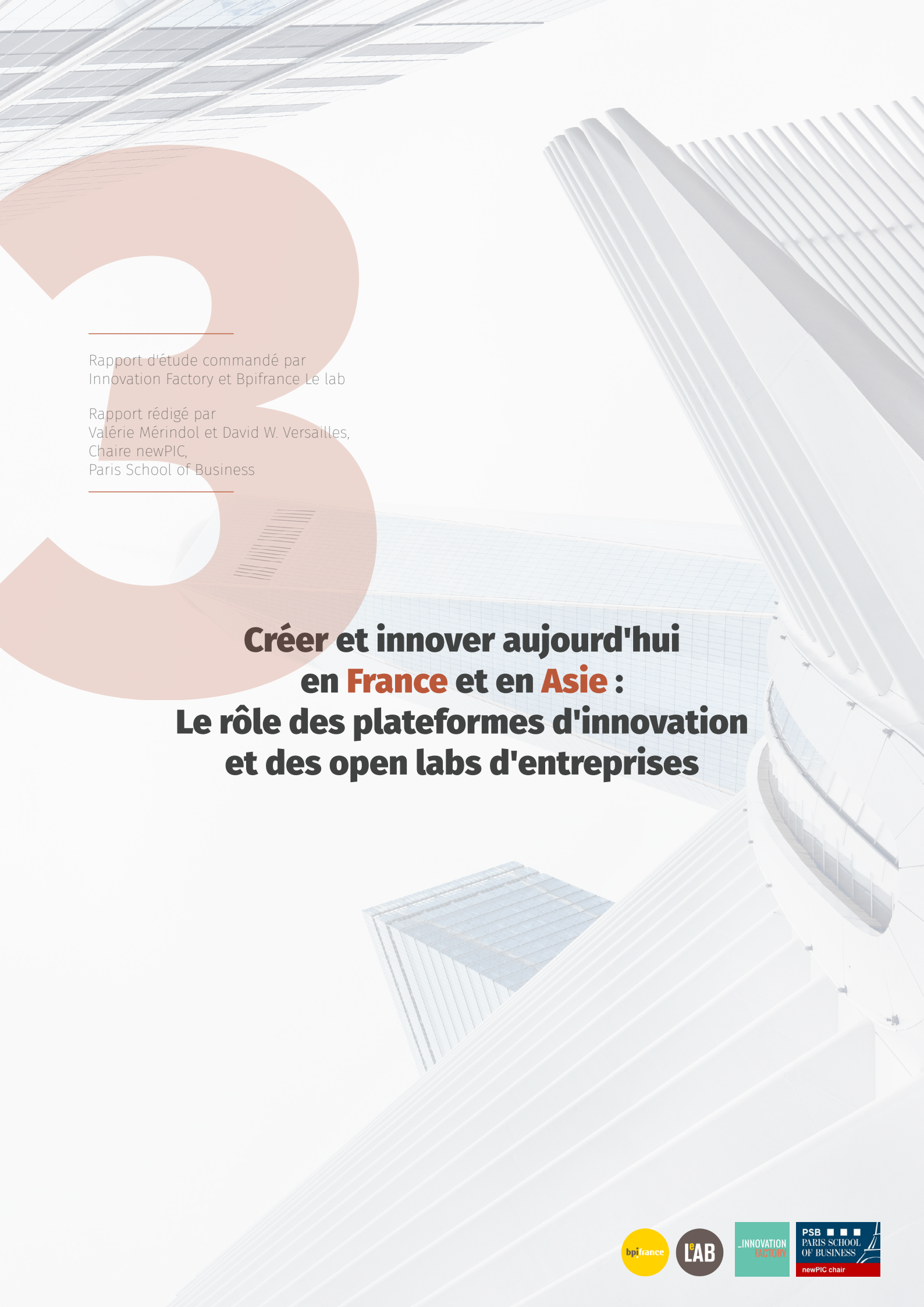


Rapport d'étude commandé par
Innovation Factory et Bpifrance Le lab

Rapport rédigé par
Valérie Mérindol et David W. Versailles,
Chaire newPIC,
Paris School of Business

Créer et innover aujourd'hui en France et en Asie : Le rôle des plateformes d'innovation et des open labs d'entreprises

Dépôt Légal
Paris, Mai 2019

Équipe de recherche

Ce projet de recherche sur la comparaison des dynamiques de développement des plateformes d'innovation en France et en Asie a été animé par Valérie MERINDOL et David W. VERSAILLES, enseignants chercheurs à Paris School of Business et co-directeurs de la chaire newPIC.

Ce projet de recherche a été mené en collaboration avec Martin PASQUIER et l'équipe de la société de conseil *Innovation Is Everywhere* sur le volet Asie.

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 et d'open labs d'entreprises, usagers (startups et grandes entreprises). Tous ont accepté de se rendre facilement disponibles pour échanger avec nous sur le sujet et apporter leurs points de vue.

Nos sincères remerciements à Didier GUY de l'ambassade de France à Pékin.

Nous tenons à souligner la contribution de Martin PASQUIER et de l'équipe de consultants de la société *Innovation Is Everywhere* pour la collecte de données en Asie et pour la qualité de nos échanges au cours de cette étude.

Les auteurs expriment leur gratitude aux commanditaires de cette étude pour leur soutien et leur confiance renouvelés

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

EXECUTIVE SUMMARY

Phénomène caractéristique d'une transformation socio-économique liée à la digitalisation de l'économie, les plateformes d'innovation se développent un peu partout dans le monde. On les appelle tiers-lieux, incubateurs, accélérateurs, fablabs, makerspaces, espaces de co-working ou encore espaces collaboratifs. Ces plateformes d'innovation se caractérisent par 3 dimensions clés : un lieu physique, une communauté et un portefeuille de services qui s'adapte vite. Il n'existe pas de modèle unique de gouvernance. Les plateformes diffèrent par leurs modèles d'affaires, leurs partenaires (publics et privés), leurs statuts juridiques et le choix de leur portefeuille de services. En France, elles agissent comme de véritables catalyseurs de l'innovation en combinant une double fonction d'intermédiation : ils sont à la fois des « apporteurs de contenus » et des « apporteurs de mise en réseau ». Les plateformes d'innovation contribuent à casser les silos au sein des écosystèmes.

Les grandes entreprises ne sont pas en reste. Quel que soit leur secteur d'activités, elles ont créé des open labs pour les aider à relever les nouveaux défis de l'innovation. Ces open labs adoptent des pratiques de gestion de l'innovation similaires aux plateformes d'innovation mais elles restent juridiquement une entité de l'entreprise.

Cette troisième étude apporte une dimension internationale : elle permet une comparaison entre la France et l'Asie concernant les missions, les stratégies des open labs d'entreprises et des plateformes d'innovation, et les pratiques de gestion de l'innovation développées en leur sein. A partir de la taxonomie produite en 2017 et enrichie en 2018, cette étude contribue à l'analyse de ces nouveaux catalyseurs de l'innovation en identifiant les points communs et les spécificités particulières aux écosystèmes et aux pays dans lesquels ils évoluent.

A partir de l'analyse de 35 plateformes d'innovation (dont 17 installées en Asie) et de 24 open labs d'entreprises (dont 10 localisées en Asie), cette étude permet de tirer 5 enseignements.

Missions et pratiques de l'innovation : des dynamiques relativement comparables entre la France et l'Asie

La comparaison permet d'établir un premier constat. Les missions assignées aux open labs d'entreprises et aux plateformes d'innovation sont assez comparables en France et en Asie même si certaines tendances sont parfois plus prononcées dans l'un ou l'autre pays.

Tout d'abord, les missions des plateformes d'innovation.

En France, nous avions observé trois familles de missions : *business oriented, social business oriented* et *not for profit*. En Asie, les plateformes d'innovation sont

principalement business oriented et social business oriented. Pour la majeure partie, en Chine, les plateformes d'innovation visent à favoriser l'émergence de nouveaux marchés ou contribuent au développement économique de zones géographiques (en particulier dans le cadre de l'urbanisation et du rattrapage de certaines régions moins développées). Dans les autres pays asiatiques, on constate que certaines plateformes se concentrent à la fois sur les enjeux sociétaux et économiques (Singapour et Myanmar). Dans l'échantillon de cette comparaison pour les pays asiatiques considérés, les plateformes d'innovation qui ne poursuivent aucun objectif économique ne figurent pas. Ce type de plateforme apparait donc un peu comme une originalité française.

Les missions des open labs d'entreprises sont variées.

