a des implications importantes tant au niveau financier qu'en termes de ressources humaines. L'entreprise doit donc définir des priorités pour éviter la dispersion de ces moyens.

Sources : Entretiens avec Frédéric Creplet (directeur général d'Energys) et Pasquine Constant (pole Digital) de SOCOMEC.

Les entreprises : d'une logique « utilisateur » à celle de partenaire stratégique

Quelle que soit leur taille, les entreprises ne sont pas seulement les utilisateurs des plateformes, elles en constituent aussi dans certains cas les partenaires stratégiques. L'agilité comme l'approche décalée proposées par les plateformes permettent de compléter leurs propres dispositifs en matière d'innovation, et contribuent à une politique de gestion du changement (souvent gérée de manière incrémentale c'est-à-dire par étapes progressives).

C'est le cas pour *thecamp, Tuba, Métropulse* et *Station F*, même si les partenariats avec les grandes entreprises sont de natures différentes. Pour *Station F*, les partenariats se matérialisent par la présence des accélérateurs de grandes entreprises sur le site. Elles contribuent aussi à l'animation du lieu et des communautés d'entrepreneurs par l'organisation d'évènements. Probablement, pour l'avenir, il y aura aussi la mise en place d'initiatives communes entre accélérateurs. Pour *le Tuba*, près d'une dizaine de grandes entreprises jouent un rôle clé dans la gouvernance de la plateforme et participent à la co-construction de la stratégie et des activités (cf. encadré 11). Ce rôle actif s'explique par leur perception que la plateforme apporte une brique nouvelle essentielle pour renouveler les produits et services dans la ville. Par exemple, pour GRDF, *Tuba* permet de monter des projets en collaboration avec une grande variété d'acteurs, et aussi de compléter les expertises technologiques internes par une approche centrée sur les usagers pour conduire des expérimentations dans la ville.

Pour *thecamp*, le partenariat avec les grands comptes (opérateurs publics comme la Poste et aussi grandes entreprises comme Vinci, Accenture, Accor Hotels) est essentiel. Les grands groupes ne sont pas actionnaires de thecamp, mais la mise en place d'un partenariat structurant sur 5 ans leur permet de jouer un rôle clé dans l'orientation et la stratégie de la plateforme. Ces entreprises n'ont pas seulement vocation à être des utilisateurs des différents services proposés par la plateforme ; ils sont supposés être actifs à côté de l'équipe d'animation pour définir les activités de la plateforme d'innovation. Ces entreprises orientent les thématiques prioritaires traitées par la plateforme, ce qui leur permet de s'assurer que les activités de *thecamp* sont en lien avec leurs préoccupations.

Les grandes entreprises co-construisent les programmes proposés sur le site avec les équipes d'animation de *thecamp*, et les testent pour contribuer à leur amélioration. Ce rôle proactif dans la définition des activités est jugé central par les équipes de thecamp comme par les entreprises (cf. encadré 15). Les raisons de s'inscrire dans ce partenariat sont multiples pour les grandes entreprises. **Si la visibilité du projet reste une raison importante, l'originalité du fonctionnement de la plateforme et son caractère volontairement disruptif intéressent aussi les entreprises tant dans une logique d'innovation que de transformation interne.** Fait révélateur, le comité stratégique mis en place par l'équipe d'animation de *thecamp* est d'ailleurs en général composé des directeurs innovation ou RH de ces entreprises. thecamp permet aussi aux entreprises de rencontrer de nouveaux talents (entrepreneurs, artistes, designers etc.) qui souvent se désintéressent du monde des grandes entreprises.

> ***« Il y a un aspect visibilité pour eux [les entreprises], mais ils sont surtout parties prenantes de la co-construction de ce qu'on va faire dans thecamp »***
> **Guillaume Fichefeux, *thecamp***

Encadré 15 – La Poste comme membre fondateur de thecamp

La Poste est un partenaire fondateur de thecamp. Ce partenariat poursuit deux objectifs clés pour l'entreprise :

- *accroitre les opportunités de partenariats avec les grandes entreprises et collectivités locales présentes dans le comité stratégique de thecamp pour penser et prototyper les services innovants de demain sur les territoires,*
- *accélérer la transformation culturelle et organisationnelle de la Poste tant aux niveaux collectif qu'individuel.*

« Thecamp est un levier pour nous. Pour permettre de construire des services qui transforment le futur et d'ouvrir des terrains d'expérimentation sur les territoires » précise Anthony Deydier de la Branche numérique de la Poste.

Pour favoriser la transformation organisationnelle, le principe de fonctionnement de thecamp est perçu comme un avantage et un élément de différenciation par rapport à d'autres plateformes. Il est possible de faire travailler des collectifs (salariés et aussi une diversité d'acteurs de la plateforme) sur des projets de la Poste pendant quelques jours en permettant aux salariés de loger en résidence puis de repartir dans l'entreprise pour appliquer ce qu'ils ont développé

lors de leur séjour avant d'y revenir pour débriefer et refaire un dernier point. Cette logique d'aller-retour est appréhendée comme une dynamique utile à la transformation de l'entreprise. La possibilité de loger sur place permet à des salariés de s'immerger plus longtemps et d'apprendre à se connaître autrement. Il faut « éviter le one shot pour provoquer des transformations opérantes pour les individus et l'entreprise » précise Anthony Deydier de la branche numérique de la Poste. De plus, thecamp présente l'intérêt de ne pas être situé à Paris et aussi de se construire sur une logique de réseaux et de communautés internationales. Cela permet « des rencontres d'acteurs auxquels on ne pense pas. Des connections improbables sont possibles avec thecamp, qui apportent de l'imprévu et de la sérendipité » précise encore Anthony Deydier. Enfin, l'opportunité d'être partie prenante de la construction des services de la plateforme est vécue comme un plus, permettant d'aller plus loin dans les dynamiques d'innovation et de transformation.

Le partenariat implique des ressources (financières et humaines) importantes. Trois personnes de la Poste sont quasiment mobilisées à temps plein sur le partenariat avec thecamp. Anthony Deydier a été identifié comme un des points de contacts pour la Poste. Il contribue à construire et tester les programmes proposés par thecamp, voire à proposer de nouvelles initiatives. Il assure aussi l'interface entre les équipes de thecamp et les équipes internes pour identifier les besoins de l'entreprise qui pourraient conduire à recourir aux services de la plateforme. Il mène aussi des actions de communication interne pour faire connaitre thecamp et promouvoir le partenariat auprès des collaborateurs. L'objectif est d'aboutir à la participation annuelle d'au moins une centaine de salariés de l'entreprise au sein des programmes de thecamp. Tout l'enjeu est de convaincre les équipes de la Poste de consacrer les ressources nécessaires au partenariat. A noter que les équipes locales de la Poste sont aussi fortement impliquées notamment pour lancer des expérimentations et trouver ainsi un cadre de coopération notamment avec les collectivités locales.

Si la co-construction reste un processus important, l'équipe d'animation de thecamp joue un rôle spécifique aux yeux des entreprises : s'assurer de manière opérationnelle que la vision des enjeux macro sociétaux s'incarne dans le quotidien de la plateforme, et que les projets qui y sont gérés soient porteurs d'une approche disruptive.

Thecamp donne aussi l'occasion aux entreprises du comité stratégique de collaborer entre elles sur des sujets d'innovation et / ou de transformation. Ces collaborations peuvent émerger au cours de réunions avec les équipes de thecamp, puis se poursuivre dans un cadre bilatéral. A travers la participation de thecamp, la possibilité de construire de nouveaux partenariats entre acteurs publics et privés est considérée comme une dimension stratégique

pour le groupe la Poste expliquant un engagement dans la durée au sein de la plateforme.

Source : Entretien avec Anthony Deydier, Branche digitale de la Poste.

Les partenariats stratégiques ne concernent pas seulement les grands comptes. La logique s'applique aussi aux PME et ETI. Cette dynamique observée sur le terrain va à l'encontre des présupposés sur le manque de dynamisme des PME et ETI françaises qui prévaut dans bien des travaux et études publiées aujourd'hui.

Ainsi, pour *Hemera*, les services fournis ciblent uniquement les startups, mais les membres fondateurs (et les actionnaires) de la plateforme sont des dirigeants de PME qui participent à son déploiement en assurant le *mentoring* des incubés. Pour *The Corner*, une petite dizaine d'ETI sont des partenaires stratégiques de la plateforme. Ils participent au comité d'investissement de la plateforme pour les prises de participation au capital des startups incubées. Ils contribuent aussi directement à leur coaching. L'objectif premier de ces ETI n'est pas de trouver de nouvelles opportunités de développement au travers de ces startups même si leur participation à *The Corner* peut les aider à transformer et s'adapter au monde digital. L'objectif premier est de contribuer à la régénération du territoire. **Ces ETI visent plutôt, par leur action commune, à générer un effet de levier sur la dynamique entrepreneuriale du territoire.** Leur participation au comité d'investissement de *The Corner* n'est pas un « investissement » au sens traditionnel. Cela ressemble plutôt à du sponsoring.

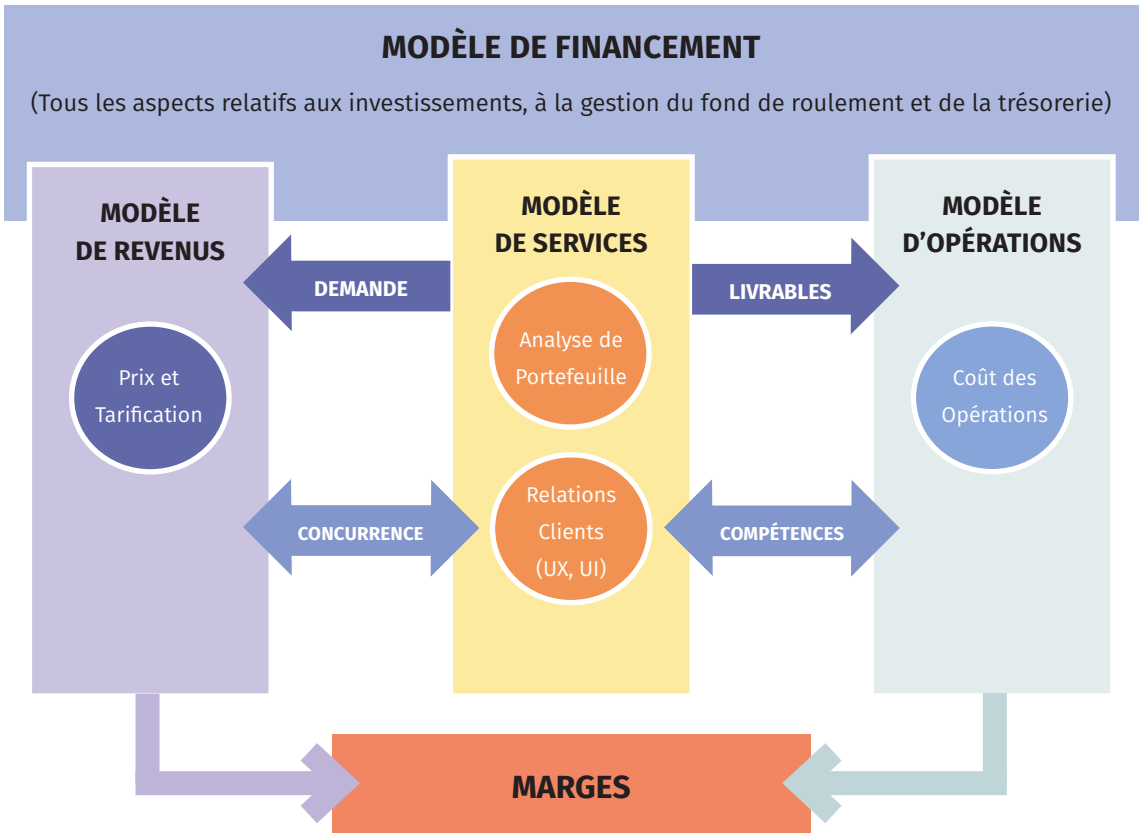
> ***« [Les ETI partenaires] sont des entrepreneurs du territoire qui ont réussi et qui ont envie de redonner au territoire, qui ont envie d'accompagner la nouvelle génération d'entrepreneurs qui monte… L'enjeu premier est d'aider la région brestoise à rester une terre d'entrepreneurs »***
> **Julien Sevellec, cofondateur de the *Corner***

LES BUSINESS MODELS ET LES STRUCTURES DE GOUVERNANCE RESTENT DIVERSES

L'analyse des modèles d'affaire suppose d'articuler plusieurs parties : un modèle de services (le portefeuille des activités proposées aux clients ou usagers), un modèle de revenus (le chiffre d'affaires), un modèle d'opérations (toutes les charges d'opération) et un modèle de financement.

Le modèle de services ouvre la porte à l'analyse du portefeuille de services et à la prise en compte de l'usager. Quand on prend du recul sur le lien entre services et opérations, on peut analyser l'ensemble des compétences requises pour les activités. Dès que l'on a une idée du portefeuille de services, il convient d'inventer à la fois la tarification qui s'appliquera à chacun des sous-ensembles et la cohérence d'ensemble qui génère du sens pour les clients. La prise en compte de la logique de concurrence passe à la fois par la rencontre entre l'offre de services et le modèle de tarification applicable à chaque composant, et par la compétitivité coût liée aux opérations. La somme des revenus générés à l'échelle du portefeuille de services doit couvrir plus que le total des charges d'exploitation pour générer une marge brute positive. Le modèle de financement peut prendre des formes très différentes (dette, autofinancement, subvention, prise de participation, etc.). Le coût du financement doit être couvert d'une façon ou d'une autre par la marge brute.

Figure 8 – Analyse détaillée des business models



Source : DWV (PSB-PGE-BC).

Ces éléments permettent de mieux appréhender la dynamique des modèles économiques des plateformes d'innovation par rapport aux pistes étudiées auparavant. L'articulation entre les modèles de revenus, de services et d'opérations permet de comprendre la logique de création de valeur. La mise en perspective des modèles d'opérations et de services permet de mener l'analyse des ressources stratégiques et de se projeter dans la durée pour proposer des offres qui résistent à la concurrence. Cette référence sera utilisée pour souligner plusieurs aspects : la variété des sources de financement, l'articulation entre les modèles de gouvernance des plateformes et les modalités d'action publique, la gestion des ressources physiques et des effets de seuil, et la gestion des ressources incorporelles. La section conclura en prenant du recul sur les business models des plateformes d'innovation qui doivent choisir dans une alternative entre effets de taille et effets de réseau.

LES SOURCES DE FINANCEMENT ET DE GOUVERNANCE DES PLATEFORMES SONT VARIÉES

Dans cette mise à jour de la recherche à l'échelle de la France métropolitaine, les sources de financement des plateformes d'innovation couvrent un spectre plus large que les constats réalisés dans le rapport 2017 sur Paris et la région Île-de-France.

Quelle que soit la taille des plateformes analysées dans ce rapport, les tendances identifiées dans le rapport 2017 se confirment. Toutes les plateformes travaillent avec des flux de revenus parallèles et complémentaires, liées à des services rendus à leurs communautés, aux startups et aux grands comptes. Certains services rendus à la communauté sont payants, d'autres sont compris dans la participation à la plateforme. La même séparation entre « thinkers » et « makers » se retrouve dans les modèles économiques car les « makers » ont besoin d'investir dans des parcs de machines, dans des locaux adaptés aux séances de créativité ou aux travaux de prototypage, et dans la mise en place des mesures de sûreté qui permettent d'accueillir les clients et les usagers.

L'adéquation entre sources de revenus et missions principales semble un peu plus forte que dans les constats de 2017 mais, en réalité, ces éléments sont le plus souvent liés à une démarche pragmatique des plateformes qui ont se sont donné un objet social très large. Il convient de traiter à part les méga-plateformes. Les autres plateformes d'innovation étudiées en région révèlent des modalités de gouvernance et de financement déjà rencontrées ailleurs. Le modèle des sociétés par actions simplifiées reste la référence, avec ou sans mise en place parallèle d'une association sans but lucratif pour gérer une partie des services dans le cadre de la vie de la communauté d'usagers.

Make It Marseille, par exemple, a adopté le statut de SAS et n'a pas installé d'association ; cette plateforme conjugue les activités de prototypage, de coworking et de formation pour générer des revenus, mais le prototypage reste une activité irrégulière qui génère nettement moins de chiffre d'affaire que les autres activités. *Alsace Digitale* est organisée selon un modèle entièrement non lucratif dans une logique associative, même si les services de coworking (les *Plages Digitales*) sont réputés fonctionner dans le champ concurrentiel, et sont donc soumis à la TVA. La structure du modèle économique est simple : les salaires (2.5 ETP) sont couverts par les subventions ou les fonds interrégionaux alors que toutes les autres activités (organisation d'événements) sont à l'équilibre suite au sponsoring des entreprises partenaires qui sont vues comme des acteurs et non comme des consommateurs des services fournis par *Alsace Digitale*.

A noter que les salaires associés au temps dédié à la gestion de l'activité des espaces de coworking (les *Plages Digitales*) sont autofinancés par cette activité. Les autres aspects sont couverts dans une logique de bénévolat (plus de 40 personnes bénévoles) ou par des personnels en service civique (dont les missions d'accompagnement de startups sur certains sujets et les activités de formation au codage ou les actions de lutte contre l'exclusion). *Alsace Digitale* envisage en ce moment d'installer un SAS comme filiale à 100% de la structure associative, mais le coût de ce fonctionnement commercial représente encore un frein. Un Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) a été entamé pour préparer l'évolution et faire évoluer le statut. Ce mécanisme public a été créé en 2002 par la Caisse des Dépôts et l'État avec le soutien du Fonds social européen, et financé localement par les collectivités territoriales. Il permet aux structures d'utilité sociale employeuses (dont les associations et les structures de réinsertion) de bénéficier d'un accompagnement pour leurs démarches de création et de consolidation de l'emploi.

Métropulse et *Tuba*, dans un autre contexte, sont constitués en associations et n'envisagent pas d'évolution immédiate de leurs statuts vers des logiques de sociétés commerciales, même sous label ESS. Ces deux plateformes, en réalité, gèrent des projets d'innovation bien en amont des perspectives de marché.Ce n'est pas le cas pour les structures étudiées en Alsace, organisées elles-aussi sous forme d'associations, mais qui visent à soutenir des logiques moins amont et des entrepreneurs en phase de définition des projets ou de prototypage.

Si on analyse la structure des revenus du *Tuba*, on trouve des subventions (mais leur proportion se réduit de façon notable dans le budget total), des paiements de loyers pour la présence dans l'espace de coworking, des cotisations et des « prestations extérieures » en matière de conseil ou (surtout) de formation. La structure des coûts reste assez traditionnelle. Plus de 50% des dépenses correspondent aux rémunérations et charges sociales pour les animateurs du lieu.

Le loyer payé par *le Tuba* pour ses locaux situés dans une zone de flux (le parvis de la Gare SNCF de Lyon Part Dieu, zone « chère ») n'a qu'une importance assez faible (autour de 12% du total des dépenses) car le bail est juridiquement « précaire ». Le reste couvre des frais de représentation pour organiser des événements ou y contribuer, avec un gros déplacement international par an. Il y a peu de machines dans le local du *Tuba* car l'objectif n'est pas de gérer principalement l'élaboration de prototypes physiques : les créateurs d'entreprise sont plutôt actifs dans les domaines du digital. *Le Tuba* est spécialisé dans l'expérimentation de services à l'échelle des collectivités locales (Métropole et Région) et les besoins renvoient à l'utilisation de l'espace urbain comme living lab.

Métropulse et *le Tuba* se ressemblent beaucoup, y compris sur leurs activités au service de la collectivité, mais ils diffèrent sur un point majeur : les dynamiques de relation entre le public et le privé sont différentes. *Métropulse*, à Bordeaux, a été impulsée par le secteur public mais la plateforme fonctionne sous format d'association sans but lucratif. A ce jour, elle reste encore financée totalement par le privé. Les salaires et les aides aux startups sont financés par les dotations apportées par les grandes entreprises. La plateforme est hébergée gratuitement dans le siège bordelais de La Poste et le loyer est donc pris en compte comme un des apports de cette partie prenante au projet. Des démarches sont en cours pour obtenir (en grande partie auprès des pouvoirs publics) un fond qui permettrait de couvrir les coûts d'opérations des expérimentations portées par les startups car ces dépenses ne peuvent pas être imputées de *Métropulse* et ne peuvent pas être portées par les startups elles-mêmes. Au *Tuba*, le budget de fonctionnement reposait sur au début sur des subventions. Il a évolué vers un chiffre d'affaires tiré des commandes publiques pour des missions de type « living lab » ou des activités de créativité (dans le cadre d'un marché à bon de commandes signé avec les collectivités locales). Les pouvoirs publics qui ont porté le projet du *Tuba* ont spécifié que la structure devra, à terme, se trouver à l'équilibre sans avoir recours à des subventions. Aujourd'hui, de grandes entreprises ont commencé à acheter des missions au *Tuba* et, donc, contribuent à son chiffre d'affaires.

La principale originalité qui démarque cette étude du rapport rendu en 2017 concerne la nature de l'intervention publique dans le financement des plateformes d'innovation, ce qui a un impact sur les modalités de gouvernance et les relations avec les parties prenantes. Le rapport 2017 avait souligné que les plateformes cherchaient des solutions pour éviter de dépendre des subventions qui étaient en train de se tarir. Dans les plateformes analysées ici, la tendance se déplace vers des marchés publics pour certaines formes de services. Les appels d'offres émis par les collectivités locales ne sont pas artificiels. Ils spécifient des prestations pour lesquelles les plateformes disposent de compétences distinctives ou de structures de coûts qui les prédisposent à gagner dans le cadre de la mise en concurrence.

Evidemment, l'arrière-pensée reste simple : ces appels d'offres qui satisfont aux dispositions du Code des marchés publics pour faire appel à des prestataires extérieurs permettent de constituer un chiffre d'affaires et servent de vitrine « commerciale » sur un certain nombre de missions. Ce phénomène existait déjà un peu auparavant mais, de plus en plus, on assiste à une montée en puissance des logiques de marchés publics pour sortir de la logique de subventions.

La variété des formes de financement se complète donc par une généralisation des activités portées par des marchés publics. Cela ne gomme pas le recours aux autres modalités à travers les prêts (plus ou moins bonifiés), les subventions ou les entrées en capital.

Avec plusieurs plateformes, dont la plus emblématique reste *thecamp* (cf encadré 17), les prêts à taux zéro permettent de mettre en place les investissements et de disposer du fonds de roulement requis pour les activités. Même si les taux d'intérêt restent faibles en France et en Europe, le prêt à taux zéro reste tout à la fois symbolique et économique, surtout s'il est associé à des temps longs pour son remboursement.

Les logiques de subvention subsistent (comme on le voit avec les tentatives de *Métropulse* pour abonder son fonds d'expérimentation). Elles prennent des formes directes et indirectes. Nous parlons de formes directes lorsque les plateformes reçoivent directement des masses budgétaires pour leur fonctionnement ou leurs investissements. Il s'agit de formes indirectes lorsque les plateformes bénéficient d'un accès à des locaux à des tarifs privilégiés, ou à des garanties lors de la signature des baux, ou de dégrèvements fiscaux car elles s'installent dans des zones à revitaliser. Les subventions se manifestent ainsi par des transferts ou dans les réductions de coûts.

Les prises de participation se révèlent très souvent le fait des acteurs du secteur privé, en particulier des entrepreneurs individuels qui contribuent à la mise en place d'un lieu pour des motivations diverses. Les sections précédentes de ce rapport ont mis en évidence que de plus en plus d'entrepreneurs agissent pour des motivations « sociétales » ou « politiques » hors de toute logique de rentabilité sur leur investissement. C'est le cas pour *The Corner* en région brestoise, porté par un réseau de patrons d'ETI locales. Sous une autre forme, c'est le cas de l'*Alsace Digitale* et de *la Fabrique* à Strasbourg. Dans cet exemple (cf. encadré 16), la démarche ressort plutôt d'une logique de revitalisation du territoire sous une forme qui n'est pas reliée à un calcul de retour sur investissement et le mode de gouvernance se révèle original par rapport aux autres plateformes étudiées. *Thecamp* cumule les deux dimensions, investissement personnel et prise de participation à travers le fond d'investissement personnel de Frédéric Chevallier. Cet homme d'affaires de la région aixoise avait porté la mise en place de thecamp pendant trois ans avant son décès accidentel quelques semaines avant l'inauguration de son projet.

Photographie 19 – La Fabrique finance un de ses aménagements par un concours auprès de la Fondation Passions Alsace

Source : Page Facebook de la Fabrique.

La Fabrique est un makerspace de 1500 mètres carrés. La plateforme comprend une grande variété d'ateliers dans le bois, le métal et l'électronique. La Fabrique émerge de la rencontre de 3 personnes passionnées par la philosophie du « faire ». Deux étaient au départ dans des professions intellectuelles mais se sont prises de passion pour le travail du bois et du métal ; la troisième personne est un spécialiste du prototypage. Ces trois individus ont été les moteurs de la construction de la Fabrique mais ils ne l'ont pas portée seuls. Le projet a reposé dès le départ sur l'interaction avec une vingtaine d'autres personnes, souvent des entrepreneurs, qui ont co-construit le projet. Pendant une année avant l'ouverture, des échanges hebdomadaires ont permis de cerner les missions et le périmètre d'activités de la plateforme.

Aujourd'hui la Fabrique est installée et fonctionne. Elle a été fondée et elle est animée par des bénévoles. L'ensemble de la surface disponible n'a pas encore été rendue exploitable, mais la plateforme est ouverte 7 jours du 7 et 24 heures sur 24. La Fabrique comprend 270 membres. Le premier salarié permanent sera recruté en 2018 pour animer le makerspace.

La Fabrique a été créée sous le statut juridique d'une association sans but lucratif (code civil local alsacien mosellan, ex-loi de 1908). L'organisation de l'association est collégiale. Deux collèges en structurent la gouvernance : les usagers et les membres actifs. L' « usager » est quelqu'un qui vient utiliser les services de la Fabrique. Un « membre actif » est celui qui passe de la position d'usager à celle de bénévole. Ces deux collèges votent à égalité. Les membres actifs représentent près de 40 personnes cooptées par le conseil d'administration qui, lui-même, est élu uniquement au sein du collège des membres actifs. La légitimité pour contribuer et orienter l'activité de la Fabrique dépend de la capacité à s'engager et faire concrètement des choses pour l'association. Les membres actifs jouent un rôle clé pour le développement de la Fabrique Préserver une taille critique suffisante reste essentiel. Les raisons de devenir membres actifs sont variées : par exemple la passion pour la philosophie du « faire » ou encore la volonté de s'engager dans une communauté. Le principe de cooptation conduit à faire entrer ou sortir quelqu'un de la liste des membres actifs. Les recompositions interviennent quand des personnes changent de poste ou retrouvent un nouveau travail.

La Fabrique repose sur une logique collégiale et sur le principe de l'holacratie même si, par moment, le fonctionnement repose sur le leadership lié à la vision de certains membres et sur la définition d'orientations qui vont permettre de faire avancer le projet collectif.

Dans la mise en place des activités de la Fabrique, la métropole de Strasbourg a joué un rôle actif pour trouver un lieu accessible en ville avec un bail raisonnable. Mais le local requiert de nombreux travaux d'aménagements pour être exploité, qui sont gérés par les membres actifs au fur et à mesure de leur temps disponible.

En matière de modèle économique, la Fabrique a été initiée sur base de l'investissement privé des fondateurs et d'un prêt-relais du réseau France Active. Le recrutement en cours pour l'animation du lieu sera en partie financé par une dotation de la fondation de France.

Dans le futur, le modèle économique de la Fabrique sera assez classique : il reposera à la fois sur les adhésions et sur les formations à l'utilisation des machines réalisées dans le lieu. C'est un modèle tout à fait classique qui correspond assez bien aux modèles économiques mis en place pendant les phases initiales des plateformes visitées en région parisiennes. Ce modèle reste cohérent et adapté tant que la plateforme ne voit pas évoluer à la hausse ses besoins en fond de roulement ou en investissement (par exemple pour de nouvelles machines, ou pour un déménagement, ou pour un nouvel aménagement du lieu).

Source : Entretien avec François Kormann, la Fabrique.

Photographie 20 – La métropole d'Aix Marseille et la Chambre de Commerce Marseille Provence soulignent leurs présences dans thecamp sur les réseaux sociaux

Source : Twitter.

Photographie 21 – La région PACA souligne sa présence dans thecamp sur les réseaux sociaux

Source : Twitter.

Encadré 17 – Le cas particulier de gouvernance multi-niveaux de thecamp

Le projet de thecamp est porté au départ par un investisseur privé de la région PACA, Frédéric Chevalier, qui avait fondé le groupe de communication HighCo orienté dans le marketing digital en 1990 et qui avait ensuite été le plus jeune président de société cotée à la Bourse de Paris six ans plus tard. Frédéric Chevalier avait fait de ce projet son activité à temps plein dès 2013 et passe plusieurs années à convaincre d'autres partenaires nationaux et régionaux de la pertinence du projet. Le Monde rapporte qu'il lève 80 millions d'Euros (2 Oct. 2017) dont un quart d'argent public. En dépit du décès de Frédéric Chevalier à la fin de l'été 2017, la plateforme fonctionne et continue de monter régulièrement en puissance depuis son inauguration à l'automne 2017. En revanche, elle a perdu son stratège et peine à le remplacer.

Le défi consiste à générer tout de suite le capital nécessaire à une aventure qui ambitionne d'opérer à une échelle originale en France et à l'international, qui nécessite l'acquisition de terrains dans une zone très prisée (le plateau de l'Arbois entre Aix-en-Provence et Vitrolles, proche de la gare d'Aix en Provence TGV et de la zone industrielle d'Aix Les Milles), et permet de financer l'aménagement du terrain avec la construction du « camp de base » suivant les plans de l'architecte Corinne Vezzoni.

Les locaux comprennent des lieux d'hébergement : 152 « chambres » délibérément monacales et 18 studios un peu plus qualitatifs dans un bâtiment un peu à l'écart. Le besoin de financement couvre aussi un volume de personnels très atypique, même par rapport aux autres maga-plateformes. Au total, l'équipe approche déjà la quarantaine de personnels (FTE) dont la majeure partie a été recrutée sous contrat à durée indéterminée et à temps plein. Quand on cumule les investissements et le fond de roulement, le besoin de financement devient donc très substantiel et, pour dire le moins, atypique.

Pour financer thecamp, F. Chevalier crée un effet de levier à partir d'un investissement personnel substantiel et d'une participation de son fond d'investissement personnel. Au niveau juridique, l'édifice est construit sur la base de plusieurs structures juridiquement distinctes, qui chacune répondent à une des fonctions de l'édifice global (ce sont presque des business units mais le fonctionnement est très intégré, très flexible, et pas du tout cloisonné). Le cœur du dispositif réside dans la SAS thecamp, enregistrée sous le code NAF 8559A (formation professionnelle pour adultes). Cette SAS bénéficie ensuite de prêts gratuits des acteurs locaux, région PACA et communauté d'agglomération Aix Marseille Provence. Il y une volonté délibérée de travailler sur la base de prêts (gratuits) et non de subventions, à la fois pour réveiller la dynamique entrepreneuriale et démontrer la capacité à concrétiser le projet sur une base qui permet de « maîtriser son destin » et sa stratégie. C'était une impulsion donnée par Frédéric Chevallier dès le départ mais il faut tout de même souligner que cette démarche dépend largement de l'effet de levier généré par l'apport personnel initial.

A côté de la SAS thecamp se trouve ensuite une SAS mise en place avec CA Village (dans laquelle thecamp est minoritaire) pour les activités d'accélération. Les autres missions sont encadrées par des associations sans but lucratif, avec une structure par dispositif. C'est par exemple le cas pour « The Hive », le programme qui accompagne la maturation des projets créatifs par des résidences de plusieurs mois (hébergement et gratification des « Hivers » compris). Des réflexions supplémentaires sont en cours pour envisager l'installation d'un fond d'investissement spécifique cofinancé avec certains partenaires pour suivre l'évolution d'une partie des startups et les accompagner dans l'accès au marché ou proposer un environnement de maturation aux projets excubés par les grands groupes. A court terme, ces décisions sont laissées en attente pour se concentrer sur la gestion les risques financiers et entrepreneuriaux déjà présents.

Aujourd'hui, Jean-Paul Bailly est Président de la SAS thecamp. Deux Vice-présidents sont directement en charge du quotidien (respectivement responsables « of the building program » et « of public partnerships ») avec

deux COO (respectivement en charge de la co-innovation et des aspects légaux et financiers). Les autres fonctions opérationnelles importantes (par exemple les programmes) sont gérées sous forme bicéphale.

Thecamp se structure ensuite par une logique de partenariat, avec plusieurs périmètres de partenaires : les « fondateurs » pour co-créer des projets qui « transformeront le business » ; les « pionniers » pour développer des projets à impact (sociétal) positif ; et les « partenaires expérimentation » qui utilisent les espaces de living lab ou, en appoint, le fab lab opéré par ICI Montreuil. La liste des fondateurs comprend Accenture, Accor Hotels, Airbus, Air France KLM, Cisco, CMA CGM, La Poste, MAIF, SNCF Gares et Réseaux, RATP, SANOFI, SODEXO, Steelcase, Vinci Constructions et Vinci Energies et Yvy. On y trouve aussi le Crédit Agricole (via IFCAM) et la Caisse Alpes Provence du Crédit Agricole, ainsi que la Région PACA, le Département des Bouches du Rhône, la communauté Aix Marseille Provence, la CCI Marseille Provence et la Caisse des Dépôts. Les partenariats avec Steelcase et CISCO ont permis de gérer l'équipement du lieu dans les domaines respectifs de ces entreprises.

Source : Entretien avec Guillaume Fichefeux, directeur de la co-création de thecamp.

Photographie 22 – Les activités de thecamp avec des scolaires et des étudiants, vues sur les réseaux sociaux

Source : Twitter.

L'ARTICULATION ENTRE LES MODÈLES DE GOUVERNANCE ET LES MODES D'ACTION LOCALE SINGULARISE LES PLATEFORMES D'INNOVATION SUR LES TERRITOIRES

Le rapport 2017 avait souligné deux points particuliers en matière de gouvernance. **D'abord, une tendance à la généralisation des modèles de gouvernance multiple, avec des activités menées sur la base de montages juridiques permettant d'optimiser les coûts de structure et de tirer parti de toutes les opportunités juridiques offertes.** Cette tendance se confirme. Ces aspects sont largement illustrés dans le texte de ce rapport et dans les encadrés.