Cette étude a permis de les regrouper en trois catégories :

- 1) développer de nouvelles capacités internes d'innovation,
- 2) développer un nouvel écosystème d'innovation aligné avec les enjeux futurs de l'entreprise,
- 3) participer à la gestion du changement interne de l'entreprise.

Le choix de la mission de l'open lab dépend à la fois du besoin identifié par l'entreprise et de son écosystème local. Les open labs restent avant tout des dispositifs qui impliquent une proximité géographique.

En France comme en Asie, les open labs peuvent combiner plusieurs missions mais des dominantes différentes se révèlent. En France, les open labs sont davantage tournés vers le développement de nouvelles capacités internes d'innovation et vers la gestion du changement. En Asie, ils sont davantage associés à l'animation de nouveaux écosystèmes d'innovation avec une focale importante sur le sourcing de startups.

Ensuite, dans les deux cas, plateformes d'innovation et open labs d'entreprises, l'étude permet de relever que les pratiques de gestion des projets d'innovation et le management des communautés sont assez similaires en France et en Asie. Partout, le recours aux méthodes de créativité (par exemple le design thinking) et à la co-création sont des éléments clés. De même, l'animation des communautés composées d'acteurs aux profils divers (entrepreneurs, salariés, étudiants, institutions publiques ou associations) reste la clé pour installer et entretenir les nouveaux processus d'innovation. Dans cette perspective, la gestion des lieux physiques, conviviaux, ouverts reste essentielle comme catalyseur de relations fondées sur la proximité.

Ces similitudes tendent à montrer que la digitalisation des économies entraîne bien, partout, le même besoin de modifier structurellement les modes de gestion de l'innovation. Elles dépassent les spécificités des systèmes économiques, technologiques, politiques et culturels des pays étudiés. Si ces nouveaux lieux ont d'abord émergé

aux États-Unis, ils ne constituent donc la spécificité d'aucune région géographique ou d'aucune culture. Dans un monde digital où la flexibilité, la fluidité des échanges et la combinaison de compétences hétérogènes constituent les ressorts majeurs des processus de créativité, les plateformes d'innovation et les open labs d'entreprises se développent selon des modèles relativement proches partout dans le monde.

Les open labs et plateformes d'innovation opèrent dans un contexte d'innovation ouverte. Partout. dans le monde, cette démarche soulève des interrogations sur la gestion de la propriété intellectuelle et sur le statut des données mobilisées lors des collaborations. Ces éléments sont au cœur de la relation de coopération et d'ouverture, et ils ont un impact systémique sur l'ensemble de la démarche. En revanche, des questions originales apparaissent dans certains pays asiatiques où les traditions juridiques ne répondent pas aux mêmes fondamentaux qu'en Europe ou aux États-Unis. Nombre d'experts occidentaux ont souligné les problèmes de gestion de la propriété intellectuelle en Asie, et spécifiquement en Chine. Cette étude tend à réduire l'importance de cette différence. En France comme en Asie, les enjeux de propriété intellectuelle sont un point de discussion obligatoire dans les open labs d'entreprises et ils doivent être anticipés en amont des processus de coopération ou de valorisation de l'innovation. Pour autant, l'enjeu est toujours de ne pas créer de trop grandes contraintes au départ de l'interaction avec les partenaires, en particulier les startups. En revanche, dans les plateformes d'innovation, ces sujets font rarement partie du périmètre des activités gérées par les équipes d'animation et ils sont laissés à la phase de discussion directe avec des investisseurs, avec d'autres firmes partenaires ou avec les acteurs pivots d'un écosystème (la grande firme structurante dans un écosystème régional).

Une approche flexible pour construire les services des plateformes en France et en Asie, mais des stratégies différentes pour soutenir l'accélération

En France comme en Asie, la composition du portefeuille de services développés par les plateformes d'innovation évolue rapidement. Cette démarche vise à la fois à s'adapter aux besoins de la communauté et des écosystèmes, et à se différencier de la concurrence. Quels que soient les pays étudiés, on retrouvera la même approche très pragmatique chez les fondateurs ou les gestionnaires des plateformes d'innovation qui construisent leur portefeuille de services. La seule spécificité concerne la Chine : les services de makerspaces n'existent pas vraiment dans les plateformes d'innovation car le prototypage rapide et l'industrialisation sont traitées dans des phases bien précises de la vie des startups, et se mêlent peu avec le reste des processus de maturation des projets d'entreprise.

En France comme en Asie, certaines plateformes d'innovation focalisent leurs prestations de services sur l'accélération des startups et sur leur changement d'échelle. On retrouve les quatre mêmes catégories de services dans les plateformes françaises et asiatiques.

Ces services couvrent :

- l'accès aux marchés,
- les investissements requis pour gérer le changement d'échelle,
- l'accompagnement du changement de pratiques managériales nécessaires pour passer du mode « startups » à celui d'entreprise, et enfin
- le soutien à l'industrialisation et les étapes nécessaires à la vente sur un marché « global » ou « glocal ». Ce dernier point est central pour les startups des deep techs.

En France, les services des plateformes d'innovation liés à l'industrialisation se sont développés plus tardivement qu'en Asie. En outre, le déploiement de ce type de prestation s'appuie sur des stratégies différentes en France et en Asie. En Asie, on constate plutôt une tendance à l'intégration de tous les services au sein de la même plateforme. En France, la tendance va plutôt vers un mix de services délivrés à la fois par la plateforme elle-même et par ses partenaires pour offrir un éventail exhaustif de prestations à la startup.

Les services fournis par les open labs d'entreprises entre soutien à l'intrapreneuriat et le sourcing stratégique de startups

En France, de nombreux open labs gèrent des programmes d'intrapreneuriat. Ces activités suscitent de fortes attentes au sein des entreprises. Lorsque les programmes sont mal gérés par l'entreprise, les conséquences peuvent conduire à l'inverse des effets attendus. Le risque de décevoir à la fois le management de l'entreprise et les collaborateurs reste très important. Une erreur de gestion dans ce genre de programme peut susciter une sentiment de tromperie, démotiver les salariés de l'entreprise et entraîner leur départ. L'entreprise doit donc aborder l'intrapreneuriat dans une approche systémique, c'est-à-dire en prenant en compte les niveaux de cet impact dans l'organisation : le salarié, sa hiérarchie et les pratiques de travail. Les enjeux de gestion des ressources humaines sont donc importants.

En Asie, les open labs sont souvent très présents dans l'accélération de startups en lien avec les marchés ou les portefeuilles de produits/ services de l'entreprise. L'enjeu repose sur la capacité à aligner rapidement le projet de la startup avec les attentes des business units de l'entreprise. L'open lab contribue à l'évolution de l'entreprise car il permet de gagner en réactivité et en flexibilité pour prendre rapidement des décisions sur une preuve de concept, sur la poursuite d'une collaboration avec une startup et sur une commercialisation conjointe. De façon générale, le tempo de l'innovation et la vitesse d'exécution des projets sont plus réactifs en Asie qu'en France, et c'est sur ce point particulier que la comparaison marque les plus forts contrastes.

Pour aider l'entreprise à rester concurrentielle et attirer les startups les plus prometteuses, les animateurs des open labs doivent aussi leur proposer des conditions attractives, en particulier pour ce qui concerne les règles de propriété intellectuelle applicables, au départ pendant la phase d'accélération et, ensuite, pendant l'exploitation. Ce point reste particulièrement important, en particulier si l'open lab ne propose pas de fonction d'investisseur dans la startup.

L'internationalisation : des dynamiques de natures différentes en France et en Asie

L'internationalisation des plateformes d'innovation est une tendance très forte en Asie, probablement plus forte qu'en France. A cause de l'effet taille de la Chine ou de l'Inde, les projets d'innovation traités en Asie voient presque tout de suite plus grand que ce qui est fait en France, et pensent tout de suite « global ».

Nous distinguons ici plusieurs réalités.

Tout d'abord, à cause de la spécificité culturelle et linguistique, les plateformes d'innovation analysées en Asie représentent souvent un moyen qui va au-delà du test ou de la montée en maturité d'un produit ou d'un service. C'est un moyen d'apprendre le marché local, d'en comprendre les codes économiques, juridiques et comportementaux. Les plateformes sont alors un point de passage presqu' obligé pour les étrangers ou les entreprises étrangères qui veulent attaquer ces marchés. Certaines plateformes se sont mêmes spécialisées dans l'accompagnement d'entrepreneurs étrangers en Asie.

Ensuite, on observe une tendance à l'émergence de plateformes d'innovation globales : elles gèrent des activités et proposent des services à l'échelle de plusieurs continents. Cette particularité est importante en Asie, car nous n'avions pas rencontré jusqu'alors de modèles de ce type en France (malgré l'existence de « méga-plateformes »). Ces plateformes fonctionnent souvent avec des coopérations qui impliquent des activités aux États-Unis d'une part, et des implantations en Chine et en Inde d'autre part. Certaines ont aussi des activités en Europe. On relève également des réseaux de plateformes d'innovation qui servent à la détection des plus belles opportunités d'innovation. Nous notons aussi une particularité de la Chine, qui mobilise souvent (ou installe de façon ad hoc) des plateformes d'innovation globales pour opérer du sourcing stratégique de startups et servir des objectifs de puissance ou de vitalisation de ses régions. Ces initiatives se mènent en lien avec des pouvoirs publics locaux ou centraux. Cette démarche semble pour l'instant concerner la seule Chine, qui retrouve une pratique habituelle des États-Unis. Récemment les plateformes d'innovation françaises ont commencé à internationaliser leurs activités. Toutefois, ces dynamiques restent encore faibles comparativement aux États-Unis et à la Chine, et sans possibilité de comparaison avec les moyens que ces pays mettent en œuvre.

En tout état de cause, les plateformes d'innovation globales opèrent depuis longtemps en Asie alors que leur déploiement en France est récent. L'arrivée progressive des plateformes globales, notamment américaines et chinoises, va sans aucun doute impacter l'évolution des écosystèmes de startups en France dans un futur très proche.

Du côté des open labs d'entreprises, l'enjeu est d'articuler les deux niveaux, local et global, pour les faire contribuer ensemble à la stratégie globale de l'entreprise. Nous constatons des démarches explicitement pensées de façon « glocale » dans les grandes entreprises asiatiques déjà présentes sur le marché mondial qui viennent motiver des startups à contribuer à leurs activités à partir du monde entier, ou des entreprises européennes, françaises en particulier, qui s'installent en Asie pour bénéficier des dynamiques locales. Plusieurs modalités sont possibles. Il peut s'agir d'aider des startups à travailler avec ces open labs en s'inscrivant dans la stratégie globale de l'entreprise. Cela peut aussi se réaliser en animant un réseau des open labs de l'entreprise qui sont répartis sur différents continents. Ces stratégies sont particulièrement marquées pour les entreprises américaines et pour toutes les entreprises déjà inscrites dans la globalisation. Les grandes entreprises chinoises sont très actives, à cause de l'effet taille du pays et de leur mode de pensée très global. Les dynamiques portées par les grandes entreprises françaises existent aussi mais elles sont plus récentes et d'ampleurs relativement limitées.

Le rapport se conclut par une série de recommandations destinés aux entrepreneurs qui envisagent de choisir une plateforme d'innovation pour accompagner leurs projets, et pour les grandes entreprises qui souhaitent déployer un open lab d'entreprise. Nous nuançons nos recommandations en fonction de la nature du projet d'innovation, de sa maturité, du profil de l'entrepreneur, et des caractéristiques de la plateforme. Pour les grands groupes, nous constatons que les open labs sont devenus des sortes de chefs d'orchestre du management de l'innovation ouverte mais l'adoption d'une série de bonnes pratiques managériales se révèle une clé de succès pour le dispositif. Nous finissons ce rapport avec une série de considérations qui permettent en particulier d'analyser s'il vaut mieux internaliser la fonction d'open lab, ou l'outsourcer à une plateforme d'innovation dans le cadre d'un partenariat.

SOMMAIRE

Executive Summary 7
Missions et pratiques de l'innovation : des dynamiques relativement comparables entre la France et l'Asie 9
Une approche flexible pour construire les services des plateformes en France et en Asie, mais des stratégies différentes pour soutenir l'accélération 11
Les services fournis par les open labs d'entreprises : entre soutien à l'intrapreneuriat et le sourcing stratégique de startups 12
L'internationalisation : des dynamiques de natures différentes en France et en Asie 13
Sommaire 15
Introduction 19
Au-delà des définitions : plateformes d'innovation et open labs d'entreprise 21
Comprendre les dynamiques locales en France et en Asie 23
Méthode et protocole de collecte des données 29
Structure du rapport 40
En Asie et en France, des dynamiques et des missions comparables 41
Deux orientations majeures des plateformes d'innovation : « business oriented » et « social business oriented » 43
Les open labs d'entreprises : une variété de missions pour favoriser l'open innovation 46
En France et en Asie, des acteurs de l'intermediation d'un nouveau genre 61
Les services proposés par les plateformes d'innovation : une approche flexible 63
Les services mis en place par les open labs d'entreprises : les « best practices » 82
Dynamiques de communautés et de lieux : zoom sur l'Asie 105
En Asie comme en France, les communautés sont l'actif stratégique des plateformes d'innovation 107
La gestion des communautés dans les plateformes d'innovation : le rôle fondamental des équipes d'animation et du lieu 111
L'animation de la communauté et du lieu : une dimension stratégique pour les open labs d'entreprise tournés vers l'externe 115
Les dimensions clés du profil des animateurs en Asie : expérience internationale et connaissance de l'écosystème local 118
Des dynamiques d'internationalisation différentes en France et en Asie 121
Les plateformes d'innovation en Asie : une dynamique de globalisation marquée 123
Les open labs d'entreprises : des activités locales dans des stratégies globales 140
Conclusion 147
Recommandations pour les startups 150
Recommandations pour les grands groupes 154
Bibliographie & Références 157
Annexes 161
Quelques précisions conceptuelles : le « pivot » 163
Présentation des commanditaires 169
Présentation de la chaire newPIC de Paris School of Business 175
Présentation du partenaire pour la collecte des données en Asie 179
Synthèse sur les plateformes interviewées dans ce rapport 181
Listes et Tables 185

INTRODUCTION

Dans un monde digital où la flexibilité, la fluidité des échanges et la combinaison de compétences hétérogènes constituent des éléments clés des nouveaux processus de créativité, les lieux d'innovation jouent un rôle majeur dans le management de l'innovation.

Ces espaces se développent un peu partout dans le monde: États-Unis, Europe, Asie.

Les experts mettent en évidence ces nouvelles dynamiques en se focalisant selon les cas sur les activités des coworking spaces, des incubateurs ou encore des makerspaces. Ces lieux d'innovation, apparemment très divers, se présentent comme des intermédiaires d'un nouveau genre dans lesquels émergent de nouvelles communautés d'innovateurs et, plus largement, de nouveaux écosystèmes d'innovation capables de mieux favoriser la création et l'adoption de nouvelles technologies,de faciliter l'émergence de nouveaux modèles économiques d'entreprises, ou de générer de nouveaux avantages concurrentiels.

AU-DELA DES DEFINITIONS : PLATEFORMES D'INNOVATION ET OPEN LABS D'ENTREPRISE

Ces lieux d'innovation sont diverset jouent avec toutes sortes de mots à la mode pour se rendre visibles.Les études réalisées par la chaire newPIC de Paris School of Business en 2016, 2017 et 2018 ont permis de montrer que ces lieux sont porteurs de dynamiques communes intéressantes et de points communs très forts qui vont au-delà des discours marketinget des revendications de communicants. En particulier, les rapports commandés par Innovation Factory et Bpifrance Le Labont permis de montrer que les espaces d'innovation pilotés par des entrepreneurs et/ou des associations étaient souvent analysés de manière réductrice en se focalisant sur une seule de leurs activités (incubation, espace de coworking ou encore prototypage dans une logique de makerspace) réduisant de ce fait leur originalité et la valeur qu'ils savent créer.

Nous avons montré dans ces rapports que leur valeur ajoutée se trouve le plus souvent ailleurs. Ce sont leurs fonctionsd'intermédiaires au niveau des réseauxd'innovation («broker of network») ou de contenus («broker of contents») qui sont les plus importantes.

Dans cette mesure, nous préférons parler de **plateformes d'innovation** plutôt que de lieux (ou a fortiori de « tiers lieux »). Ces plateformes sont caractérisées par trois dimensions clés :

- un lieu physique, souvent une sorte de totem qui facilite les échanges, les rencontres et les collaborations entre acteurs ;
- une communauté, caractérisée par la diversité des compétences et des valeurs qui favorisent l'échange, l'entraide, la bienveillance et, plus largement, toutes les initiatives entrepreneuriales et les capacités d'apprentissage associées ; et
- un portefeuille de services (coworking, incubation, conseil, prototypage, formation) qui évoluent rapidement et se développent pour et par la communauté animée par la plateforme d'innovation.

D'autres dispositifs partagent de nombreux points communs avec les plateformes d'innovation : ils servent à favoriser la créativité, l'expérientiel, le prototypage et le test rapide des projets qui servent à renouveler les activités de l'entreprise (cf annexe sur le « pivot » et le besoin de « pivoter »). Il s'agit des **open labs d'entreprises**.