Le deuxième point révélait **une nouvelle forme d'interaction entre la société civile, les collectivités locales et territoriales, les acteurs publics et les usagers des lieux.** Ce deuxième point impose un nouveau regard quand on travaille à l'échelle des régions. Il est justifié dans tous les cas, que les plateformes se donnent une vocation nationale ou internationale comme pour les méga-plateformes ou qu'elles visent au contraire un impact plus local ou régional. La prise en compte des impacts et des modes d'action publique locale n'était pas évoquée dans le rapport rendu en 2017. Dans les investigations menées cette année sur le terrain, ces aspects ont été mentionnés comme centraux par et pour toutes les plateformes. Tous les acteurs interviewés, sans aucune exception, ont mentionné ces aspects. Les responsables des plateformes ont mentionné que ce point représentait un aspect majeur de leur motivation et de la construction de leur légitimité. Les usagers interviewés, en particulier au niveau des startups et des entreprises parties prenantes des plateformes, l'ont également explicité. Ces aspects se retrouvent dans les schémas de gouvernance des plateformes d'innovation.

Certains de ces aspects ont été évoqués lors de la description des sources de financement des plateformes. Il faut poursuivre leur analyse et faire le lien avec les modalités d'action locale, y compris publique. Quand on analyse la gouvernance au niveau des autres plateformes, on note que la logique de gouvernance n'a pas de lien très direct avec les orientations « *business oriented* », « *social business oriented* » ou « *not for profit oriented* » qui ont été évoquées par ailleurs. La démarche de gouvernance rejoint en revanche aux cinq modes de production de l'action publique décrits plus hauts. La logique de gouvernance n'est rien d'autre que le miroir de la continuité des initiatives entre acteurs privés et publics. **En tant que catalyseurs de nouvelles formes de management de l'innovation et de travail, les plateformes d'innovation contribuent à l'action locale par les modèles « publics », « coproduction », « délégué », « privé » et « privé non centré sur le développement local ». Cette évolution que nous identifions dans ce rapport s'accompagne de l'émergence d'entrepreneurs « politiques » qui visent un impact effectif à partir de plateformes de tailles diverses.**

Très souvent, les partenaires sont représentés par deux interlocuteurs dans la gouvernance : un interlocuteur opérationnel et un autre, plutôt institutionnel, le plus souvent le responsable régional de la structure administrative ou le directeur général de l'entreprise. Dans le cas de *TVT Innovation* à Toulon, l'association sans but lucratif (loi de 1901) fonctionne avec un conseil d'administration qui regroupe toutes les parties prenantes concernées par les activités de la plateforme : universités, grandes et petites entreprises, représentants des collectivités locales sont regroupés par collèges. Le président de ce conseil est le président du Conseil départemental du Var – ce qui est logique compte tenu de la situation économique et politique particulière de ce bassin économique coincé entre Marseille et Nice dans la région PACA.

Dans le cas du *Tuba* et de *Métropulse*, assez proches dans le fonctionnement, il convient d'abord de noter l'implication des différents partenaires locaux. Dans le cas de *Métropulse*, la gouvernance repose sur trois collèges : les grands groupes qui sont en réalité les financeurs des activités ; des entreprises du numérique, toutes des PME portées par des entrepreneurs locaux, qui paient une cotisation assez faible ; et les experts, le plus souvent des universitaires (enseignants-chercheurs) qui interviennent sans payer de cotisation. Se prépare dans la gouvernance de *Métropulse* l'arrivée d'un nouveau collège qui donnerait la parole aux acteurs institutionnels locaux. L'engagement recherché pour les entreprises vise à éviter les « sleeping partners » et à privilégier des acteurs qui viennent avec des projets concrets. La présence des entreprises est associée à un budget structuré sur trois ans car les animateurs du projet *Métropulse* ont constaté que le temps de construction des partenariats et des projets reste assez long. Le mode de fonctionnement du *Tuba* est similaire, avec des collèges pour les grands groupes (10 entreprises représentées), pour les startups et les PME (environ dix entreprises), pour les experts (des chercheurs issus des universités de Lyon) et les représentants des pôles de compétitivité de la région, et un dernier collège pour les « membres bienveillants ». Ces derniers correspondent à des associations ou des représentants des institutions, par exemple le club des entreprises de la Part Dieu. Jusqu'à mai 2017, des représentants de la métropole et de la région étaient invités au conseil d'administration, mais sans avoir de droit de vote (à noter que Lyon a procédé à une simplification administrative et fusionné certains échelons d'administration locale). Depuis l'extinction du mode de fonctionnement par subventions au printemps 2017, la gouvernance du *Tuba* a réservé un poste de vice-président de l'association à un représentant de la Métropole de Lyon. La Région Rhône-Alpes Auvergne mobilise les travaux du *Tuba* dans plusieurs axes (innovation par l'usage et cartographie). Elle ne détient pas actuellement de poste formel au sein du conseil d'administration mais, depuis la fin du régime des subventions, elle est invitée de façon systématique aux séances de ce conseil.

L'articulation avec les modes d'action locale telle qu'elle apparaît avec *TVT Innovation*, *le Tuba* ou *Metro Pulse* montre **comment la gouvernance se dessine pour mobiliser les acteurs locaux dans les modèles « délégué » ou « co-construit » de la production d'action locale.** A partir du moment où la contribution des pouvoirs publics n'entre pas en conflit potentiel avec leur rôle dans les logiques de financement de la plateforme sur la base de subventions, ils entrent dans la gouvernance. Ils ont donc un siège au conseil d'administration, le plus souvent avec droit de vote. Ce siège est très visible, par exemple avec la présidence ou la vice-présidence de ce conseil. C'est la logique de subvention qui pose parfois problème car elle marque un mode de financement discrétionnaire qui introduit une forme de pouvoir asymétrique par rapport aux autres acteurs du tour de table. Dans le mode « co-construit » de la production d'action locale illustré par *Tuba* et *Métropulse*, les parties prenantes ont attendu la fin du fonctionnement par subventions pour faire entrer les acteurs publics dans la gouvernance. Il n'empêche que le choix même de la forme juridique retenue pour la plateforme d'innovation n'est pas laissé au hasard. Les entretiens menés au Tuba ont révélé que ce sont les services juridiques de la Ville de Lyon qui ont réalisé l'étude de configuration juridique du *Tuba*, et imposé la forme juridique de la plateforme.

Dans le cas du mode de production « public » de l'action locale illustré par *Euratechnologies*, la présence de l'acteur public dans la gouvernance a été plus simple à organiser car la plateforme a été considérée tout de suite comme une émanation de l'acteur public lui-même (cf. encadré 18). La forme juridique n'a d'ailleurs laissé aucun doute : tour à tour société publique locale puis société d'économie mixte locale. Ces choix de forme juridique sont logiques. Ils manifestent une grande cohérence qui améliore la visibilité et la légitimité de la plateforme vers l'extérieur mais, en même temps, introduit des niveaux de complexité certains. Le plus notable reste le fait qu'*Euratechnologies* est considérée comme pouvoir adjudicateur et se voit donc appliquer dans les deux cas toutes les dispositions du code des marchés publics, pour l'ensemble de sa mission. Dans la gestion courante, cela nécessite de respecter des procédures qui ne sont donc pas compatibles avec la taille d'une « petite » plateforme. Même à l'échelle d'une méga-plateforme comme *Euratechnologies*, les lourdeurs administratives qui accompagnent le mode « public » de production d'action locale ne sont pas simples à absorber.

A l'autre extrême, dans les modes de production d'action locale basés sur le privé (thecamp ou The Corner), et sur le privé sans aucun centrage sur le développement local (You Factory ou Bel Air Camp), la situation se révèle très simple : les seules entités qui deviennent des acteurs de la gouvernance et participent aux décisions stratégiques sont les acteurs qui financent les projets.

Evidemment, dans le cas de *The Corner* et de *thecamp*, la situation n'est pas aussi tranchée. Chez *thecamp*, les acteurs locaux majeurs (Région, Communauté d'agglomérations et municipalités) sont bien présents et valorisés.

Même si la situation n'est pas très explicite, il apparaît toutefois que ces acteurs ne sont pas beaucoup plus importants dans le tour de table que les (plus de quinze) autres entreprises qui siègent à ces conseils.

L'articulation entre l'analyse de la gouvernance des plateformes d'innovation et les modes de production de l'action locale va donc se traduire concrètement dans deux aspects : le premier concerne le choix du statut juridique de la plateforme ; le second traduit la présence et la place, plus ou moins prééminente, des pouvoirs publics dans les organes de direction de la plateforme (et en particulier dans son conseil d'administration). Les analyses menées en région permettent alors de caractériser un aspect laissé de côté dans le rapport 2017, et de préciser l'interaction entre la société civile, les collectivités locales et territoriales, les acteurs publics et les usagers des plateformes en matière de gouvernance. **Deux tendances ont été identifiées.** Au deux extrêmes, lorsque les projets sont inscrits dans les modèles « public » ou « privé » de production d'action locale, le statut juridique retenu et la composition des conseils traduisent que le pouvoir appartient à ceux qui financent le projet ; les autres parties prenantes sont présentes aux tables des conseils pour éclairer les décisions, mais le mot de la fin appartient aux financeurs. Lorsque les plateformes bénéficient de subventions attribuées par les acteurs publics, ces derniers font rarement partie des organes de gouvernance. Ils reviennent dans les conseils d'administration dans des positions très influentes dès lors que les plateformes sortent de la logique d'abondement budgétaire et obéissent aux mécanismes économiques du chiffre d'affaires.

Encadré 18 – Le rôle des pouvoirs publics dans la gouvernance d'Euratechnologies

Le projet EURATECHNOLOGIES a été pensé dès le départ comme un projet de structuration et de transformation du territoire. Le cœur du projet réside dans l'incubation sur base de fonds publics pour créer un écosystème digital complet. Le projet a été lié à la réhabilitation de friches industrielles situées dans le quartier des Bois-Blancs de Lille, sur le site de l'ancienne filature Leblan-Lafont.

La réhabilitation du site a coûté plus de 50 millions d'euros, financés en majorité par la MEL, aidée par la région Hauts de France, l'État, l'UE, le Conseil général du Nord et par la mairie de Lille. Le projet initial commence débute en 2006, avec l'installation de « Digiport » dans un des bâtiments du site (bat F).

Euratechnologies est inauguré le 26 mars 2009. La forme juridique et la gouvernance ont évolué dans le temps, dans un premier temps partagé avec une autre structure publique, puis sous le format de SPL (société publique locale) et, aujourd'hui, de SEML (société d'économie mixte locale).

La réhabilitation du site et son exploitation technique ont été confiées à la Soreli, société d'économie mixte d'aménagement urbain qui en a assuré la gestion immobilière entre *2009 et 2012. Durant cette période, l'équipe d'animation du projet Euratechnologies n'avait pas la main sur le foncier. Les entretiens ont permis de souligner que cela posait des soucis pour mettre en cohérence la mission de transformation du territoire avec la stratégie d'aménagement immobilier local. Cela conduisait aussi à une très forte complexité dans la gouvernance.*

Au 1er janvier 2012, la structure a été constituée en SPL de sorte à intégrer la gestion des bâtiments et du parc d'activités dans son périmètre de responsabilités. Ce statut soumet l'ensemble de la structure de façon automatique au Code des marchés publics pour toutes ses activités car la SPL est considérée comme un pouvoir adjudicateur. En contrepartie, ce statut permet de se voir confier des marchés par ses actionnaires et permet d'exécuter soi-même des marchés pour le compte des actionnaires sans mise en concurrence. C'est le principe du « in-house » définie par la jurisprudence européenne qui conduit à déroger aux règles de transparence et de mise en concurrence sous plusieurs conditions traduites en droit français dans la loi n°2010-559 du 28 mai 2010.

D'abord, la SPL est détenue à 100% par les collectivités territoriales qui lui attribuent un « contrat public » : 70% pour la MEL, 20% pour la Région Hauts de France, et 10% pour la Ville de Lille. Ensuite, elle doit exercer l'essentiel de son activité pour ses actionnaires afin de prouver qu'elle ne crée pas de distorsion de concurrence pour les acteurs privés, et sur leur territoire exclusivement.

En 2017, la SPL est devenue une SEML en ouvrant son capital au Crédit Agricole, au Crédit Mutuel, et à la Caisse d'Épargne des Hauts de France (trois banques à statut mutuelliste) pour un niveau de capital de 5% chacun, permettant d'atteindre le minimum de 15% requis par les textes pour la constitution d'une SEML. Les parts des pouvoirs publics passent à 59% pour la MEL, à 18% pour la région et 9% pour la Ville de Lille. Cette évolution permettra d'élargir ses moyens à plusieurs niveaux, dont et en particulier de prendre des participations dans les startups ou de proposer de nouveaux outils financiers d'intervention comme les avances remboursables, les prêts, et les co-investissements en complément de l'existant pour répondre aux besoins des startups en fonction de leur maturité ou de l'urgence de leurs besoins.

Au-delà des aspects juridiques qui ont un impact direct sur la nature et l'organisation des activités d'Euratechnologies ainsi que sur sa gouvernance, l'entretien a permis de souligner deux critères importants dans le succès du projet et sa montée en puissance continue depuis 2006. Le premier concerne le rôle du sponsor déjà identifié dans nos travaux précédents.

Cet aspect se manifeste ici par la vision et la volonté d'une personnalité politique locale influente, qui a soutenu depuis le début et protégé le projet dans la durée : Pierre de Saintignon, 1er adjoint à la Ville de Lille, vice-président puis premier vice-président du Conseil régional entre 1995 et 2015. Le second repose sur la continuité de ce soutien dans le temps long. Cette continuité existe malgré les changements de majorité intervenus au sein des collectivités locales.

Source : Entretien avec Massimo Magnifico, Directeur des opérations chez Euratechnologies.

Photographie 23 – Impact local d'Euratechnologies vu sur les réseaux sociaux

Source : Twitter.

LA GESTION DES EFFETS DE SEUIL ET DES RESSOURCES INCORPORELLES RESTE CRITIQUE DANS TOUS LES CAS DE FIGURE

Le rapport 2017 avait déjà identifié les rouages principaux de la gestion des ressources physiques et des effets de seuil qui prévalent pour analyser les modèles économiques des plateformes d'innovation. Ces éléments sont toujours valides. Les coûts fixes pèsent fortement dans la structure des business models des plateformes d'innovation.

Ils sont liés à l'immobilier, aux machines dans les démarches « makers » et aux ressources humaines. Les trois types de coûts ne sont pas à considérer au même niveau lorsqu'on analyse les fonctions de coworking, d'incubation, ou de prototypage, mais les questions à régler dans le business model des plateformes restent tout à fait similaires aux modèles d'entreprises de la « vielle » économie sur ces aspects. C'est la raison pour laquelle les plateformes recherchent des économies d'échelle et travaillent de façon précise sur des effets de seuil. La question de la taille des plateformes se pose donc de façon explicite. Par rapport au rapport 2017, l'analyse des ressources critiques reste valide : elle permet de retrouver les contributions des trois mêmes domaines (lieu, matériels et ressources humaines) aux aspects les plus novateurs du management de l'innovation et de la créativité, et du soutien à l'entrepreneuriat.

L'originalité de l'analyse menée dans ce rapport repose sur la prise en compte d'effets de taille assez explicites, dans une double logique : la taille de la plateforme elle-même, et la création des économies d'échelle. Avec des plateformes comme *le Tuba*, *You Factory, TVT Innovation, Make It Marseille, the Corner* ou *Alsace Digitale*, on retrouve la gestion des effets de seuil qui devront être calculés par rapport à la taille des usagers ou des clients potentiels. Il est intéressant de relever que *Make It Marseille* et *the Corner* tiennent des raisonnements assez similaires en matière de taille optimale pour leurs membres ou usagers alors que les deux plateformes sont installées dans les villes de Brest et de Marseille, et que l'une est dans une démarche « thinkers » alors que l'autre figure parmi les « makers ». Le raisonnement tient au fait que Make It Marseille analyse son modèle à l'échelle d'un quartier particulier, en centre-ville, dans un environnement où la demande porte surtout sur des activités de coworking pour des freelances et des besoins de prototypage plus ponctuels. Dans une ville de taille très différente, the Corner analyse un besoin de soutien à la création d'entreprise qui s'inscrit dans l'ensemble du bassin économique. Les deux viviers de clients potentiels sont de tailles comparables même si les deux plateformes ne rencontrent pas la même concurrence locale. A Marseille, d'autres acteurs majeurs du coworking sont déjà installés depuis de nombreuses années et les acteurs du mouvement « makers » sont en cours d'installation avec le projet d'association entre *ICI Montreuil* et Bouygues Immobilier pour revitaliser le quartier de la Joliette et les friches industrielles du marché aux puces (ce qui donnera naissance à I*CI Marseille* dans quelques mois).

Compte tenu de la demande globale sur la zone de Marseille, un tel lieu va attirer une grande partie de la demande qui reste encore assez faible. Ces deux exemples illustrent bien que les business models des plateformes ressortent d'une analyse classique de point mort qui conduit à confronter l'utilisation des ressources physiques à la demande qui produira des effets concrets en matière de chiffre d'affaires.