Ces dispositifs sont conçus comme des petites entités au sein des grandes entreprises qui se mettent au service de la démarche d'innovation ouverte (« open innovation »). Ils représentent à la fois « un lieu et une démarche portée par des acteurs divers, en vue de renouveler les modalités d'innovation et de création par la mise en œuvre de processus collaboratifs et itératifs, ouverts et donnant lieu à une matérialisation physique ou virtuelle » (Livre blanc des open labs, Mérindol et al., 2016 : p. 28).

De la même façon que les plateformes d'innovation, et en tant que porteurs d'une partie de la mission d'open innovation, les open labs jouent aussi un rôle d'intermédiaire entre les business units de l'entreprise et les acteurs toujours plus divers de l'écosystème. Comme les plateformes d'innovation, ils favorisent l'adoption d'un ensemble de pratiques indispensables pour développer les services et produits dans un monde digital et pour adopter les pratiques nouvelles liées au management de l'innovation et de la créativité.

Toutefois, à la différence des plateformes d'innovation, leurs préoccupations constantes sont mises au service de l'entreprise qu'ils représentent, dans le but de l'aider à s'adapter à la concurrence et de faire évoluer son portefeuille d'activités (services et produits) (cf annexe sur le « pivot »). Cela nécessite d'aligner la variété des cultures, des intérêts et des stratégies des acteurs de l'écosystème à la stratégie de l'entreprise. Bien entendu, les liens entre plateformes d'innovation et open labs d'entreprises sont nombreux : les collaborations sont importantes et la frontière entre les deux dispositifs se révèle parfois tenue. C'est en particulier le cas parce que certaines entreprises externalisent leur open lab vers des prestataires qui connaissent bien ce métier, ou parce qu'ils choisissent d'héberger leur lab dans un lieu qui dispose déjà d'une image

très forte en faveur de l'innovation. A titre d'exemple, **Thales design Lab** a installé son accélérateur dans Station F pour accélérer les startups spécialisées dans la cybersécurité en bénéficiant de la dynamique qui y existe déjà.

Plateformes d'innovation et open labs montrent la même manière d'aborder l'innovation et de favoriser l'adoption des nouveaux modes de travail en management de l'innovation : ces dispositifs sont directement la conséquence de l'économie digitale où l'horizontalité, la diversité et le décloisonnement deviennent des mots clés.

COMPRENDRE LES DYNAMIQUES LOCALES EN FRANCE ET EN ASIE

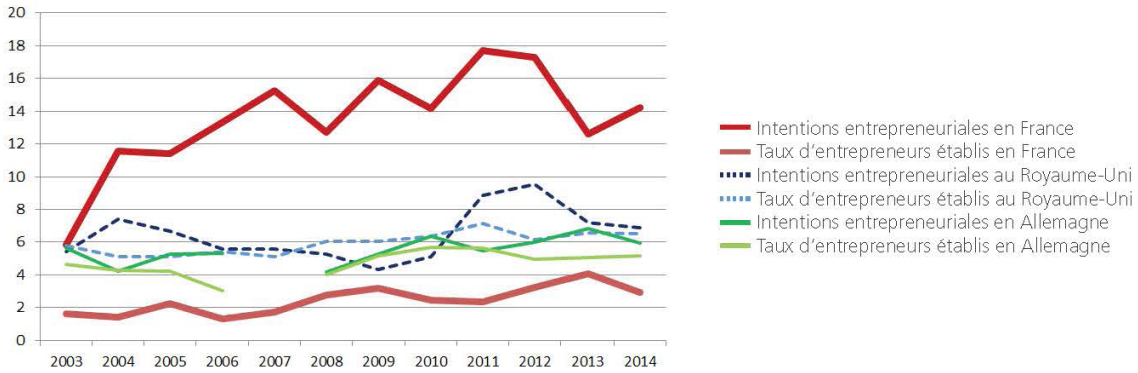
Les open labs d'entreprises comme les plateformes d'innovation renforcent des relations de proximité. Ils s'inscrivent dans des dynamiques locales où existe un besoin nouveau de connectivité entre les acteurs du processus de management de l'innovation : grandes entreprises, entrepreneurs, indépendants et universités, tous déjà acteurs de l'innovation. La trajectoire des plateformes d'innovation et des open labs est pour partie dépendante des systèmes régionaux et nationaux d'innovation dans lesquels ils s'inscrivent.

En France, ces dynamiques se sont fortement développées à partir des années 2010 en même temps que des écosystèmes des startups commençaient à émerger un peu partout dans les régions françaises. Ces écosystèmes de startups se sont progressivement structurés autour du label de la French Tech ainsi que des initiatives comme « Galion booster » (www.galionbooster.com) visant à encourager la structuration des startups françaises qui pourraient devenir de futures licornes. Ces dynamiques entrepreneuriales vont de pair avec une augmentation progressive des échanges et de collaborations plus structurés et mieux managés entre grands groupes et startups (French Tech Barometer, 2018). Ces dynamiques concernent tous les territoires et expliquent l'émergence d'une variété de plateformes d'innovation et d'open labs d'entreprises qui contribuent à la structuration de ces nouveaux écosystèmes.

Les plateformes d'innovation et open labs d'entreprises ne s'adressent pas qu'aux entrepreneurs mais le dynamisme de ces derniers reste tout de même un aspect clé pour expliquer le besoin de lieux d'innovation. Le lien entre création d'entreprise et innovation permet d'approcher une partie de la question. En France la création d'entreprises a connu des records ces dernières années : 550 000 entreprises créées en 2017 (DGE, 2017) près de 700 000 en 2018. Bien entendu cette dynamique cache des projets entrepreneuriaux de natures assez différentes. Les startups orientées vers des projets d'innovation ne se placent pas au même niveau que les projets de micro-entreprises et les entreprises spécialisées dans les services de proximité, mais cela

traduit une véritable évolution de la culture économique française où, progressivement, la dynamique entrepreneuriale se normalise par rapport au reste de l'Europe. La France est encore caractérisée par des taux de création d'entreprise assez faibles par rapport aux autres pays, mais les intentions entrepreneuriales sont fortes en France, plus fortes que dans les autres pays européens comme l'Allemagne ou le Royaume-Uni. Ce point laisse envisager des évolutions futures.

Figure 1 – Intentions entrepreneuriales et taux d'entrepreneurs établis en France, Royaume-Uni et Allemagne



Source : Global Entrepreneurship Monitor, 2016, reproduit in DGE, 2017 : p. 6

Dans ce contexte, plateformes d'innovation et open labs se développent un peu partout en France. Toutes les grandes entreprises, quel que soit leur secteur d'activités, développement un ou plusieurs open labs pour répondre aux défis de l'innovation. Le développement des plateformes d'innovation n'est pas en reste. La France se présente comme l'un des pays les plus dynamiques dans le développement de fab labs. En Île-de-France, l'Institut de l'aménagement et de l'urbanisme recensait plus de 600 plateformes d'innovation et plus de 1000 projets soutenus par les pouvoirs publics locaux qui prévoient de se concrétiser d'ici 2021. Ces dynamiques sont comparables au sein de toutes les régions françaises.

En Asie, les nouvelles dynamiques d'innovation et entrepreneuriales sont nombreuses et variées. Il est difficile de faire une présentation générale des tendances en Asie tant la diversité des situations est importante.

Entre les pays à fort potentiel et ceux à la périphérie, les différences sont fortes.

La Chine devient un leader économique et technologique dans de nombreux secteurs. L'Inde fait preuve d'un dynamisme réel dans les domaines des technologies numériques. Singapour se présente comme un hub d'innovation autour des enjeux des smart cities et de la santé. A l'autre extrême, le Bengladesh ou Myanmar sont encore dans des dynamiques de transformation d'une économie traditionnelle vers une économie moderne. D'un point de vue politique, le Bengladesh et Myanmar peinent aussi à

installer une stabilité politique et un environnement propice aux affaires. Dégager des tendances reste complexe car, entre pays, les différences culturelles sont très fortes.

Au-delà de cette diversité, on observe un peu partout en Asie à la fois le développement de l'entrepreneuriat et l'émergence de plateformes d'innovation et d'open labs d'entreprises. Le digital a largement transformé les situations locales et suscité des vocations de création d'entreprise.

En Chine, la création des startups a connu une forte accélération dans ces dernières années. Elle s'appuie aujourd'hui sur un réseau de plateformes d'innovation et de venture capitalists au moins comparable à ce qui existe aux États-Unis, voire dépasse des zones comme la Californie et la Silicon Valley (Koponen et al. 2017). Plusieurs villes sont aujourd'hui représentatives de cette nouvelle dynamique qui conjugue le développement de nouvelles technologies, des écosystèmes de startups et des plateformes d'innovation : Beijing, Shenzhen, Shanghai, Hangzhou et, dans une moindre mesure, Chengdu. Le soutien public du gouvernement central et des provinces reste particulièrement important (Koponen et al. 2017) et il se double d'une forte concurrence au niveau des districts, dans chaque ville. Dans ce contexte, les incubateurs et les espaces de coworking se multiplient (Wang 2017). Rien que pour la Chine, on identifie au moins 1 000 incubateurs labellisés « incubateurs nationaux » sur un total de plus de 3000 plateformes d'innovation de tous niveaux quand on agrège les espaces qui sont positionnés sur l'ensemble du spectre des activités, depuis les espaces de coworking jusqu'aux activités les plus intrusives en matière d'accélération et de gouvernance. D'ici 2020, plus de 5000 incubateurs sont/seront soutenus de diverses manières par le gouvernement central et les provinces chinoises (Koponen et al., 2017) mais leur développement reste très concentré dans des zones géographiques précises (cf. carte). Cela reflète les disparités entre régions chinoises.

Figure 2 – Localisation des incubateurs en Chine



Source : Koponen et al. (2017), Handbook for Finnish Startups for entering the Chinese market, pp. 16, 22.

Les politiques publiques (à la fois du gouvernement central et des provinces) favorisent beaucoup l'articulation entre les plateformes d'innovation et les open labs d'entreprise et les PME chinoises, qui représentent 50% des impôts collectés en Chine, 60% du PNB, 70% de l'innovation technologique, 80% de l'emploi et 90% des entreprises, mais seulement 10% des prêts consentis par les banques. C'est une originalité chinoise que de devoir créer une entreprise par nécessité sur de l'épargne personnelle, la « love money » ou les prêts consentis par les familles, les réseaux ou la diaspora. Les venture capitalists sont omniprésents, mais très sollicités. La situation chinoise est largement structurée par des politiques publiques très volontaristes qui servent à structurer des districts géographiques et en faire des champions de l'innovation technologique.

Tous les secteurs et tous les domaines de compétences sont visés. Dans cette dynamique, ce qui frappe le plus reste la façon de concentrer les efforts et de très gros moyens à l'échelle de quelques districts pour imprimer un effet d'entraînement. Tout le monde connaît aujourd'hui le district de Pudong, en face du Bund, à l'est du fleuve Huangpu, en face de Puxi qui est le centre historique de la ville de Shanghai. Mais il ne faut pas oublier que ce même secteur n'était que des marécages insalubres en 1993 au moment de la décision d'en faire une zone économique spéciale. Depuis 2015, il ne reste plus un seul m² constructible et c'est un des endroits les plus en pointe pour l'innovation et les FinTechs au niveau mondial. En 2015, le PNB de ce district dépassait 110 milliards de dollars américains (790 G RMB). La zone économique spéciale de Jiangbei, dans une excroissance de la ville de Nanjing, fait plus de 900km². Les incubateurs, accélérateurs et instituts de technologie y poussent comme des champignons, au rythme de la construction des gratte-ciels et des autres infrastructures. Les démarches sont très agressives pour remplir ces bâtiments. Le gouvernement central et les provinces se donnent de très gros moyens pour aller vite. Les activités sont gérées de façon pragmatique et les pouvoirs publics locaux font la part belle aux entreprises privées, chinoises ou étrangères, pour installer des open labs, collaborer avec les acteurs publics de l'innovation, et contribuer au développement de l'économie chinoise.

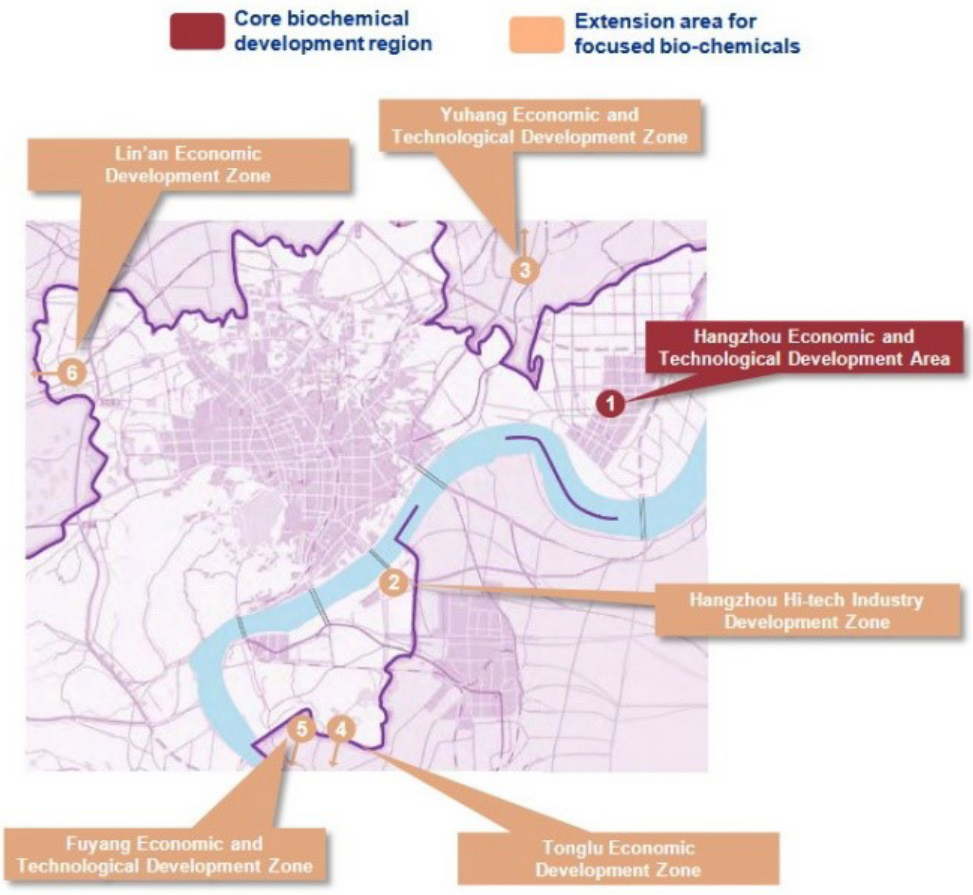
Photo 1 – Infrastructures attendues dans la nouvelle Zone économique spéciale de Jiangbei



Source : Photo DwV/newPIC, Conférence AURP Jiangbei Août-Sept. 2018

Ces éléments sont très présents pour gérer la collaboration et l'accompagnement des startups (Koponen et al., 2017). Il ne faut pas se leurrer : ces éléments font partie d'une volonté de puissance qui comprend aussi des perspectives géopolitiques et qui se matérialise au niveau de tous les acteurs publics locaux qui peuvent faire à peu près ce qu'ils veulent dans la concurrence avec les autres districts, villes et régions pour autant qu'ils contribuent de façon explicite à cette stratégie nationale. En Chine, il sera toujours possible de constater une forte concurrence entre acteurs publics pour devenir le district de développement le plus attractif de la région, ou pour se faire valoir au mieux dans les arcanes politiques nationales comme la ville, la région ou le district qui aura été le bon élève de la stratégie nationale validée dans un des plans quinquennaux. Il ne faut pas se leurrer : ces éléments sont à la fois la marque d'une adhésion à la stratégie collective et une façon d'acquérir des marges de manœuvre pour introduire des originalités locales et faire vivre sous une forme moderne les rivalités séculaires internes à la Chine.

Figure 3 – Carte des districts de développement économique et technologique de Hangzhou



Source : Gouvernement municipal de Hangzhou, Plan triennal de développement dans le biomédical 2013-2015

Au niveau local, toutes les démarches se gèrent de façon pragmatique (par exemple au niveau des formes juridiques pour réaliser les joint ventures ou les partenariats entre Chinois et étrangers) car l'objectif est d'aller vite. **En Chine, pour tout ce qui touche à l'innovation, le temps passe vite. Probablement plus vite que dans toutes les autres régions du monde. Tout le monde travaille plus vite. Les objectifs de « time to market » ou de concrétisation des projets d'innovation sont atypiques tellement ils sont associés à des calendriers courts.** La conception du temps reste une des principales différences culturelles entre la Chine et le reste du monde aujourd'hui (Koponen et al., 2017) ce qui se traduit aussi dans un équilibre entre vie privée et vie professionnelle qui surprend même un startupper occidental, nord-américain ou européen, pourtant déjà réputé pour être concentré sur son projet de startup à temps plein.