Les ressources critiques restent celles qui avaient déjà été identifiées dans le rapport 2017 : les compétences de l'équipe d'animation du lieu, des fonctions d'incubation (y compris le réseau de mentors), de soutien à la créativité, au management de l'innovation et à l'utilisation du parc de machines ; les matériels de prototypage rapide dans les démarches « makers » ; la flexibilité du lieu pour permettre de le reconfigurer d'une fonction à l'autre ; et le lieu lui-même qui doit devenir une sorte de totem et marquer l'identité de la plateforme. Toutes ces ressources critiques sont retrouvées à l'identique dans les plateformes étudiées en région. Toutefois, leur mise en place et leur impact dépendent largement d'effets de taille.

Ici, il convient donc de prendre en compte la comparaison entre les plateformes et les méga-plateformes d'un point de vue économique. Cet aspect reste d'autant plus intéressant que les quatre méga-plateformes analysées (*thecamp, Bel Air Camp, Station F* et *Euratechnologies*) ne ressortent pas des mêmes logiques. La première chose visible dans l'effet de taille reste le lieu. Quand on visite successivement *Make It Marseille* et *thecamp*, le changement de dimension est palpable immédiatement. *Euratechnologies* recrute aujourd'hui une centaine de startups par cohorte et l'effet de taille se ressent dès qu'on entre dans les bâtiments des anciennes usines Leblan-Lafont. Les 80 000m² se ressentent plus qu'ils ne se voient. Le premier point dur de l'analyse porte donc sur la nature de l'investissement immobilier. Dans les méga-plateformes, la variable suivante à prendre en compte sera la taille de l'équipe d'animation : une vingtaine chez *Euratechnologies*, plus d'une cinquantaine chez thecamp. Chez *Station F*, la taille de l'équipe d'animation de la plateforme de plateformes n'atteint pas ces niveaux mais l'analyse devrait prendre en compte l'ensemble des équipes mises en place dans chacun des programmes hébergés sur le site pour donner une idée sérieuse du dispositif d'animation disponible pour les incubés. Les personnels de *Station F* sont « seulement » en charge des programmes gérés en propre et de la coordination dans le lieu. Evidemment, couvrir cette structure de coûts fixes suppose des efforts adaptés.

A ce stade, le premier point majeur de l'analyse porte sur l'immobilier. Dans les quatre cas, le de l'immobilier n'est pas un souci. Chez *Bel Air Camp*, le projet est porté par un promoteur immobilier qui était déjà propriétaire de la friche industrielle. Chez *Euratechnologies*, les formes juridiques de SPL et de SEML ont été choisies précisément pour donner la main sur la gestion de l'immobilier à ceux qui géraient à la fois la revitalisation du territoire et la dynamique d'incubation puis d'accélération des startups. Chez *thecamp*, le coût de l'immobilier est pris en compte dans le cadre d'un montage financier qui n'impacte pas le coût de fonctionnement car il est supporté par le fond d'investissement personnel du fondateur (avec pleine acquisition des terrains sur le plateau de l'Arbois). Chez *Station F*, la location et la restructuration de la friche industrielle de la Halle Freyssinet sont couverts par les différents services proposés aux usagers du site : logique de « plateforme de plateformes » permettant de diminuer les risques de location des espaces de coworking, installation d'espaces dédiés à la restauration et à l'hébergement pour les usagers de *Station F*,

organisation d'événements, etc. Il serait inexact de qualifier *Station F* d'opération immobilière, mais il reste certain que le modèle économique permet de minimiser tous les risques liés à la rentabilisation du lieu. Dans les quatre cas, le coût de l'immobilier n'est pas neutralisé, mais il ne bloque ni la mise en place des autres investissements, ni les opérations. A aucun moment, il ne faut arbitrer entre payer pour les locaux ou pour d'autres coûts de fonctionnement. C'est déjà une différence notoire par rapport aux autres plateformes, non pas à cause d'un effet de taille mais à cause des caractéristiques économiques des porteurs des projets.

Pour ce qui concerne les autres aspects liés aux opérations, il suffit de poser l'analyse des taux d'utilisation et du point mort pour comparer les plateformes et les méga-plateformes. Dans les deux sous catégories de plateformes, quand on dispose d'un lieu, on peut le remplir. Encore faut-il être capable de l'animer et d'accompagner les startups qui y sont hébergées. Dans le cas de *Station F*, à nouveau, la logique de « plateforme de plateformes » permet de réduire ce coût car il est pour partie externalisé aux plateformes qui hébergent les programmes spécialisés. Même si le concept de « plateforme de plateformes » ne s'applique pas pour elles, *Euratechnologies* et *thecamp* ont aussi trouvé des moyens pour compléter leur dispositif d'animation sans en supporter tout le coût. Pour *thecamp*, certaines activités sont portées par les démarches co-animées avec *ICI Montreuil* (pour le fablab) ou avec le Crédit Agricole (pour l'accélération). A Lille, de même, Euratechnologies héberge dans ses locaux CA Village et des acteurs du transfert de technologie (par exemple l'INRIA et CEA Tech) qui complètent son propre dispositif. Le cas de *Bel Air Camp* est un peu différent car le lieu monte progressivement en charge en ouvrant les étages du bâtiment au fur et à mesure, tout en proposant des services originaux et variés qui permettent aux projets hébergés de customiser leurs propres locaux beaucoup plus que ne le proposent les autres plateformes, mais à leurs propres frais.

Au final, quand on met en perspective tous les aspects relatifs à la gestion des ressources physiques dans les méga-plateformes, le constat vient assez vite que l'effet de taille ouvre des marges de manœuvre intéressantes mais que la logique reste toujours la même. La taille procure un effet de levier qui permet de générer des opportunités d'externalisation de certains coûts, mais qui requiert de travailler sur une base de clientèle nettement plus large car les coûts d'animation sont par nature plus élevés.

Le changement d'échelle impose de travailler sur la base d'un fond de roulement nettement plus élevé que dans les plateformes plus petites. Pour les méga-plateformes qui veulent adopter une approche « big bang » comme *thecamp*, la taille impose aussi des investissements nettement plus importants pour équiper le lieu (même si une grande partie des équipements a été fournie par les entreprises partenaires au titre de leurs contributions, par exemple Cisco et Steelcase).

En revanche, rien n'empêche de programmer une montée en puissance progressive comme l'ont installée *Station F* ou *Bel Air Camp* avec des vitesses de montée en puissance très différentes. Sur la gestion des ressources physiques, les modes de gestion restent tout à fait classiques.

Pour aller jusqu'au bout de l'analyse, la comparaison entre plateformes et méga-plateformes doit aussi couvrir l'analyse des ressources incorporelles. Dans ce registre, il importe de travailler sur quatre dimensions : le réseau des experts et des mentors, les compétences de l'équipe d'animation, l'image (ou la réputation), et la communauté. Tous ces aspects créent réellement une différence en matière de business model.

Vu l'âge respectif des méga-plateformes, il semble assez difficile de conduire une analyse détaillée de ce qui se passe chez elles en matière de ressources incorporelles. La seule méga-plateforme qui dispose d'un historique assez long est *Euratechnologies*.

Les plateformes régionales réussissent à se doter d'une image régionale et à créer une image forte. C'est en particulier le cas pour *le Tuba, the Corner* ou pour *Alsace Digitale*. Les autres plateformes analysées restent encore dans des phases de montée en puissance. **Les méga-plateformes créent en revanche tout de suite des marques nationales, ou mondiales.** C'est le cas pour Euratechnologies sur la base des résultats en matière d'incubation accumulés depuis plus de 10 ans, mais aussi pour *thecamp* à cause de son positionnement original, et de *Station F* à cause de la campagne de communication agressive qui s'est basée à la fois sur les porteurs du projet et sur l'image de Paris. Pour le business model, cette démarche n'est pas originale. C'était déjà l'ambition de plateformes comme *Numa*, mais dans le cadre d'une montée en puissance progressive basée sur la réplication internationale et nationale de leur modèle.

En dépit d'un historique encore assez court, il est déjà possible d'introduire quelques commentaires sur la dynamique de communauté pour *thecamp* et *Station F.* A une autre échelle, mais selon le même raisonnement, on retrouve des mécanismes constatés dans certaines plateformes franciliennes. *MakeSense* avait basé sa visibilité internationale sur la mise en place d'une communauté très internationalisée elle aussi, et *ICI Montreuil* au niveau national sur la base d'un réseau de spécialistes et d'experts très spécialisés. Cela ressemble beaucoup aux rouages mis en place par *thecamp* pour les experts qui animent ses séances de prospective ou de créativité. On retrouve ce principe, mais sous une forme très différente, dans les plateformes qui se sont installées dans *Station F* : par les programmes spécifiques de Microsoft ou Facebook, par exemple, de nombreux experts viennent visiter les startups locales et en profitent pour mentorer les projets sur des durées très courtes d'une journée ou de quelques heures. Cela ouvre la taille de la communauté à une autre échelle et à d'autres types de connections.

CONCILIER LES CONTRAINTES DES EFFETS DE TAILLE ET DES EFFETS DE RÉSEAU

A l'issue des travaux menés en région Île-de-France et en France métropolitaine, il semble maintenant possible de mettre en évidence quelques éléments de structure des business models des plateformes d'innovation. L'analyse du business model repose sur deux démarches qui ne répondent pas aux mêmes principes pour, respectivement, les ressources corporelles (ressources physiques) et les ressources incorporelles.

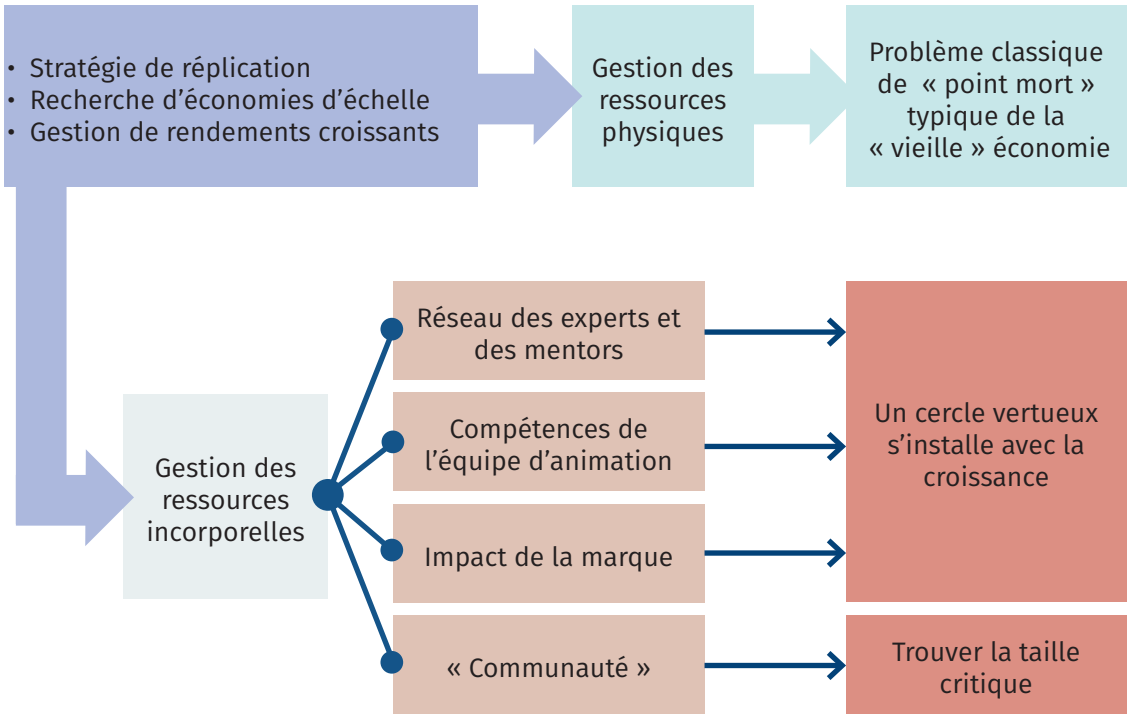
Pour les ressources physiques, le problème reste très classique et renvoie à l'analyse du point mort typique des entreprises de la vieille économie même si elles se mettent au service du management de l'innovation et de la créativité. De ce point de vue, les plateformes d'innovation sont à la recherche d'économies d'échelle. Elles valorisent leurs ressources jusqu'à saturer leurs capacités. Elles gèrent donc des effets de seuil, en particulier sur le nombre de personnes à accueillir dans les locaux et sur les taux d'utilisation des machines.

Au niveau des ressources incorporelles, les marges de manœuvre pour générer un impact sur le business model sont tout à fait différentes. Il convient ici de couper l'analyse en deux blocs.

Pour ce qui concerne le réseau des experts et des mentors, des compétences de l'équipe d'animation et de l'impact de la marque, un cercle vertueux s'installe avec la croissance. En pratique, ce cercle vertueux ne connaît pas de limite. Plus la taille et la variété de l'équipe de mentors augmentent, plus leurs compétences s'améliorent, plus la marque sera puissante et plus la qualité du service rendu aux startups incubées/accélérées va s'améliorer. Ces éléments sont purement incorporels. Ils ne font pas varier les coûts d'opération associés à la mobilisation des experts ou des communautés mais seulement le niveau de qualité ou d'expertise qui leur sont associés.

A coût d'opération égal, on peut donc identifier des rendements croissants à la mise en œuvre de l'expertise disponible. Les connaissances cumulées des experts ou des mentors et de l'équipe d'animation caractérisent le succès de la plateforme et alimentent sa réputation. A ce stade, il n'y a pas de limite à la croissance et le cercle vertueux peut s'installer dans le temps très long. Il sera alors possible de constater que le succès appelle le succès.

Figure 9 – Business model et rendements d'échelle croissants vs. décroissants



Source : DWV (PSB-PGE-BC).

Il convient de nuancer cette analyse au niveau de la vie des communautés, ou de l'interaction entre les startups incubées et accélérées, d'une part, le réseau des experts, des mentors et de l'équipe d'animation d'autre part et, enfin, le cas échéant, des grands groupes qui participent aux activités. **Un des résultats de ce rapport réside dans la mise en évidence de l'importance des écosystèmes dans ces effets de communauté. L'analyse du business model des plateformes dépend aussi de la qualité des interactions entre les membres de la communauté ou de l'écosystème.** Tant que les liens entre membres de la communauté restent forts, alors la qualité de service reste assez élevée pour attirer des usagers. Au niveau des ressources incorporelles, réseau des experts et équipe d'animation, la croissance n'est donc pas infinie et les rendements ne croissent pas à l'infini. Dès que les liens au sein de la communauté ou de l'écosystème s'affaiblissent, alors les rendements décroissent. Dans le business model, il existe donc aussi une logique de taille critique à prendre en compte pour les ressources incorporelles : c'est le moment où les liens forts se transforment en liens faibles au sein de la communauté. Ce critère ne vient pas réguler le business model par la qualité intrinsèque des ressources incorporelles ou par des effets de réputation. Il structure l'analyse du business model par la qualité des services rendus aux usagers de la plateforme à travers les liens forts de la communauté.

LES PLATEFORMES D'INNOVATION FRANCILIENNES: QUELLES EVOLUTIONS MAJEURES EN 2017 ?

L'étude réalisée en 2017 portait sur un échantillon de plateformes d'innovation localisé en Île-de-France seulement (cf. liste en annexe de ce rapport). Toutes les plateformes ont connu des évolutions mais, le plus souvent, celles-ci touchent à deux extrêmes : ou bien on constate des ajustements à la marge, ou alors on rencontre des bouleversements majeurs qui engagent l'ensemble de la stratégie de la plateforme. **Les évolutions principales concernent l'éventail de services proposés, les stratégies d'alliances nouées entre plateformes ou avec d'autres structures, les stratégies d'expansion géographique.** On constate aussi pour certaines d'entre elles des modifications de gouvernance. **Il ne faut pas négliger non plus que toutes ces évolutions s'inscrivent dans un contexte d'émergence de méga plateformes à l'échelle de la France métropolitaine et, surtout, du bouleversement de l'écosystème suscité par l'ouverture de *Station F* à Paris.**

Cette section est basée principalement sur une recherche documentaire (internet) et sur des échanges informels. Elle permet de cerner les évolutions les plus importantes des plateformes d'innovation franciliennes. Pour quelques plateformes, comme *The Family* ou *MakeSense*, les informations disponibles étaient limitées mais les plateformes semblent s'inscrire dans une dynamique de continuité par rapport à nos analyses de 2017. Il n'en va pas de même pour *Robotlab*, incubateur spécialisé dans la robotique, qui semble avoir cessé ses activités depuis la publication de notre rapport 2017 même si le fond d'investissement (*Robot Capital*) qui lui était associé semble continuer à suivre certaines startups que nous avions rencontrées.

LES PORTEFEUILLES DE SERVICES ONT ÉTÉ RENFORCÉS ET ONT ÉVOLUÉ

Un certain nombre de plateformes ont élargi le spectre de leurs offres de services.

Dans la plupart des plateformes, l'évolution porte sur l'accompagnement des startups et des projets d'intrapreneurs promus par les grandes entreprises. Les nouveaux services prennent la forme de programmes de formation et d'éléments qui permettent la création ou encore étendent les fonctions d'incubation et d'accélération de startups.

LES FONCTIONS D'INCUBATION ET D'ACCÉLÉRATION SONT AU CŒUR DES NOUVEAUX SERVICES

Une tendance importante constatée en 2017 concerne les fonctions d'incubation et/ou d'accélération. Certaines plateformes les ont installées alors qu'elles étaient jusqu'alors inexistantes dans leur portefeuille d'activités. D'autres ont renforcé cette fonction qui existait déjà dans leurs services.