L'Inde est caractérisée elle aussi par un très fort développement de l'entrepreneuriat et un soutien public important au développement de plateformes d'innovation (MingFeng et al. 2014). A Mumbai et à Bangalore, en particulier, la dynamique est très forte et on constate le développement de plusieurs centaines d'espaces de coworking hébergeant des communautés d'innovateurs (JLL, 2017). Cet essor est indissociable de la croissance des startups, micro-entreprises et indépendants dans ces deux villes réputées au niveau mondial pour les compétences en matière de développement logiciel et tout ce qui touche à l'innovation digitale. **Il existe une demande forte pour de nouveaux lieux qui permettent de faciliter le développement de nouveaux modes de travail.** A cela s'ajoute une politique proactive du gouvernement indien dans les « deep techs » qui favorise la transformation de l'économie (Your Story, 2019).

Singapour représente un autre pôle incontournable pour l'innovation en Asie, en particulier dans les technologies appliquées aux smart cities et à la santé (Anthony, 2015). **Singapour offre des infrastructures et un environnement bienveillant pour tous les entrepreneurs étrangers qui veulent se développer en Asie**. Le gouvernement singapourien soutient des programmes très volontaristes pour l'incubation et le développement des activités de venture capital. Ce dernier point n'est pas surprenant car Singapour reste une place financière mondiale majeure dotée d'une politique fiscale très « pro business ». Dans cet environnement, les plateformes d'innovation et les open labs fleurissent pour favoriser et manager les nouveaux écosystèmes liés à l'innovation.

A l'opposé de ces dynamiques on retrouve **Myanmar** et le **Bengladesh**. Si le développement entrepreneurial est de faible ampleur, il existe une réelle volonté de promouvoir ce type de dynamique pour transformer l'économie et la société. Le nombre de plateformes d'innovation et d'open labs y reste plus limité mais leur existence traduit le besoin d'animer ces nouveaux écosystèmes et de favoriser davantage de fluidité et de collaboration. C'est ce qui rend l'analyse intéressante sur le sujet. **Les dynamiques, les modes de travail, les conditions de l'émergence de ces plateformes et open labs ne sont pas automatiquement les mêmes que dans des économies plus stables** où l'environnement est plus structuré.

Comparer plateformes d'innovation et open labs en Asie et en France représente un challenge. La France est un pays installé dans la dynamique des écosystèmes européens alors que Chine, Inde, Malaisie, Myanmar (ex Birmanie), Singapour, Bengladesh présentent de fortes disparités politiques, économiques, sociales, géographiques, sociologiques qui vont générer de fortes variétés entre les modèles de développement et d'innovation. Une telle diversité rend difficile les comparaisons et les généralisations.

En raison des dynamiques économiques à l'œuvre et par la spécificité des modèles culturels et politiques, il reste difficile de décrypter les tendances pour les occidentaux. Néanmoins une telle comparaison présente un intérêt certain. L'Asie fait autant peur aux Occidentaux qu'elle les fait rêver.

Dans ce contexte, l'objectif de cette étude est simple. Nous cherchons à comprendre si les pays asiatiques de notre liste sont porteurs de modèles spécifiques de fonctionnement pour les plateformes d'innovation et les open labs d'entreprises.

Les dynamiques et modes de fonctionnement locaux sont-ils comparables à la France ?

Quelles leçons en tirer pour les entrepreneurs et grandes firmes, principaux usagers de ces nouveaux dispositifs ?

MÉTHODE ET PROTOCOLE DE COLLECTE DES DONNÉES

Cette étude comparative pose une série de problèmes méthodologiques auxquels les projets précédents n'avaient pas été confrontés car ils permettaient de travailler en France, en français ou en anglais. L'équipe de la chaire newPIC avait toujours été capable de gérer à la fois le processus de collecte et d'analyse des données dans les travaux publiés en 2017 et 2018. Par contraste, ce rapport présente une approche comparative entre l'ensemble des données dont nous disposons pour la France et un travail de terrain réalisé dans plusieurs pays asiatiques : Chine, Inde, Malaisie, Myanmar (ex Birmanie), Singapour, Bengladesh. Le processus de collecte des données est issu d'une démarche plus complexe que dans les études antérieures.

L'échantillon de plateformes d'innovation et d'open labs étudié dans ces pages reste acceptable pour une démarche exploratoire, mais les conclusions doivent être manipulées avec précautions si on tente de généraliser certains aspects de nos conclusions.

COLLECTE DES DONNÉES EN FRANCE

Pour la France, notre équipe a mobilisé les données accumulées à partir des entretiens réalisés depuis 4 ans auprès des open labs d'entreprises et des plateformes d'innovation. L'originalité de notre contribution a toujours été de collecter des données auprès des animateurs des open labs et des plateformes d'innovation, mais aussi de plusieurs catégories d'usagers de ces lieux : startuppers, salariés des grands groupes, étudiants, coworkers, etc. qui vivent dans ces dispositifs et utilisent leurs services. Nous avons mobilisé l'ensemble des données collectées depuis le début de nos activités sur ce thème de recherche.

La participation des auteurs de l'étude à une grande variété d'évènements (professionnels et académiques) et de groupes de travail sur ce thème a permis d'enrichir l'analyse par de nombreux échanges informels avec des open labs d'entreprise et de plateformes d'innovation en France. Nous avons conservé le contact avec toutes les personnes interviewées dans le passé mais nous avons aussi enrichi nos bases de connaissances en suivant l'évolution de ces lieux, de leurs acteurs, de leurs stratégies, et de leurs activités. Nous avons également réalisé de la veille sur internet et sur les réseaux sociaux (Twitter, Linked-In) où ces open labs et plateformes d'innovation font connaître leurs activités pour croiser les informations et vérifier les témoignages des différentes catégories d'usagers et de managers de ces lieux.

Pour la réalisation de cette étude, enfin, nous avons réalisé spécifiquement quelques entretiens, en particulier avec le Booster de Total, et avec les plateformes d'innovation **Wilco**, **thecamp** et **Paris Saclay Hardware Accelerator** by **Les Garages XYZ**.

COLLECTE DES DONNÉES EN ASIE

Pour les plateformes d'innovation et les open labs localisés en Asie, les données proviennent de plusieurs sources.

La majeure partie des données provient d'entretiens réalisés auprès des animateurs de plateformes d'innovation et d'open labs d'entreprises et des usagers de ces dispositifs (startuppers, coworkers et autres profils). Ces entretiens ont été menés par les consultants de la société de conseil Innovation Is Everywhere installée en Singapour, qui connaît bien les dynamiques locales dans plusieurs écosystèmes. En particulier, cette société est bien intégrée aux réseaux d'expatriés qui travaillent sur les sujets relatifs à l'innovation.

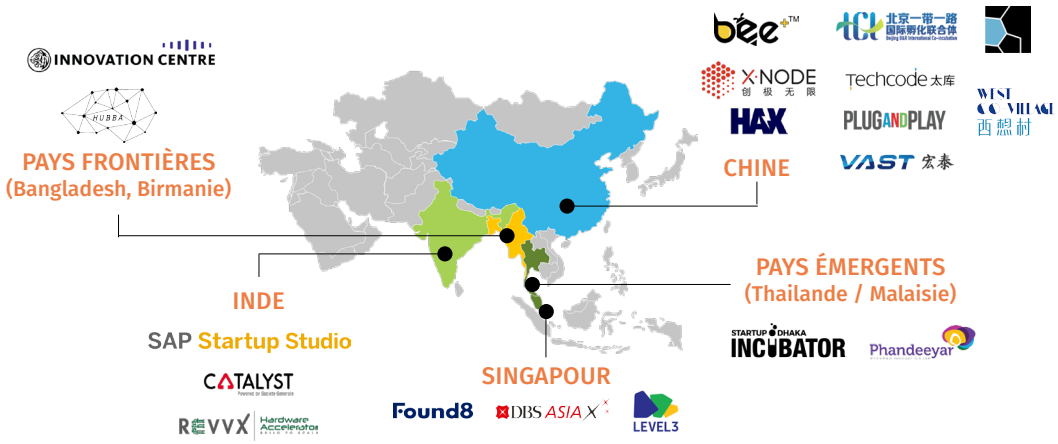
Au total, ces consultants ont mené 23 entretiens dans 7 plateformes d'innovation et 5 open labs d'entreprises, localisés dans 7 pays d'Asie. Le détail de ces plateformes et open labs est présenté plus loin.