Pour créer ou renforcer ces activités, deux stratégies existent : la mise en place des nouvelles activités sur la base des ressources propres ou par le biais d'un partenariat qui devient structurant (pour les particularités des partenariats, voir la sous-section suivante). Les activités d'incubation et d'accélération sont souvent au cœur de la stratégie d'expansion géographique.

Parmi les créations d'une fonction incubation/ accélération, on note les cas d'*ICI Montreuil,* d'*Usine IO* et *The Tank*. *ICI Montreuil* a créé, en partenariat avec Creatis, un incubateur « Made In France » dédié au monde artisans et des créateurs. Usine IO a fait évoluer ses services de façon notable, en développant l'activité d'incubation et l'accélération de startups. La plateforme était spécialisée à l'origine dans la phase de pré-industrialisation, sur la base d'un accès à des machines originales de prototypage et à des conseils techniques. Aujourd'hui, *Usine IO* fournit aussi un service d'incubation selon une double dynamique. La première concerne un programme d'incubation spécialisé sur les véhicules connectés mis en place au sein de *Station F* (à noter que les deux plateformes appartiennent au même actionnaire de référence). La seconde concerne un programme indépendant qui démarre dès les phases les plus amont de l'incubation, qui n'est pas seulement ouvert aux startups localisées à Paris mais aussi accessible à distance, et soutenu par le réseau d'experts rassemblé par *Usine IO* à l'échelle de la France. A noter qu'*Usine IO* s'est même doté d'un fond d'investissement pour prendre des participations en capital dans les startups.

The Tank ouvrira *Tank Media* à Paris, près de ses locaux de Bastille, dans le courant de l'année 2018, sur la base de ses ressources propres. Ce nouvel espace a vocation à être le premier incubateur et accélérateur de France dédié aux projets d'entreprises dans les médias. Il disposera d'un coworking, et un studio mutualisé (avec équipement radio, projections etc.) et d'espaces d'échanges pour animer des activités de networking et des formations.

Le renforcement et l'évolution des fonctions d'incubation et d'accélération concerne des plateformes comme *Numa* ou *Creatis.* Le programme historique d'accélération de *Numa* évolue avec une sélection d'un nombre plus restreint d'entreprises accélérées (une dizaine) et une évolution de positionnement. La plateforme part du constat que le besoin actuel des startups est plus fort et moins bien couvert dans leur phase de maturité que de démarrage. Les levées de capital en phase d'amorçage sont simplifiées par la démultiplication de l'offre d'incubateurs. Les levées de fonds en phase d'accélération sont plus complexes à obtenir ; elles correspondent au second tour de table qui permet la croissance de l'activité et la gestion du changement d'échelle. C'est sur cette seconde phase que *Numa* entend désormais focaliser son accélérateur. En parallèle de ces activités, *Numa* a ouvert un programme d'accélération au sein de *Station F* pour accompagner les entrepreneurs étrangers à Paris. Enfin, *Numa* a ouvert d'autres programmes ad hoc d'accélération dans plusieurs villes en France (voir la section sur l'expansion géographique).

Le renforcement et la création des fonctions d'incubation des plateformes se traduit aussi par la mise en place de nouvelles thématiques par les plateformes, en général connexes aux thématiques initiales. *Usine IO* crée une spécialisation sur la mobilité. *Le Tank* se positionne dans les médias. *Creatis* renforce ses activités d'incubation tout en restant dans le thème général de l'industrie culturelle, avec de nouvelles initiatives dans la réalité virtuelle en Île-de-France, dans l'artisanat (à Paris avec *ICI Montreuil*) et dans l'industrie créative (à Montpellier), sans compter le soutien à la mise en place de l'incubateur parisien du Centre des monuments nationaux (première promotion de startups installée en mai 2018). Parallèlement, *Paris & CO* a ouvert deux nouvelles plateformes thématiques et incite toutes ses plateformes (dont *Welcome City Lab* et *Cargo* étudiées l'année dernière) à ouvrir leurs sélections de startups afin de mieux prendre en compte la diversité sociale et celle liée au genre. Enfin, *Liberté Living Lab* précise sa spécialisation sur des enjeux sociétaux comme les réfugiés ou la mobilité urbaine.

Photographie 24 – Communication d'Usine IO dans le cadre d'un événement organisé par le pôle de compétitivité Cag Digital (janvier 2018)

Source : Twitter.

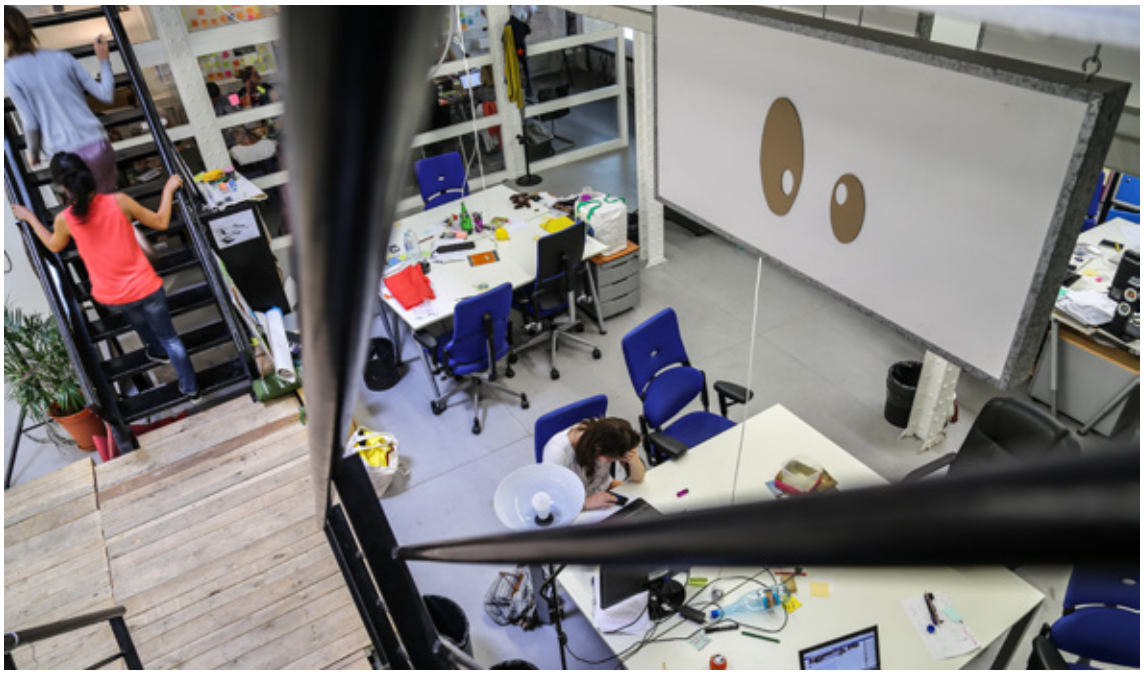
Photographie 25 – Liberté Living Lab, espace de coworking dédié aux startups

Source : LLL – Reproduit avec autorisation.

Photographie 26 – ICI Montreuil, espace de prototypage

Source : MAKE ICI – Reproduit avec autorisation.

Photographie 27 – SenseSpace, l'espace des incubés (au rez-de-chaussée) depuis l'étage réservé aux coworkers



Source : MAKESENSE – Reproduit avec autorisation.

Photographie 28 – La Ruche « Canal », avant le déménagement

Source : La Ruche – Reproduit avec autorisation.

Tableau 6 – Évolutions des plateformes pour les services d'incubation et d'accélération

	Incubation / Accélération	Thématiques	Partenariats	Extension Géo
Création de la fonction d'incubation / accélération				
The Tank	Tank Media	Nouveaux Médias	Non	Non
Usine IO	Programme FOCUS (chez Station F)	Mobilité et véhicules connectés	Oui	Non
	Réseau d'accélération	Généraliste	À préciser	Oui
Ici Montreuil	Made in France avec Creatis en juin 2017	Artisanat	Oui	Non
Renforcement de la fonction incubation / accélération				
Numa	Programme entrepreneurs internationaux (à Station F)	Généraliste	Oui	Non
	Programme d'accélération en régions	Ciblé sur IoT	Oui	Oui
	Focalisation des fonctions d'accélération à Paris	Accélération et 2ème levée de fonds	Oui	Non
Creatis	Lancement en octobre 2017 d'un nouvel incubateur en île de France	Réalité virtuelle et industrie créative (premier en Europe)	Oui	Non
	Incubateur Made In France avec ICI Montreuil	Artisanat	Oui	Non
	Ouverture prochaine de l'incubateur à la cité créative de Montpellier	Industries créatives	Oui	Oui
	Incubateur (Paris)	Industries créatives	Oui	Non
	Ouverture d'un incubateur à Bruxelles	Industries créatives	Oui	Oui
La Ruche	Ouverture d'une activité dédiée au coaching pour des projets d'intrapreneuriat des grands groupes au sein de l'incubateur Social Factory	Développement durable, innovation sociale	Non	Non

DES SERVICES COMPLÉMENTAIRES ONT ÉTÉ DÉPLOYÉS POUR RÉPONDRE AUX ATTENTES DE L'ÉCOSYSTÈME

Les plateformes d'innovation ont aussi développé de nouvelles activités.

Le Tank a augmenté la surface de ses locaux proches de Bastille pour créer **un nouvel espace** à louer, « Le Réservoir », disponible pour organiser des événements créatifs comme des ateliers de design thinking, des hackathons, ou des sessions d'accélération de projet. Cet espace se veut flexible ; il est équipé d'un chariot à prototyper et offre des conditions favorables pour la mise en place de séances de créativité collaboratives.

D'autres plateformes organisent de **nouvelles actions de formation** ou de sensibilisation au monde entrepreneurial. Ainsi, *Welcome City Lab* officialise son partenariat avec le CNAM pour lancer une formation dans l'entrepreneuriat et le tourisme. D'autres cas notables méritent d'être soulignés. Au-delà de la poursuite de son initiative sur l'open résidence et ses programmes de science participative, *la Paillasse* développe aujourd'hui le projet « Reboot » sur l'entrepreneuriat étudiant. La plateforme poursuit en effet le programme l'open résidence : des entrepreneurs peuvent s'installer gratuitement à *la Paillasse*, accéder aux installations et à la communauté en contrepartie de leur participation aux projets thématiques de *la Paillasse*. Cela peut représenter quelques jours par mois. La plateforme poursuit aussi des programmes de science participative et organise la coopération avec de grandes entreprises sous le principe de l'open innovation et de l'open data. Le premier projet de ce type a concerné le cancer avec « Epidium », mené en collaboration avec Roche. Ce projet se poursuit encore cette année. « Reboot » représente, quant à lui, un nouveau programme, qui vise à soutenir les projets entrepreneuriaux des étudiants dans le domaine des sciences et techniques.

The Family poursuit aussi la mise en place de formations originales. Après avoir proposé des formations ciblant les futurs employés de startups (voir le rapport 2017 sur les plateformes d'innovation franciliennes), la plateforme a ouvert un programme de formation à destination des cadres des grands groupes intitulé "Lion executive". Cette offre a été adaptée pour ce nouveau public de type, en particulier pour les directeurs de l'innovation.

À une échelle différente, *Liberté Living Lab* prévoit également une évolution de ses services. Pour accompagner la Société Générale dans sa transformation digitale, la plateforme propose une démarche plus immersive. *Liberté Living Lab* fournit des résidences aux salariés de la banque avec une démarche de coaching pour aider à l'émergence de projets intrapreneuriaux.

De son côté, *la Ruche* a créé un réseau social pour les entrepreneurs qui sont présents dans ses différents lieux (« Les » ruches) ou qui ont quitté une des ruches. Le but est de préserver et/ou créer des liens forts entre ces entrepreneurs.

Enfin, *Electrolab* renforce son rôle dans la diffusion de la culture scientifique et technique auprès des élèves de première année de grande école et de classe préparatoires aux grandes écoles scientifiques. Le contenu de ces activités reste peu documenté et semble fluctuer en fonction du volontariat des étudiants.

UNE ÉVOLUTION DES SERVICES EST FONDÉE SUR LA MULTIPLICATION DES PARTENARIATS

L'évolution des services constatée dans les plateformes d'innovation franciliennes repose principalement sur des partenariats, à partir de deux dynamiques complémentaires : **des partenariats inter-plateformes et des partenariats avec de grands comptes.**

Au titre des partenariats inter-plateformes, nous pouvons citer les projets communs entre *Creatis* et *Ici Montreuil* pour l'incubateur sur le thème du Made In France, ou l'organisation d'événements communs entre *Creatis* et *La Paillasse* sur le thème des levées de fonds par exemple. On retrouve cette même dynamique de collaboration entre *Numa* ou *Usine IO* et *Station F* pour monter de nouveaux programmes d'accélération.

Dans de nombreux autres cas, les partenariats se construisent avec de **nouveaux partenaires.** Ceux-ci sont alors des entreprises ou des institutions publiques.

- Les partenariats avec les entreprises. Il est possible de citer ici le partenariat de *Creatis* avec *VR Connection* et *Uni-VR* pour l'incubateur de réalité virtuelle, avec la *banque ING* et *KissKissBankBank* pour la création de *Creatis Bruxelles*. Le programme d'accélération créé par *Usine IO* au sein de *Station F* s'appuie sur une dizaine de grands groupes partenaires. *Le Cargo* a étendu ses partenariats avec l'arrivée de Bayard, Bic et La Fédération de Paris de la Ligue de l'Enseignement dans son tour de table. Pour ces trois entreprises, l'enjeu est de conjuguer les évolutions numériques et culturelles et d'accompagner leurs développements, c'est-à-dire l'évolution des pratiques d'enseignement, de la diffusion des savoirs, l'évolution des produits culturels et de leurs utilisations.
- Les partenariats avec les institutions publiques. Les illustrations sont très variées. Il serait possible de faire une très longue liste d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche, comme par exemple les liens entre *La Paillasse* avec des écoles d'ingénieur, l'Institut Mines Paristech, l'ENSIIE, Telecom Sud Paris dans le cadre du projet « Reboot ». Dans un autre registre, *Liberté Living Lab* a organisé un Hackathon avec le ministère de la culture et la Direction Générale de l'Entreprise sur le thème général de la culture et du tourisme.

Creatis soutient les activités du Centre des Monuments Nationaux pour leur programme d'incubation.

À ces nouveaux partenariats, on constate aussi que certains partenariats stratégiques avec les grandes entreprises, qui existaient déjà en 2016 se poursuivent et se renforcent. Nous avons déjà cité la poursuite des partenariats entre *La Paillasse* et l'entreprise pharmaceutique Roche dans le projet Epidemium, ou entre *Liberté Living Lab* et la Société Générale. D'autres partenariats se poursuivent comme pour Numa et Google. Ce e dernier apportera notamment son expertise dans le cadre du nouveau *Numa Scale Hub* au sein de *Station F.* Dans le cadre de la stratégie d'implantation de nouveaux *Numa* un peu partout dans le monde, on note les partenariats avec Peugeot, Total et EDF pour *Numa* à Moscou et à Barcelone.

L'EXPANSION GÉOGRAPHIQUE SE DÉPLOIE SUR LA BASE DE STRATÉGIES LOCALES, NATIONALES ET INTERNATIONALES

Les stratégies de développement des plateformes doivent aussi s'analyser en termes de stratégie d'expansion géographique. Le cœur de développement des plateformes n'est plus nécessairement l'Île-de-France. Nous avons distingué trois types de stratégies de développement des plateformes, parfois menés de façon exclusive, et parfois de façon combinée :

- une stratégie de renforcement des activités locales,
- une stratégie d'expansion nationale,
- une stratégie d'expansion internationale.

A quelques exceptions près comme *Le Tank, la Paillasse* et *Electrolab* qui concentrent le développement de l'ensemble de leurs activités sur le territoire de l'Ile de France, toutes les autres plateformes ont une stratégie de développement via l'expansion de leurs activités dans les régions françaises et à l'international.

L'expansion des plateformes d'innovation prend souvent la forme de « franchises » en région. C'est le cas de *Digital Village* avec la création de *Digital Village Strasbourg* et d'*ICI Montreuil* avec, par exemple, la création « *ICI Marseille* ». Le développement géographique peut aussi se structurer par la décision de rejoindre des projets locaux majeurs comme la Cité Créative à Montpellier un nouvel incubateur de *Creatis* ou encore pour *ICI Montreuil* qui a pris en charge la mise en place du fablab de la nouvelle méga-plateforme thecamp sous le nom de « *ICI thecamp* ».

L'expansion internationale représente parfois un complément du développement en région (par exemple le nouveau site de *Creatis* à Bruxelles) ou alors un axe stratégique clé. *Numa* a entamé cette démarche depuis plusieurs années.

Après avoir installé son activité à Bangalore, Barcelone, Casablanca, Moscou, Barcelone et Mexico entre 2015 et 2016, *Numa* s'est étendu à Berlin et va prochainement se développer à New-York. Cela n'empêche toutefois pas *Numa* de construire un maillage national à travers la poursuite de son programme d'accélération ponctuel *Numa Montpellier* (ex-Sprint Montpellier) qui en est à sa 4ème saison en 2018, et la création de programmes d'accélération spécifiques à Toulouse et Angers (ce dernier dédié aux startups de l'IoT). A chaque fois, ce sont des programmes sélectifs (4 à 6 lauréats) de 4 à 5 mois qui offrent un encadrement d'experts, la mise à disposition d'un espace de travail, l'accès à un parc de machines, le bénéfice d'un réseau de partenaires locaux et une dotation en amorçage.

D'autres stratégies d'expansion géographique se développent mais elles ne sont pas nécessairement fondées sur la création d'un nouveau lieu en région. Ainsi *Welcome City Lab* qui est une plateforme d'innovation gérée par PARIS&CO focalise l'activité d'incubation sur Paris. Toutefois, la plateforme cherche à faire rayonner sa marque sur l'ensemble du territoire national en promouvant une nouvelle approche de l'innovation pour le tourisme urbain et en parrainant les démarches d'incubation en région comme à Nîmes.

Photographie 29 – Expansion géographique de NUMA et d'ICI Montreuil

Source : Twitter.

Tableau 7 – les stratégies d'expansion et leur rôle dans le développement de leurs activités

	Local	National	Internat.	Caractéristiques clés
Cargo		-	-	Partenariats avec des grands comptes à Paris
Créatis				Nouveaux incubateurs en Île-de-France, à Montpelier et Bruxelles Collaboration avec ICI Montreuil
Digital Village	-		-	Création de Digital Village Strasbourg
Electrolab		-	-	Nouvelles activités en Île-de-France
Ici Montreuil			-	Création de ICI Marseille et ICI thecamp Collaboration avec Creatis
Numa				Création de nouveaux services sur Paris avec l'installation dans Station F Extension internationale (Berlin, Moscou, etc.) et un bureau à New York Stratégie de maillage national (Angers, Toulouse, Montpellier) sur des programmes ad hoc et temporaires
La Paillasse		-		Développement local et partenariat potentiel international sur des programmes scientifiques
La Ruche			-	Développement des locaux de la Ruche Canal vers le 20ème arrondissement dans des locaux plus grands Des Ruches installées à Bordeaux et Marseille
The Tank		-	-	Nouvelles activités en Île-de-France
Usine IO			-	Installation d'un programme spécialisé dans Station F Élargissement de l'offre de services pour couvrir les phases amont (et sortir de la spécialisation sur la pré-industrialisation)
Welcome City Lab			-	Parrainage d'incubateurs sur le tourisme urbain en région

Légende :

Central dans la stratégie de développement, important mais ne représente qu'une des options pour le développement, périphérique pour développer l'activité, - inexistant

DES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE ET DE BUSINESS MODELS SE DESSINENT

A toutes ces évolutions s'ajoutent des changements stratégiques visant à changer d'échelle ou encore à modifier la gouvernance de la plateforme comme par exemple le changement de direction à *La Paillasse*, marqué par le départ de son fondateur, Thomas Landrain.

Le rapport publié en 2017 expliquait les logiques de course à l'échelle par la recherche d'une taille critique et de la saturation des taux d'occupation. L'installation de *Creatis* dans ses nouveaux locaux parisiens proches de la place de la République après la sortie (involontaire) du projet de la Gaité Lyrique se caractérise par la recherche d'économie d'échelles et de mutualisation des ressources : un lieu unique regroupe maintenant l'ensemble des entités du groupe SOS/Scintillo dont fait partie *Creatis*.

Les plateformes font également évoluer leurs business models. Les partenariats sont plus ambitieux, pour des montants plus importants, comme le suggère la levée de fonds d'*ICI Montreuil* pour mettre en place I*CI Marseille* dans la friche industrielle du marché aux puces de Marseille, dans le cadre d'un partenariat très fort avec le Groupe Bouygues en charge du reste de la valorisation du site.

La démarche la plus génératrice de revenus semble rester liée à l'offre de services orientée vers les grands groupes. Le développement des partenariats avec les grands groupes tend à confirmer cette tendance dans la durée. Pour *Numa*, à titre d'illustration, les services aux grands groupes représentent 80% des revenus.

En même temps, la vocation première de ces plateformes est de construire de nouveaux modèles de relations dans les écosystèmes, et surtout de contribuer au développement des écosystèmes d'entrepreneurs. Pour la plupart, elles tirent leur légitimité de la capacité de leurs relations à attirer vers le monde entrepreneurial. Passer par un incubateur représente presque un passage obligé pour une start-up en phase de lancement, comme le titrait Challenge en avril 2017[3]. Ce phénomène est sans doute entretenu par l'abondance de plateformes qui se développent, mais il pose aussi la question de leur pérennité dans un contexte où la différentiation entre plateformes devient parfois complexe. La compétition et la réorganisation du marché se révèlent des phénomènes inévitables face à l'irruption de nouveaux acteurs comme *Station F.* Les entrepreneurs ont tendance à bâtir leurs stratégies sur la participation à plusieurs plateformes au cours de leur aventure entrepreneuriale en fonction du type d'écosystème dans lequel ils veulent s'intégrer. Mais la masse de projets entrepreneuriaux n'est pas infinie...

3. https://www.challenges.fr/sommet-start-up/l-incubateur-rampe-de-lancement-pour-une-start-up-aux-ambitions-internationales_466815

De même, les grands groupes ont des besoins importants dans deux dimensions : la connexion à de nouveaux écosystèmes et la transformation interne pour affronter la digitalisation de l'économie. On peut tout de même s'interroger sur l'adéquation entre offre et demande sur le territoire francilien marqué par un dynamisme original au niveau des plateformes, un grand foisonnement de l'offre, et l'émergence de méga-plateformes comme Station F. Cette forme de concurrence en Île-de-France peut aussi éventuellement expliquer la forte dynamique d'expansion géographique de la plupart des plateformes franciliennes qui ont besoin de regarder hors de la région pour trouver des relais de croissance et de nouveaux revenus.

L'observation de l'évolution des plateformes qui avaient été analysées dans la précédente édition de ce rapport montre la « fin d'une ère d'émergence de ces tiers-lieux », qui après avoir « défriché de nouveaux modèles » d'innovation « sont aujourd'hui plus ou moins tous confrontés aux changements d'échelle » [4]. Comme nous l'indiquions dans l'édition 2017 de ce rapport, les plateformes recherchent un modèle stable. Depuis un ou deux an(s), elles ont commencé à muer d'un modèle largement fondé sur le bénévolat, le recyclage et la récupération à un modèle où il faut payer pour toutes les ressources nécessaires à l'activité et rémunérer des salariés. Il faut aussi trouver comment se différencier, et cela passe par des succès tangibles dans les projets d'innovation et par l'excellence dans les interactions au sein de l'écosystème. Les sujets évoqués ici signifient que le temps est venu de construire la maturité, ce qui passe par une stabilisation des business models, par la stabilisation des offres de service, et par la recherche d'une assise financière nouvelle. Cette transition s'opère dans la continuité de la philosophie initiale où prévalent toujours la construction de communautés et le management de l'open innovation. Il reste encore très difficile de comprendre comment la vocation initiale des projets va survivre à la confrontation à la réalité économique.

Il reste tout de même un sujet spécifique qui s'est matérialisé dans les douze derniers mois, même s'il était déjà présent en filigrane de toutes les préoccupations. C'est le sujet des méga-plateformes. Il est encore trop tôt pour comprendre quel sera l'effet de long terme de la réorganisation du « secteur » des plateformes d'innovation impulsé par l'arrivée de *Station F* dans le paysage. Ce n'est pas *Station F* qui a imposé la montée en maturité et la clarification du paysage concurrentiel. Il reste en revanche certain que l'effet de masse lié aux volumes de startups gérées directement ou indirectement dans *Station F*, l'impact de cette marque et son effet d'entraînement seront d'autant moins neutres sur l'écosystème que certains acteurs « historiques », tels *NUMA* ou Leroy Merlin avec les Techshops, ont déjà rejoint l'initiative. D'ores et déjà, sans faire de lien direct et univoque de cause à effet, la viabilité de certains modèles a été remise en cause – nous avons constaté par exemple la disparition de *Robotlab*.

4. http://www.makery.info/2017/06/27/thomas-landrain-nest-plus-president-de-la-paillasse/

Ce phénomène s'accompagne d'une clarification du paysage du coworking sur la fonction spécifique de partage de bureaux dans des locaux partagés. Le rapport 2017 avait déjà commenté comment une partie des modèles économiques des plateformes d'innovation s'articule avec cette activité pour optimiser les taux d'occupation des locaux. En 2017, les acteurs de référence du métier du coworking se sont installés en région parisienne avec des offres agressives et des tarifs très concurrentiels par rapport aux plateformes. Le rapport 2017 se faisait déjà l'avocat d'un besoin de coupure nette entre la fonction de coworking quand elle est promue pour elle-même, et le service de coworking quand il vient en soutien d'une activité de management de l'innovation et de la créativité. Après l'arrivée d'acteurs comme WeWork ou Techstars dans l'extra-centre de Paris, ce besoin de clarification devient d'autant plus nécessaire que les plans marketing de ces structures entretiennent la confusion entre leurs services et les contributions des plateformes d'innovation autour de la logique de soutien à l'innovation. Il ne convient pas, ici, de faire état de tous les débats sur ce sujet, mais de constater que l'arrivée de ces acteurs justifie encore plus les efforts de clarification.

Si on prend du recul et qu'on considère le problème à l'échelle du territoire de l'Ile de France, il est possible de relever à tout le moins que tous ces éléments contribuent de façon positive à l'attractivité du territoire de la région. Pour Paris & Co, l'arrivée de *Station F,* Techstars, WeWork, par exemple, dans la capitale, est moins présentée comme une menace qu'une opportunité. Sur le territoire, cette dynamique offre une variété nouvelle aux startups avec une offre d'accompagnement et d'hébergement encore plus riche et variée. Cela *« confirme l'attractivité du territoire parisien et valide le message que nous n'étions que peu nombreux à porter il y a plus de 10 ans »* [5] .

5. Anne Gousset, directrice de l'incubation de *Paris&Co,* http://lincc.parisandco.paris/Actualites/A-la-une/Nouveau-record-pour-Paris-Co-plus-de-300-entreprises-accompagnees-en-2016

C ONCLUSION

LES SIMILITUDES ET DIFFERENCES ENTRE L'ÎLE DE FRANCE ET LES RÉGIONS FRANÇAISES

Les plateformes d'innovation trouvent progressivement leur place sur le territoire français. Le soutien important de l'État et des collectivités locales n'est sans doute pas étranger à ce phénomène. **Les politiques volontaristes (et les financements associés) des métropoles et des régions pour favoriser l'émergence des tiers-lieux d'innovation (comme à Lille, Lyon et Paris) ainsi que les initiatives nationales autour de la French Tech contribuent à ce phénomène.** Toutefois, elles ne suffisent pas à l'expliquer. **Partout, sur le territoire, les plateformes d'innovation sont aussi pour une large part des projets portés par des entrepreneurs.** Parfois leur développement peut reposer sur des dynamiques conjointes entre secteurs public et privé mais **le rôle de l'entrepreneur est le plus souvent essentiel.** La dynamique de création des plateformes d'innovation traduit un dynamisme réel qui accompagne le renouvellement des activités autour de l'économie numérique en France. Cette dynamique permet d'explorer de nouvelles technologies et thématiques. A ce stade, elle n'a pas encore (ou trop peu) conduit à une matérialisation des idées en succès entrepreneuriaux. On attend encore l'émergence d'une série de licornes françaises portées par les trajectoires issues des trajectoires d'innovation pour pouvoir parler de réussite ce genre de dispositif.

Les politiques locales qui soutiennent le développement des plateformes sont fortement axées sur la transformation numérique des entreprises, l'innovation urbaine et la création d'emplois (via principalement la création de startups). Elles mobilisent moins clairement les plateformes sur des enjeux liés à la réinsertion sociale voire à la formation au niveau de l'enseignement supérieur. Les régions, les communes rurales ou les communes périphériques des grandes zones urbaines s'emparent peu à peu des sujets associés au développement des plateformes d'innovation. Elles tentent ainsi de favoriser le désenclavement local. Toutefois, le processus en est encore à ses débuts. **Pour aller à l'essentiel, les plateformes n'ont pas encore trouvé leur place et leur modèle en tant qu'outil d'action publique.** En Île-de-France, les collectivités locales sont très actives pour financer le développement des tiers-lieux : entre 2012 et 2015, près de 70 tiers-lieux ont été cofinancés par la Région ile de France. La dynamique continue aujourd'hui. Dans la même dynamique, les Métropole de Lille et de Lyon investissent massivement dans plus d'une quarantaine de tiers-lieux sur leurs territoires. La Métropole de Lille veut même promouvoir l'animation d'un réseau des tiers lieux pour mailler entièrement son territoire. A l'inverse, ces démarches commencent à peine dans la région de Marseille, par exemple. **Le fonctionnement des plateformes ouvre de nouvelles formes, assez originales, de collaboration entre acteurs publics et privés. Le phénomène se révèle riche d'enseignements pour réinventer la construction de l'action locale.**

Il est courant en France d'opposer Île-de-France au reste de la France. Ceci s'explique à la fois par la concentration des activités économiques en région parisienne, par leur diversité, par la présence de la plupart des sièges des entreprises du CAC 40, et par l'activisme des sphères politiques qui s'y font concurrence.

Du point de vue du développement des plateformes d'innovation, les spécificités de la région Île-de-France contribuent à expliquer certaines des spécificités des plateformes franciliennes par rapport à celles qui sont implantées dans le reste du territoire métropolitain français.

UNE DIFFÉRENCE FONDAMENTALE ENTRE L'ÎLE DE FRANCE ET LES AUTRES RÉGIONS FRANÇAISES : LE RÔLE DES COLLECTIVITÉS LOCALES DANS L'ANCRAGE TERRITORIAL DES PLATEFORMES

Une première différence entre les plateformes présentes dans la région Île-de-France par rapport au reste de la France métropolitaine concerne la place des collectivités locales dans la construction des plateformes, et la volonté des plateformes elles-mêmes de contribuer au développement local.

L'intervention publique existe sur tous les territoires, mais dans les régions françaises de cette étude, le rôle de l'acteur public est souvent perçu par les animateurs des plateformes eux-mêmes comme plus structurant qu'en Île-de-France. Cela n'empêche pas que des initiatives entrepreneuriales émergent hors de la stratégie volontariste des collectivités locales ou du réseau de la French Tech. Plus qu'en Ile de France, les métropoles régionales et les régions veulent structurer la stratégie de « leurs » plateformes ou, du moins, contribuer plus directement à leur construction et à leur maturation. En Île-de-France, à l'exception des plateformes d'innovation gérées par PARIS&CO, les collectivités locales sont rarement des partenaires actifs dans la construction de la stratégie des plateformes.

Une autre différence entre la région francilienne et les autres régions concerne la volonté des plateformes d'innovation elles-mêmes de contribuer au développement territorial. Si cette préoccupation est souvent centrale pour les animateurs des plateformes en régions, elle est quasi-inexistante à Paris. Cela redevient un élément de l'analyse pour celles qui sont situées en périphérie comme le montre *ICI Montreuil* sur Montreuil et *Electrolab* sur Nanterre où le fait de contribuer à la revigoration du territoire représente une motivation importante. A ce stade des travaux réalisés pour cette recherche, des entrepreneurs politiques ont pu être identifiés dans les régions mais pas en Île-de-France.

Autre point intéressant dans la stratégie de création et de développement des plateformes, la volonté des animateurs de s'insérer dans le tissu local et de s'assurer de la complémentarité de la plateforme avec les dispositifs existants se révèle une préoccupation dans les régions mais elle n'est pas une question importante en Île-de-France. La question de la différentiation et de la complémentarité des plateformes sur leur territoire d'implantation se pose pour toutes les plateformes mais, en Île-de-France, la question n'est pas un préalable à la mise en place de la plateforme ;

elle ne se traite qu'après quelques mois ou années, au moment de la stabilisation du Business model et de la recherche du changement d'échelle. **Dans les régions, la complémentarité des projets avec le territoire local se pose toujours en amont.**

LE FOISONNEMENT DES PLATEFORMES D'INNOVATION EST PORTEUR DE NOUVELLES TENSIONS CONCURRENTIELLES

Ce rapport confirme la tendance des plateformes d'innovation à nouer des partenariats avec des entreprises pour développer des projets conjoints. Il confirme aussi que les modes managériaux qui s'appliquent aux entreprises et aux plateformes d'innovation ne sont pas a priori compatibles, mais que c'est aussi ce qui justifie leur complémentarité pour gérer des projets d'innovation et de créativité. Il n'est donc pas surprenant que les deux types d'acteurs trouvent de plus en plus de modalités pour construire des partenariats. **En Île-de-France, on constate que les partenariats avec les grandes entreprises sont centraux pour que les plateformes construisent leurs stratégies de développement et d'expansion géographique. En région, le lien avec les grands groupes existe toujours mais on voit aussi émerger des ETI et PME en tant qu'acteurs stratégiques de la pérennisation des plateformes d'innovation.**

Aujourd'hui, l'intensité concurrentielle existe au niveau de chaque territoire ainsi qu'entre les territoires. On peut en trouver la preuve dans l'extension des activités des plateformes franciliennes dans les autres régions françaises. **Le fait que le développement des plateformes n'en soit qu'à ses débuts (pour preuve les politiques volontaristes des collectivités locales un peu partout en France) va sans doute conduire les plateformes à redoubler d'ingéniosité pour se différencier les unes des autres. L'émergence des méga-plateformes renforce encore ce phénomène et intensifie la concurrence interrégionale, voire internationale.**

Ainsi, il convient aussi de rester prudent et de prendre du recul.