De façon complémentaire, les chercheurs de la chaire newPIC ont complété cette analyse avec des entretiens spécifiques sur la Chine pour nuancer l'analyse dans quatre des zones majeures de ce pays pour les sujets relatifs à l'innovation : Beijing, Shanghai, Hangzhou et Shenzhen. Les chercheurs ont en particulier participé à plusieurs événements (en août et septembre 2018 : l'inauguration du Science Park de la zone économique spéciale de Jiangbei à Nanjing ; en avril 2019 : la mise en place de partenariats de recherche et de formation avec deux districts de la zone économique spéciale de Hangzhou), permettant en outre de visiter 3 plateformes d'innovation à Shanghai, Nanjing, et Hangzhou, de réaliser une douzaine d'entretiens complémentaires avec des managers de ces plateformes, et une dizaine d'entretiens avec des usagers.

Les données sont issues d'entretiens conduits parfois en français, le plus souvent en anglais, très souvent avec des personnes qui utilisent tous l'anglais « globish » comme langue de travail, mais avec plus ou moins d'aisance. Parfois même, les entretiens réalisés en Chine par les membres de la chaire ont nécessité les services d'un traducteur simultané. Les références de vocabulaire qui ne sont pas toujours homogènes d'un pays à l'autre. Les mots à la mode en anglais émaillent les discours, mais ils ne revêtent pas toujours le même contenu et servent à faire allusion à des contenus divers selon les pays. Les entretiens ont été menés à partir d'un guide d'entretien analogue à celui utilisé en France pour réaliser l'ensemble de nos travaux publiés depuis 2016 : le livre blanc sur les open labs (2016) réalisé conjointement par la chaire newPIC de Paris School of Business et la plateforme FutuRIS de l'ANRT (qui comprend un chapitre sur les open labs d'entreprises), et les rapports sur les plateformes d'innovation produits par la chaire newPIC de Paris School of Business en 2017 et 2018, commandés par Innovation Factory et Bpifrance (Le Hub puis Le Lab depuis 2018).

La figure suivante précise les plateformes d'innovation et open labs en Asie qui ont fait l'objet d'entretiens. La carte fusionne tous les lieux dans lesquels des entretiens ou des visites ont été organisés.

Figure 4 – Carte des plateformes d'innovation et open labs étudiés en Asie



Source : Adapté du rapport fourni par Innovation Is Everywhere

Les chercheurs de la chaire newPIC ont également enrichi ces données d'un croisement systématique avec les informations disponibles sur internet, bénéficiant en particulier des avis éclairés des institutionnels, des responsables d'entreprises et des académiques rencontrés tout au long de ce travail. Les sources principales, rapports ou sites internet, sont mentionnés en bibliographie et en annexes.

PRÉSENTATION DU CORPUS ANALYSÉ DANS CETTE ÉTUDE COMPARATIVE

Cette étude analyse et compare :

- 33 plateformes d'innovation dont 15 sont installées ou ont créé un lieu en Asie.
- 24 open labs d'entreprises appartenant à 20 entreprises opérant dans des secteurs différents (banques, tech, distribution, énergie, construction), dont 10 sont localisés en Asie

Les tableaux suivants présentent le corpus étudié pour les plateformes d'innovation et les open labs d'entreprises.

Tableau 1 – Présentation des plateformes d'innovation citées dans ce rapport

Nom	Création	Pays	Ville	Activité Principale	Sources
Arkley Accelerator VC Global	2013	**EEE USA ABB**	Europe, États-Unis Asie	Accélérateur et investisseur pour startups du hardware	Internet
Bel Air camp	2016	**FRA**	Lyon	Coworking space, open spaces et bureaux privés ; services mutualisés pour les startups	Intvw 2017 Internet
Brinc	2014	**EEE ABB**	Europe Asie	Accélérateur de startups dans le hardware	Internet
China Bee+	2016	**CHN**	(5 lieux)	Espaces de travail et de loisir pour résidents (coworking)	Intvw 2018 Internet
Digital Village	2013	**FRA**	Paris et 5 autres lieux en France	Digital Village est un coworking pour les indépendants du web qui leur permet de mieux organiser les réponses collectives aux appels d'offres d'entreprises	Intvw 2017 Internet

Nom	Création	Pays	Ville	Activité Principale	Sources
Electrolab	2016	**FRA**	Nanterre	Hackerspace spécialisé dans différents domaines de la tech	Intvw 2016 internet
Euratech-nologies	2007	**FRA**	Lille	Émergence et développement d'un écosystème digital à Lille, à travers incubation et accélération	Intvw 2017 Internet
Found8	2012	**SGP**	Singapour	Coworking space qui anime une communauté d'innovateurs en partie dédiée aux enjeux tech et développement durable	Intvw 2018 Internet
Hax Accelerator	2012	**CHN USA IRL**	Shenzhen San Francisco Irlande	Hax est dédié à l'accélération de startups de hardware. Il assure des fonctions de soutien à l'industrialisation des projets des startups et a une position d'investisseur.	Intvw 2018 Internet
Hubba	2012	**THA**	Bangkok	Hubba est un coworking space qui anime une communauté d'innovateurs.	Intvw 2018 Internet
ICI Montreuil	2012	**FRA**	Montreuil	makerspace et coworking space pour communauté d'artisans et l'industrie créative. La holding Make ICI gère un ensemble de lieux similaires en France (Marseille, Nantes)	Intvw 2016 Intvw 2017 Intvw 2018 Internet
ICI, International Co-incubator	2017	**CHN**	Beijing	Plateforme de partenariat pour l'incubation, en lien avec les politiques publiques chinoises « Belt and Road »	Intvw 2019 Internet
La Fabrique	2014	**FRA**	Strasbourg	Makerspace « citoyen »	Intvw 2017 Internet

Nom	Création	Pays	Ville	Activité Principale	Sources
La Paillasse	2011	**FRA**	Paris	Hackerspace orienté open science et biotechnologies	Intvw 2016 Internet
La Ruche	2008	**FRA**	France (dont Paris)	Coworking spaces et incubateur dédié à l'entrepreneuriat social	Intvw 2017 Internet
Liberté Living Lab	2016	**FRA**	Paris	Coworking space et programmes collaboratifs dédié au développement des biens collectifs et civic techs	Intvw 2016 Intvw 2017 Internet
MakeSense Space	2010	**FRA**	Paris	Communauté internationale MakeSense dédiée à l'entrepreneuriat social, coworking space et incubateur	Intvw 2017 Intvw 2018 Internet
NEST.BIO	2016	**CHN USA SGP**	Hangzhou Cambridge (MA) Singapour	Accélération de startups Expérimentation (infra) Fonds d'investissement	Intvw 2019 Visite
Numa	2002	**FRA DEU IND etc.**	Paris Berlin Bangalore Etc.	Paris = accompagnement des grandes entreprises dans la transformation digitale, et l'intrapreneuriat principalement. Autres pays = communautés d'innovateurs et coworking spaces	Intvw 2016 Intvw 2017 Internet
Paris Saclay Hardware Accelerator by Les Garages XYZ	Oct. 2018	**FRA**	Saclay	Services d'accélération de projets dédiés à la pré-industrialisation et l'industrialisation	Intvw 2018 Internet

Nom	Création	Pays	Ville	Activité Principale	Sources
Phandeeyar	2013	**MNR**	Yangon	Coworking space, makerspace et incubateurs dédiés à l'émergence de business tech	Intvw 2018 Internet
Plug and Play Tech Centre	2006	**CHN USA EEE**	Nombreux chapitres	Accélération de startups	Internet Intvw instit
REVVX	2014	**IND**	Inde	Accélération de startups et en part. industrialisation	Internet
Startup Dhaka	2012	**BGD**	Dhaka	Il est focalisé sur l'émergence d'une communauté d'innovateurs et l'incubation de startups	Intvw 2018
Station F	2017	**FRA**	Paris	Programme d'incubation propre ; héberge les 30+ accélérateurs de partenaires	Intvw 2017 Internet
Techcode	2015	**CHN USA EEE ABB**	Beijing Shanghai Berlin, etc.	Accélération de startups Sourcing stratégique pour l'industrie chinoise	Internet Intvw 2018 Intvw instit
Techstars	2006 (2012)	**USA EEE ABB**	Boulder, CO Dever, CO	Techstars est focalisé sur l'accélération de startups	Internet
The Corner	2014	**FRA**	Brest	coworking space et incubation de startups digitales	Intvw 2017 Internet
The Family	2013	**FRA GBR DEU**	Paris (Londres, Berlin)	Accélération de startup et investisseur	Intvw 2017 Internet
thecamp	2017	**FRA**	Aix-en-Provence	Ensemble d'activité dédiées à la créativité, au changement organisationnel et à la résolution de problèmes sociétaux	Intvw 2017, 2018 Internet