La région Île-de-France reste objectivement attractive par son dynamisme économique. En revanche, le travail réalisé à l'échelle des grandes métropoles économiques régionales et exposé dans le présent rapport suggère que les startups et autres usagers des services des plateformes d'innovation sont tout à fait mobiles. **Les métropoles régionales font toutes valoir des avantages comparatifs sérieux, à commencer par le fait qu'elles disposent aussi d'une offre locale de mieux en mieux structurée et de plus en plus large dans le domaine du soutien à l'innovation. Ce constat vaut en particulier pour les régions situées sur de grands axes de communication.**

Par rapport à l'Île-de-France, les métropoles régionales démontrent enfin des points très forts en matière de retour sur investissement au profit du territoire. Cela marque une différence notable, même si toutes les régions n'ont pas montré des préoccupations aussi fortes en la matière que les impulsions portées par les pouvoirs publics à Lille ou par des entrepreneurs à Brest et Bordeaux. Le rapport permet de souligner que les plateformes « régionales » de Lille, Lyon, Strasbourg et Marseille hébergent des startups issues d'un recrutement national, voire international. La marque « Paris » n'est pas la seule qui existe aux yeux des étrangers et le rôle des méga-plateformes régionales ne sera pas pour rien dans leur reconnaissance. A l'échelle de l'Île-de-France, cela ouvre des questions nouvelles lié à la concurrence du territoire avec les autres régions, y compris françaises. Tout reste ouvert.

B

IBLIOGRAPHIE INDICATIVE

Agogué, M., Yström, A. and Le Masson, P. (2013),
"Rethinking the Role of Intermediaries As an Architect of Collective Exploration and Creation of Knowledge in Open Innovation", International Journal of Innovation Management, Vol. 17 No. 2.

Anderson C. (2012) Makers: the new industrial revolution, Crown Publishing Group

APUR (2016), L'innovation à Paris et dans la Métropole du Grand Paris, données sur les startups, les lieux, les méthodes, Étude produite par l'APUR, Paris

Attarca M. et Lassalle-de-Salins M. (2013), « Quand l'entrepreneur devient entrepreneur politique : le cas du développement de la méthanisation agricole en France », Revue Française de Gestion n° 232, pp. 25-44

Capdevila I. (2015), « Les différentes approches entrepreneuriales dans les espaces ouverts d'innovation », Revue Innovations n 48 (3), pp. 87-106

Carayannis E. et Campbell D.F. (2009), "Mode 3 and Quadruple Helix: toward a 21st century fractal innovation ecosystems", International Journal of Technology Management, vol. 46, n° ¾, pp. 201- 234

Chesbrough, H.W., (2006), Open business models: How to thrive in the new innovation landscape. Boston, MA : Harvard Business Review Press.

Développement SENS politique (2017), Les nouveaux lieux d'innovation : des accélérateurs économiques et de citoyenneté pour les villes, les cahiers Raisonnance, Cahier de réflexion des maires francophones

Direction de la prospective (2016), Vers une typologie des lieux d'innovation ouverts et collaborative dans la métropole, Métropole Grand Lyon

Facchini François (2006), "Entrepreneur politique et son territoire", Revue d'Économie Régionale et Urbaine, vol. 2, pp. 263-280

FING (2014), État des lieux et typologies des ateliers de fabrication numériques, étude financée par le DGE du ministère de l'industrie

Gershenfeld N.A., (2005), Fab: the coming revolution on your desktop-from personal computers to personal fabrication, Basic Books

Grand Lyon (2016), Coworking : pourquoi ? comment ? où ?, publication du Grand Lyon sur les tendances et nouveaux modes de travail

Gualbert B. (2016), Espace de coworking et télécentres: le nouveau marché des tiers-lieux collaboratifs en Ile de France, Cahier du Crocis, n°4, CCI Ile de France

Lallement M. (2015), L'Âge du faire. Hacking, travail, anarchie, Le Seuil, coll. « La couleur des idées », Paris

Mérindol V. (2017), « Comment les entreprises innovent aujourd'hui ? des secteurs dit traditionnels aux entreprises de la nouvelle économie », Note de l'institut de l'entreprise, Paris

Mérindol V., Bouquin N., Versailles D.W., Aubouin N., Capdevila I., Lechaffotec A., Voisin, Chiovetta A. (2016), Le livre blanc des open labs en France : Quelles pratiques ? Quels changements ?, Livre blanc produit par FutuRIS/ANRT et newPIC/ PSB, Paris.

Porto I.O., & Ramon J. (2014) "Intra and extra regional openness: the role of trust builders as open innovation intermediaries", 5th congress of the European regional Association, Août, St Petersburg.

RGGCS (2016), "Co-workers, makers and hackers in the city: reinventing policies, corporate strategies and citizenships?", White paper du Research group Collaborative Space, Paris

Schmidt S., Brinks V., Brinkhoff S. (2014), "Innovation and creativity labs in Berlin", Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, 4, pp. 232-247

TNS Sofres (2013), Les nouveaux visages des startuppers, Étude réalisée pour l'Atelier de BNP Paris Bas.

Wenger E. (1998), Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity, Cambridge University Press.

World Bank (2017), Creative Community Spaces, IBRD

ANNEXES

LISTE DES PLATEFORMES ÉTUDIÉÉS DANS CE RAPPORT : ÎLE-DE-FRANCE

Tableau 8 – Liste des plateformes d'innovation franciliennes

Nom de la plateforme	Logo	Site Internet
(le) Cargo		http://www.lecargo.paris/
Creatis		http://www.residencecreatis.fr/
Digital Village		http://digital-village.fr/
Electrolab		http://blog.electrolab.fr/a-propos/
The Family		https://www.thefamily.co/
Liberté Living lab		https://liberte.paris/
MakeSense		https://www.makesense.org/ http://www.sensespace.cc/
ICI Montreuil		http://www.icimontreuil.com
Numa		https://www.numa.co/paris-fr
(la) Paillasse		http://lapaillasse.org/
Robot Lab		http://robot-lab.org/
(la) Ruche		https://la-ruche.net/
Tank		http://letank.fr/
Usine IO		http://en.usine.io/
Welcome City lab		http://www.welcomecitylab.com/

Source : Merindol et Versailles, 2017.

LISTE DES PLATEFORMES ÉTUDIÉÉS DANS CE RAPPORT : RÉGIONS

Tableau 9 – Logos et sites internet des plateformes d'innovation interviewées dans les régions

Nom de la plateforme	Logo	Site Internet
Alsace digitale		http://www.alsacedigitale.org/
Bel Air camp		http://www.belaircamp.org/
Euratechnologies		https://www.euratechnologies.com/
Hemera		http://www.hemera.camp/
la Fabrique		http://lafab.org/
Make It Marseille		https://www.makeitmarseille.com/
Metro Pulse		http://bordeauxmetropulse.fr/
Station F		https://stationf.co/
thecamp		https://thecamp.fr/
The Corner		https://www.thecorner.fr/
Tuba		http://www.tuba-lyon.com/
TVT Innovation		http://www.tvt.fr/
You Factory		http://youfactory.co/

Source : Merindol et Versailles, 2017.

PRÉSENTATION DES COMMANDITAIRES

BPIFRANCE LE LAB

Créé en mars 2014, Bpifrance Le Lab est **un laboratoire d'idées** qui permet de « faire le pont » entre **le monde de la recherche et celui de l'entreprise.** Bpifrance Le Lab décrypte les déterminants de la croissance et éclaire les chefs d'entreprises dans un monde de ruptures à la fois économiques, sociétales et environnementales grâce à ses différentes publications au croisement de l'analyse statistique et de l'étude qualitative. **Les études du Lab** portent sur des sujets variés tels que la solitude du dirigeant, la transformation digitale, l'ouverture du capital ou encore la responsabilité sociétale des entreprises. Elles intègrent systématiquement des dirigeants d'entreprise et des chercheurs, et sont réalisées en collaboration avec les directions métier de Bpifrance. En moyenne, pour une publication Bpifrance Le Lab : 30 000 dirigeants interrogés parmi les 140 000 PME et ETI françaises, 2 000 réponses exploitées, une vingtaine de dirigeants interviewés en face à face, des témoignages d'académiques et d'experts. Bpifrance Le Lab travaille dans un **écosystème de recherche** : partenariats avec une quinzaine d'universités françaises dans le cadre d'appels à projets, de recherches académiques spécifiques, de contrats de recherche et de doctorants. La promesse de valeur du Lab est double. Il s'agit de :

- stimuler la réflexion stratégique des dirigeants de PME-ETI
- participer à l'amélioration des pratiques de financement et d'accompagnement de Bpifrance

Bpifrance Le Lab s'est doté de sa propre gouvernance avec un Conseil d'orientation composé de personnalités interdisciplinaires (dirigeants, chercheurs et institutionnels). Présidé par Nicolas Dufourcq, Directeur général de Bpifrance, le Conseil d'orientation accompagne Bpifrance Le Lab dans ses réflexions stratégiques et sa programmation éditoriale.

Plus d'informations sur www.bpifrance-lelab.fr

Photographie 30 – Bpifrance Le Lab

Source : Photo reproduite avec autorisation.

L'INNOVATION FACTORY

Les missions de la plateforme d'innovation

L'innovation Factory a été officiellement créée en 2013 en tant qu'association à but non lucratif et s'organise sous forme de cluster de l'innovation numérique.

Anne Lalou, sa fondatrice, venait d'ouvrir une nouvelle école, La Web School Factory, Grande École de Management du Numérique, dont le tiers de la pédagogie est basée sur des projets concrets réalisés pour et avec des entreprises. Celles-ci ont alors exprimé un besoin complémentaire de création d'un espace d'innovation ouverte permettant aux entreprises de partager des problématiques communes liées à l'économie numérique. C'est pour y répondre qu'est née l'Innovation Factory, avec la Web School Factory comme membre fondateur. Aujourd'hui, l'Innovation Factory est **un facilitateur** auprès des grandes entreprises leur permettant de se connecter aux acteurs pertinents de l'écosystème, contribuant à accélérer le développement de leurs projets numériques et proposant de nouveaux modes de collaboration étudiants-entreprises.

L'Innovation Factory s'est dotée de trois missions stratégiques.

- **Première mission : être un lieu de rencontres et d'échanges formels et informels pour permettre aux entreprises partenaires de se connecter aux acteurs clés de l'écosystème du numérique.** Cette mission est structurée autour de différents formats d'interactions et d'événements. Par exemple, les Open Days, des demi-journées thématiques qui adressent une tendance de façon verticale (i.e. intelligence artificielle). L'Innovation Factory y réunit des acteurs référents : startups, investisseurs, chercheurs et autres experts concernés. L'objectif est de donner aux décideurs d'entreprises une vision à 360 degrés sur un sujet ayant des impacts majeurs, avec des points de vue techniques, économiques et stratégiques. Ces sessions visent aussi à susciter de possibles collaborations entre les différents participants (grands groupes et startups notamment). Cette première mission repose également sur l'organisation de learning expeditions dans de nouveaux territoires d'innovation (i.e. Asie, Israël), et le fait d'apporter aux entreprises partenaires une veille prospective sur les sujets associés à la transition numérique. Evidemment, la présence de l'Anticafé@Innovation Factory participe à la dynamique du lieu.
- **Deuxième mission : initier des projets numériques pour les entreprises partenaires en co-construction avec les étudiants de la Web School Factory** (et parfois en partenariat avec d'autres écoles de spécialisation complémentaires). Il y a ainsi une douzaine de formats de projets différents, tous inscrits dans le cursus pédagogique de la Web School Factory, et qui vont de modules de 2h à des périodes de 6 semaines. Tous les projets étudiants sont encadrés par une méthodologie spécifique et suivi par une cellule projet composée des équipes et intervenants de La Web School Factory et de l'Innovation Factory.

Les étudiants travaillent sur la base d'un sujet élaboré par les entreprises partenaires et la direction pédagogique de la Web School Factory. Un jury composé de représentants de la direction générale de l'entreprise assiste aux restitutions des étudiants. Ces projets peuvent aboutir à des stages, des contrats d'alternance, des recrutements d'étudiants ou encore la création de nouvelles entités (business unit, startup, spin-off) auxquelles peuvent être associées les étudiants.

- **Troisième mission : aider les entreprises partenaires à passer plus vite des phases de concepts à celles de prototypages et de mise sur le marché.** L'Innovation Factory contribue à cette accélération et à l'expérimentation des projets par la mise en relation d'acteurs capables d'intervenir à toutes les étapes du processus. Les entreprises peuvent aussi venir en résidence dans les locaux de l'Innovation Factory dans les plateaux projets organisés à cet effet. Ces formes d'excubation permettent aux projets d'émerger rapidement, au sein d'une structure agile et autonome.

Ainsi cette fonction de facilitateur repose sur la mise à disposition de moyens physiques, et sur le principe de mise en relation humaine (go-between) pour alimenter la réalisation des projets numériques des entreprises. Les entreprises peuvent s'engager dans différents niveaux de partenariats qui leur permettent d'accéder à tout ou partie de la proposition de valeur de la plateforme d'innovation.

L'originalité de l'Innovation Factory en tant que plateforme d'innovation

Au-delà de son rôle de facilitateur dans l'écosystème du numérique, l'Innovation Factory, en tant que plateforme, présente trois originalités fortes :

- Toutes ses activités reposent sur des partenariats engagés avec des acteurs représentatifs et complémentaires de l'écosystème numérique. En particulier, dans ses relations avec les grandes entreprises, l'implication directe de la direction générale de l'entreprise dans l'orientation et la réalisation des projets est un facteur essentiel pour devenir partenaire.
- L'organisation de l'espace : il s'agit de 1200 m2 sur le Campus Cluster Paris Innovation. On y retrouve l'Anticafé@Innovation Factory, coworking d'un nouveau genre, qui constitue le lieu d'hybridation où les individus, étudiants comme professionnels peuvent se retrouver. Cet espace comprend aussi trois plateaux-projets de 100 m2 chacun disponibles pour les entreprises et un Creative lab pour des sessions de formation ou de créativité. Le lieu dispose également d'un incubateur inter-écoles, dédié au programme Start-Up Innovation pour les étudiants-entrepreneurs. Enfin, un Gaming Lab mobilisé aujourd'hui par deux entreprises partenaires : la Française des jeux et Asmodée. L'espace de l'Innovation Factory est donc multi facettes, une combinaison d'espaces aux fonctions bien définies et assorties pour favoriser le réseautage utile et l'accélération des projets des grandes entreprises.

- Les relations entre les étudiants et les grandes entreprises. L'Innovation Factory propose finalement une nouvelle démarche pour faire interagir le monde étudiant et le monde de l'entreprise. Ces échanges sont riches mais requièrent un management adapté au quotidien, car les objectifs des étudiants et des entreprises ne sont pas les mêmes. Tout l'enjeu pour l'Innovation Factory est de trouver le juste équilibre pour permettre la démultiplication d'interactions vertueuses. Si les étudiants de la Web School Factory sont très orientés et motivés par la démarche concrète d'apprentissage proposée par l'école à travers la réalisation de projets réels, l'enjeu reste tout de même d'inscrire ces projets dans un programme pédagogique cohérent. Les entreprises, quant à elles, ont tendance à vouloir beaucoup solliciter les étudiants et en attendre des résultats opérationnels immédiats. Ainsi l'objectif de l'Innovation Factory est de provoquer et faciliter toutes les occasions qui favorisent utilement les échanges et collaborations entre les grands groupes et étudiants, tout en respectant les contraintes de chacun. Des initiatives innovantes ont ainsi pu être installées : par exemple, les meilleurs étudiants de la Web School Factory deviennent pendant trois mois les mentors des dirigeants des entreprises partenaires pour les aider à comprendre les usages numériques. Une relation originale et riche s'instaure alors dans une dynamique win-win pour l'étudiant comme pour le dirigeant d'entreprise.

Plus d'informations sur www.innovationfcty.fr

Photographie 31 – L'Innovation Factory

Source : Innovation Factory – Reproduit avec autorisation.

PRESENTATION DE LA CHAIRE NEWPIC DE PARIS SCHOOL OF BUSINESS

PARIS SCHOOL OF BUSINESS

Paris School of Business (connue auparavant comme l'ESG Management School) a commencé ses activités en 1974 comme établissement d'enseignement supérieur, membre du réseau STUDIALIS.

Paris School of Business propose un cycle de formation au niveau Licence (international BBA), un programme Grande École qui délivre le grade de Master (diplôme visé par l'État, depuis 1999), et plusieurs programmes de formation au niveau bac +5 (MSc, MA, MBA) ou bac+8 (Executive DBA). Le programme Grande École de PSB est accrédité par AMBA en 2014.

Paris School of Business est membre de la Conférence des Grandes Écoles (CGE), de EFMD et de AACSB.

Paris School of Business accueille plus de 3900 étudiants, parmi lesquels plus de 500 étudiants étrangers. L'école a établi des partenariats avec plus de 170 universités et business schools dans le monde. La troisième année de son Programme Grande École permet à plus de 580 étudiants, tous les ans, de faire leur année d'études à l'étranger. Une grande proportion d'entre eux y gagne un double diplôme de Bachelor, délivré par le partenaire local.

Paris School of Business a toujours été située au cœur de Paris. Elle est localisée maintenant au sein du Campus Cluster Paris Innovation (entre Place d'Italie et la Bibliothèque Nationale de France).

Les activités de recherche menées au sein de Paris School of Business suivent le principe général « Research for Practice », qui implique de mener des activités qui ont du sens pour l'entreprise et les organisations du monde réel. Paris School of Business comprend 98 personnels permanents, dont 68 sont affiliés dans les activités des départements de recherche et des chaires. PSB accueille en ce moment 6 doctorants affiliés aux chaires, et 9 professeurs HDR.

En 2017, les enseignants chercheurs de PSB ont produit 15 livres et 35 articles publiés dans des revues à comité de lecture. Depuis le début des activités de recherche au sein de PSB en 2001, la production de recherche a augmenté de façon régulière. Sur la période 2010-2017, la production scientifique représente un total de 215 articles scientifiques publiés dans des revues à comité de lecture et plus de 80 livres.

Le Research Lab de PSB est structuré avec trois départements de recherche (Management et Stratégie, Marketing et Création de valeur ; Économie et performance financière) et 4 chaires de recherche (Entrepreneurship and Sustainable Business, Digital Data & Design, Energy Risk Management ; newPIC).

Les chaires ont organisé récemment plusieurs événements scientifiques comme un cycle de conférences sur l'impact de la digitalisation dans le management des organisations, des cycles d'études et des learning expeditions pour de grandes entreprises, et plusieurs conférences sur l'innovation sociale. On peut également citer une conférence sur l'entreprenariat social dans les pays en voie de développement, un appel à propositions d'articles pour un numéro spécial de revue scientifique sur les modèles d'affaires pour l'entreprenariat social, et un autre sur les retro-industries. D'autres activités couvrent l'organisation d'un Atelier thématique pour l'AIMS, Association Internationale de Management Stratégique, et plusieurs tracks dans des conférences internationales (par exemple EURAM). Les appels à contributions scientifiques concernent des numéros spéciaux pour les revues *Management International, International journal of entrepreneurship and innovation (IJEI),* et *International journal of technology and human interaction (IJTHI).*

Plus d'informations sur www.psbedu.paris

LA CHAIRE NEWPIC DE PSB

La chaire newPIC se spécialise dans l'analyse des micro-fondations de l'innovation et de la créativité : elle traite l'émergence de nouvelles idées et leur appropriation par les acteurs et les parties prenantes ; elle couvre également l'ensemble du processus de création de valeur. La chaire newPIC vise à étudier les micro-fondations de l'innovation et de la créativité, depuis l'émergence d'idées nouvelles jusqu'à l'appropriation de ces idées par les acteurs, en passant par tout le processus de la création de valeur. La chaire a pour vocation à mettre en perspective les spécificités de chaque contexte, territoire ou secteur d'activités pour identifier les singularités du processus d'innovation, les meilleurs pratiques et les modèles d'affaires. Les contextes traités couvrent des secteurs aussi variés que les cosmétiques, l'électroménager ou encore l'aéronautique, la Défense et la Sécurité.

La chaire newPIC poursuit une triple activité :

- Formation de futures générations de manageurs au sein de PSB aux niveaux L-M-D sur les nouvelles pratiques de management de l'innovation et de la créativité;
- Missions de recherche et d'expertise pour contribuer aux réflexions des partenaires privés et institutionnels sur l'évolution des pratiques de l'innovation et de la créativité, par le moyen de projet de recherche intervention, par l'animation de groupes de travail et la mise en œuvre de séminaires de formation ;

- Diffusion des résultats de recherche dans les milieux académiques (colloques, revues scientifiques, ouvrages), institutionnel (préparation de livres blancs ou de rapports d'étude), et professionnel (blogs et publications vers le grand public ou l'industrie).

Trois orientations thématiques ont été sélectionnés : les firmes globales ; les territoires ; et les contextes d'hybridation.

- Les firmes globales ;
- Les territoires, enjeux clés de la créativité et de l'innovation par l'émergence de nouvelles plateformes, de communautés et d'espaces de co-création ;
- Les contextes d'hybridation, c'est-à-dire de combinaison d'expériences et de connaissances issues de domaines différents.

La chaire newPIC a sélectionné une série de services en lien avec la recherche, et qui sont offerts à nos partenaires. Nous nous spécialisons dans la recherche intervention, et nous combinons des méthodes quantitatives et qualitatives.

- Recherche intervention basée sur des méthodes par questionnaire ;
- Recherche intervention basée sur des méthodes quantitatives par entretiens ;
- Rédaction de Livres Blancs ;
- Organisation de séminaires « bonnes pratiques » avec comparaisons intersectorielles ;
- Organisation de séminaires pour faire se rencontrer des experts et des responsables d'entreprises ;
- Programmes de formation pour des décideurs de haut niveau (aux niveaux M ou D).

Plus d'informations sur www.newPIC.fr

LISTES ET TABLES

TABLE DES MATIERES

Executive Summary **7**

Sommaire **13**

Introduction **17**

Comprendre les dynamiques à l'échelle du territoire français 19

Les plateformes d'innovation étudiées sur le territoire français 21

La démarche : croiser les points de vue 21

Plan du rapport 23

Les plateformes d'innovation dans les régions françaises **25**

Objectifs et missions 27

La permanence de trois positionnements clés 27

Les (multi) spécialisations sont nécessaires à la digitalisation de l'économie 28

Les méga-plateformes : une tendance nouvelle en France 30

Les plateformes d'innovation sont de nouveaux acteurs de la transformation socio-économique 38

Les plateformes d'innovation sont un facteur de modernisation des territoires 39

De la définition des impacts à une réflexion sur leurs mesures : une évaluation plus juste de l'apport des plateformes d'innovation 41

Les trajectoires de création et les relations au local reflètent la diversité des territoires 45

La création des plateformes : impulsion entrepreneuriale versus impulsion des collectivités locales 45

Les plateformes d'innovation sont une manière de repenser l'action territoriale 48

L'ancrage territorial des plateformes d'innovation est une construction progressive 54

Les communautés restent l'actif stratégique des plateformes d'innovation 57

La gestion de plusieurs communautés voire d'écosystèmes favorise les synergies sur les territoires 57

L'évolution des formes d'animation des plateformes est liée au développement des méga-plateformes 62

L'espace physique doit être emblématique pour dynamiser la communauté 71

Le portefeuille de services des plateformes d'innovation contribue à ancrer leur identité sur le territoire 75

Le mix des fonctions de broker of networks et de broker of 75

contents dépend des besoins des communautés
Les startups bénéficient de programmes spécifiques dans les plateformes d'innovation 86
Les grandes entreprises, ETI et PME peuvent profiter de ce nouvel acteur sur leur territoire 93
Les business models et les structures de gouvernance restent diverses 101
Les sources de financement et de gouvernance des plateformes sont variées 103
L'articulation entre les modèles de gouvernance et les modes d'action locale singularise les plateformes d'innovation sur les territoires 113
La gestion des effets de seuil et des ressources incorporelles reste critique dans tous les cas de figure 118
Concilier les contraintes des effets de taille et des effets de réseau 123
Les plateformes d'innovation franciliennes : quelles évolutions majeures en 2017 ? **125**
Les portefeuilles de services ont été renforcés et ont évolué 127
Les fonctions d'incubation et d'accélération sont au cœur des nouveaux services 127
Des services complémentaires ont été déployés pour répondre aux attentes de l'écosystème 133
Une évolution des services est fondée sur la multiplication des partenariats 134
L'expansion géographique se déploie sur la base de stratégies locales, nationales et internationales 135
Des perspectives d'évolution en matière de gouvernance et de business models se dessinent 138
Conclusion : les similitudes et différences entre l'Ile de France et les régions françaises **141**
Une différence fondamentale entre l'Ile de France et les autres régions françaises : le rôle des collectivités locales dans l'ancrage territorial des plateformes 144
Le foisonnement des plateformes d'innovation est porteur de nouvelles tensions concurrentielles 145
Bibliographie Indicative **147**
Annexes **151**
Liste des plateformes étudiées dans ce rapport : Île-de-France 152
Liste des plateformes étudiées dans ce rapport : Régions 153

Présentation des commanditaires 155
Bpifrance Le Lab 155
Innovation Factory 156
Présentation de la chaire newPIC de Paris School of Business 159
Paris School of Business 159
La chaire newPIC de PSB 160
Listes et tables ***163***

LISTE DES FIGURES

Figure 1	*Carte des plateformes étudiées dans ce rapport*	*21*
Figure 2	*Les dimensions étudiées dans ce rapport*	*22*
Figure 3	*Les spécificités de Station F comme plateforme de plateformes*	*35*
Figure 4	*Les impacts attendus des plateformes d'innovation en France*	*41*
Figure 5	*Les modèles de production de l'action locale par les plateformes d'innovation*	*50*
Figure 6	*Le panel des services potentiels proposés par les plateformes d'innovation*	*84*
Figure 7	*Les PME et les ETI comme utilisateurs des plateformes d'innovation*	*95*
Figure 8	*Analyse détaillée des business models*	*102*
Figure 9	*Business model et rendements d'échelle croissants vs. décroissants*	*124*

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	*Positionnement et multi-spécialisation des plateformes d'innovation étudiées*	*36*
Tableau 2	*Données à recueillir pour construire des indicateurs d'impact et d'activité*	43
Tableau 3	*Les dynamiques de création des plateformes : impulsion entrepreneuriale versus impulsion des collectivités locales*	46
Tableau 4	*Les communautés et équipes d'animation des plateformes*	64
Tableau 5	*Les offres de services gérées directement par les plateformes*	92
Tableau 6	*Évolutions des plateformes pour les services d'incubation et d'accélération*	132
Tableau 7	*Les stratégies d'expansion et leur rôle dans le développement de leurs activités*	137
Tableau 8	*Liste des plateformes d'innovation franciliennes*	152
Tableau 9	*Logos et sites internet des plateformes d'innovation interviewées dans les régions*	153

LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 1	*Les méga-plateformes en France*	*31*
Encadré 2	*Euratechnologies et l'impact sur le territoire*	*40*
Encadré 3	*The Corner : du parcours entrepreneurial à la création de la plateforme*	*47*
Encadré 4	*Tuba et Métropulse : Créés par l'impulsion des collectivités locales et reposant sur des modèles de co construction de l'action locale*	*50*
Encadré 5	*Les figures de l'entrepreneur politique : thecamp, Alsace Digitale et The Corner*	*52*
Encadré 6	La complémentarité entre dispositifs pour l'usager : You Factory et le Pôle PIXEL	*56*
Encadré 7	*Les dynamiques de communautés : les cas d'Alsace Digitale et de la Fabrique*	*60*
Encadré 8	*L'animation des communautés au sein de Station F*	*67*
Encadré 9	*Le rôle des entrepreneurs dans la structuration des communautés des plateformes d'innovation : Euratechnologies, Bel Air Camp, Hemera et Alsace Digitale*	*69*
Encadré 10	*Les fonctions de broker of networks et broker of contents : thecamp*	*79*
Encadré 11	*L'expérimentation comme service clé proposé par le Tuba*	*85*
Encadré 12	*Les programmes d'incubation et d'accélération au sein d'Euratechnologies*	*87*
Encadré 13	*Le mentoring par et pour l'entrepreneur chez Hemera*	*89*
Encadré 14	*La transformation d'une ETI comme vecteur de nouvelles relations avec les plateformes : Socomec*	*96*
Encadré 15	*La Poste comme membre fondateur de thecamp*	*99*
Encadré 16	*La Fabrique : business model et gouvernance d'une plateforme « not for profit »*	*108*
Encadré 17	*Le cas particulier de gouvernance multi-niveaux de thecamp*	*110*
Encadré 18	*Le rôle des pouvoirs publics dans la gouvernance d'Euratechnologies*	*116*

LISTE DES PHOTOGRAPHIES

Photographie 1	*Conférence de presse de présentation de l'étude 2017 (février) à l'Anticafé du CCPI*	20
Photographie 2	*Les locaux d'Hemera à Bordeaux (rue Thiers, quartier Bastide)*	23
Photographie 3	*Thinkers (Tuba) et makers (la Fabrique)*	29
Photographie 4	*Les quatre méga-plateformes (de gauche à droite et de haut en bas) : Euratechnologies (Lille), thecamp (Aix-en-Provence), Bel Air Camp (Villeurbanne) et Station F (Paris)*	30
Photographie 5	*Communication sur les réseaux sociaux de THALES, LVMH et TF1 pour leurs activités dans Station F*	34
Photographie 6	*Station F, plateforme de plateformes*	36
Photographie 7	*Les plateformes d'innovation et leurs communautés : L'espace détente extérieur de Bel Air Camp, pour un meet-up entre startups*	58
Photographie 8	*Les plateformes d'innovation et leurs communautés : le trombinoscope des startuppers dans la « cuisine » de Bel Air Camp*	59
Photographie 9	*Les communautés d'Alsace Digitale et de la Fabrique : l'atelier couture*	61
Photographie 10	*Les communautés d'Alsace Digitale et de la Fabrique : l'espace de coworking*	62
Photographie 11	*Les plateformes d'innovation et leurs communautés vues sur les réseaux sociaux de Hemera et thecamp (CAAP)*	63
Photographie 12	*Les communautés d'Euratechnologies à l'œuvre, vues sur les réseaux sociaux*	66
Photographie 13	*Thecamp : l'agora et un espace dédié aux créatifs du programme « The Hive »*	72
Photographie 14	*Les locaux de Make It Marseille*	73
Photographie 15	*Euratechnologies : le hall couvert entre les bâtiments Leblan et Lafont, et un open space dédié aux startups*	74
Photographie 16	*thecamp, « Et si pour changer, on s'inspirait de ce qui n'a jamais été fait avant ? »*	82
Photographie 17	*Activités de thecamp diffusées sur les réseaux sociaux*	83
Photographie 18	*Hemera, vue d'artiste du nouvel espace de coworking de la rue Fondaudège (Bordeaux, centre-ville, ouverture 3ème trimestre 2018)*	91

Photographie 19	*La Fabrique finance un de ses aménagements par un concours auprès de la Fondation Passions Alsace*	107
Photographie 20	*La métropole d'Aix Marseille et la Chambre de Commerce Marseille Provence soulignent leurs présences dans thecamp sur les réseaux sociaux*	109
Photographie 21	*La région PACA souligne sa présence dans thecamp sur les réseaux sociaux*	110
Photographie 22	*Les activités de thecamp avec des scolaires et des étudiants, vues sur les réseaux sociaux*	112
Photographie 23	*Impact local d'Euratechnologies vu sur les réseaux sociaux*	118
Photographie 24	*Communication d'Usine IO dans le cadre d'un événement organisé par le pôle de compétitivité Cag Digital (janvier 2018)*	129
Photographie 25	*Liberté Living Lab, espace de coworking dédié aux startups*	130
Photographie 26	*ICI Montreuil, espace de prototypage*	130
Photographie 27	*SenseSpace, l'espace des incubés (au rez-de-chaussée) depuis l'étage réservé aux coworkers*	131
Photographie 28	*La Ruche « Canal », avant le déménagement*	131
Photographie 29	*Expansion géographique de NUMA et d'ICI Montreuil*	136
Photographie 30	*Bpifrance Le Lab*	155
Photographie 31	*L'Innovation Factory*	158

CRÉER ET INNOVER AUJOURD'HUI EN FRANCE : LE RÔLE DES PLATEFORMES D'INNOVATION DANS LES ÉCOSYSTÈMES RÉGIONAUX

Cette étude propose une investigation du phénomène des plateformes d'innovation dans les régions françaises. Elle porte non seulement sur les missions et les modes de fonctionnement des plateformes d'innovation, mais elle décrypte aussi leurs relations aux territoires à travers plusieurs dimensions. Ce rapport vise à comprendre les relations avec les collectivités locales, la complémentarité avec les autres dispositifs territoriaux et, enfin, la manière de répondre aux besoins d'un tissu économique composé non seulement de grands groupes et de startups, mais aussi de PME et d'ETI. Ce rapport permet aussi de comprendre comment les plateformes franciliennes et parisiennes étudiées en 2017 s'adaptent aux évolutions survenues dans les douze derniers mois pour construire leurs stratégies de différentiation.

En s'appuyant sur la taxonomie produite dans l'édition 2017, ce nouveau rapport confirme des permanences : le rôle des communautés fondées sur des relations de réciprocité, l'effet catalyseur de l'espace physique, la complémentarité entre les sources de revenus pour construire le business model de la plateforme, la diversité des statuts juridiques mobilisés et, enfin, l'élargissement du panel d'activités qui composent le portefeuille des services.

Le rapport confirme que les plateformes d'innovation combinent une double fonction de brokers of networks et de brokers of contents, dans le but de casser les silos au sein des écosystèmes.

Ce rapport fait émerger cinq enjeux nouveaux :

- Le rôle clé des entrepreneurs et des collectivités locales dans la création et le développement des plateformes
- Les plateformes deviennent le bras armé des politiques locales
- La place et l'impact des méga-plateformes
- Les entreprises sont à la fois utilisatrices et partenaires des plateformes : cette logique existe pour toutes les tailles d'entreprises
- Le foisonnement des plateformes accentue le besoin de trouver les voies d'un modèle économique stable

_INNOVATION FACTORY
bpifrance
LAB
PSB PARIS SCHOOL OF BUSINESS
newPIC chair