Nom	Création	Pays	Ville	Activité Principale	Sources
Usine IO	2014	**FRA**	Paris	Usine IO propose des activités de prototypage et de pré-industrialisation de nouveaux produits.	Intvw 2016 Intvw 2017 Internet
VAST	2015	**CHN**	Shenzhen etc.	Incubateur « vertical » qui vise le développement industriel de zones à urbaniser et de science parcs ; incubation, accélération et pré-industrialisation ; fonds d'investissement ; makerspace en lien avec la politique publique « Belt and Roads »	Intvw 2019 Internet
West Co-Village	2016	**CHN**	Hangzou	Co-working space – avec transformation en cours vers incubation et accélération	Intvw 2019
Wilco	2017 (2001)	**FRA**	Paris	Accélération de startups.	Intvw 2018 Internet
X-NODE	2015	**CHN**	Shanghai	X-NODE est dédié à l'accélération de startups étrangères en Chine. Il assure des fonctions de conseil auprès des grands groupes, notamment pour favoriser la collaboration avec les startups.	Intvw 2018 Internet

Code pays (trigrammes NATO):
FRA = France ; **CHN** = République populaire de Chine ;
IND = Inde ; **SGP** = Singapour ; **THA** = Thaïlande ; **MYS** = Malaisie ; **HKG** = Hong Kong ; **MNR** = Myanmar ; **BGD** = Bengladesh ; **IRL** = Ireland ; **DEU** = Allemagne ; **GBR** = Royaume-Uni, **ESP** = Espagne ; **EEE** = Europe ; **ABB** = Asie ; **FFF** = Afrique

La plupart des open labs d'entreprise ont été créés il y a moins de 5 ans, à quelques exceptions comme le **e-lab** de Bouygues qui existe depuis plus de 10 ans.

Tableau 2 – Présentation des open labs étudiés dans cette étude

Nom	Entreprise	Pays	Ville	Description	Sources
I-Lab	**Air Liquide**	**FRA**	Paris	Creative lab et makerspace pour explorer de nouveaux marchés en s'appuyant sur des approches user centric	Intvw 2015 Intvw 2017
Airbus BizLab	**Airbus Industries**	**FRA** **DEU** **IND** **ESP**	Toulouse Hambourg Bangalore Séville	Accélérateur pour startups et intrapreneurs dans le domaine Aéronautique, spatial, Défense	Internet et échanges
Atelier	**BNP Paribas**	**FRA** **USA** **CHN**	Paris San Francisco Shanghai	Accompagne la transformation digitale sur des thématiques clés de l'entreprise et de ses clients	Internet
People's lab	**BNP Paribas**	**FRA**		Accélérateur de projets d' intrapreneurs	Internet
e-Lab	**Bouygues**	**FRA**	Paris	Intervient en soutien des business units et sur de la prospective pour développer l'innovation	Intvw 2015
CA by Village	**Crédit Agricole**	**FRA**	Varia	Incubation de startups en collaboration avec des grands groupes	Internet Intvw 2017 Intvw 2018
DBS DAX	**DBS**	**SGP**	Singapore	Anime de nouveaux écosystèmes d'innovation sur les thématiques prioritaires de l'entreprise.	Intvw 2018
SEB LAB	**Groupe SEB**	**FRA**	Écully	Dédié à la conception de projet avec du Design thinking et prototypage	Intvw 2015 Intvw 2017
IBM Studio	**IBM**	**FRA**	Paris	Accompagne les clients d'IBM sur la transformation digitale (de l'idéation au prototypage avec méthodes user centric (DT)	Internet

Nom	Entreprise	Pays	Ville	Description	Sources
L'Accelerator	**L'Oréal**	**FRA**	Paris	Promeut et accompagne les projets des intrapreneurs	Internet
Lab de la direction de l'innovation	**Malakoff Mederic Humanis**	**FRA**	Paris	Introduire une culture de l'innovation dans l'ensemble de l'entreprise au service du projet stratégique	Internet GT 2018
Innovation center	**Maybank**	**MYS**		Anime un écosystème d'innovation sur FinTech et les nouvelles technologies	Intvw 2018
Microsoft Accelerator	**Microsoft**	**CHN**	Shanghai	Programme d'accélération de 4 mois pour startups dans les nouvelles technologies	Internet
Open Vault Fintech Innovation Lab	**OCBC**	**MYS SGP**	Singapore	Anime un écosystème et un incubateur pour FinTech et entreprises dans le domaine de l'IA	Internet
Orange Fab Lab	**Orange**	**FRA ABB FFF**	Varia		Internet
Orange Intrapreneurs studio	**Orange**	**FRA FFF**	Paris Varia	Promeut et accompagne les projets des intrapreneurs	Internet Intvw 2018
Square	**Renault parmi 30 membres fondateurs**	**FRA**	Paris	Lab d'émergence collaborative sur les futurs de la mobilité et les nouvelles manières de travailler	Intvw 2017
SAP Start up Studio	**SAP**	**IND**	Bangalore	Accélère les startups sur des sujets en lien avec les business units de SAP. Participe au programme intrapreneurial de SAP	Intvw 2018
Catalyst	**Société Générale**	**IND**	Bangalore	Accélérer les startups et aligner leurs projets à la stratégie de l'entreprise	Intvw 2018

Nom	Entreprise	Pays	Ville	Description	Sources
Le Plateau	**Société Générale**	**FRA**	Paris	Favorise la collaboration des équipes internes et de la Fintech sur des projets nouveaux	Internet
Thales Design Factory	**Thales**	**FRA** **SGP**	Paris Singapore	Favorise la transformation digitale du groupe par l'acquisition de méthodes agiles et user centric Gère des programmes d'accélération (Station F ou Innovation Hub d'innovation SGP)	Internet Intvw 2017
Booster	**Total**	**FRA**	Paris Pau	Réseau d'accélérateurs de transformation digitale et d'innovation au sein de Total	Intvw 2018
Foundry	**Unilever**	**SGP** **IRL**	Singapore Dublin	Anime des écosystèmes d'innovation sur des thématiques prioritaires d'Unilever. Favorise les collaborations de cet écosystème avec les BU.	Intvw 2018
Leonard	**Vinci**	**FRA**	Paris	Dédié aux réflexions sur le futur de la ville. Accompagne des projets d'entrepreneurs et d'intrapreneurs sur ces thèmes.	Internet Intvw 2017 Visite 2018

Code pays (trigrammes NATO):
FRA = France ; **CHN** = République populaire de Chine ;
IND = Inde ; **SGP** = Singapour ; **THA** = Thaïlande ; **MYS** = Malaisie ; **HKG** = Hong Kong ; **MNR** = Myanmar ; **BGD** = Bengladesh ; **IRL** = Ireland ; **DEU** = Allemagne ; **GBR** = Royaume-Uni, **ESP** = Espagne ; **EEE** = Europe ; **ABB** = Asie ; **FFF** = Afrique

Nous avons également mené des entretiens avec des institutionnels et des visites dans deux districts administratifs chinois qui ont un statut intermédiaire entre des science parks (au sens américain du terme, par exemple tel que pris en compte par l'AURP, Association of University Research Parks), et les clusters d'innovation au sens des politiques publiques européennes.

Ces districts administratifs sont les acteurs de l'aménagement du territoire et de l'organisation des activités dans le cadre des politiques publiques chinoises validées par le gouvernement central, adaptées et mises en œuvre au niveau régional ou municipal.

- **District HEDA**, Hangzhou Economic Development Area, de la ville de Hangzhou, dans la province du Zhejiang en Chine ;
- **Jiangbei New Technology and Innovation Development Area**, dans la ville de Nanjing, région du Jiangsu en Chine.

STRUCTURE DU RAPPORT

Dans la suite de ces pages, nous organisons l'analyse à partir de quatre sections, suivies d'une conclusion. Nous présentons d'abord une analyse des missions des plateformes d'innovation et des open labs, pour comparer les orientations des plateformes d'innovation et la variété des missions des open labs d'entreprise. Puis nous caractérisons leurs rôles dans les logiques d'intermédiation qui se situent au cœur de leurs missions respectives. Dans une section spécifique, nous réalisons un zoom sur les spécificités de la gestion des communautés en Asie à partir des données collectées sur le terrain. Enfin, une dernière section permet de comparer la référence à la logique de globalisation ou d'internationalisation en France et dans les pays asiatiques mobilisés dans cette comparaison. La conclusion permet d'introduire une série de recommandations pour les startups et pour les grandes entreprises établies qui souhaitent installer des activités d'innovation dans les différents pays comparés dans ce rapport.

01

EN ASIE ET EN FRANCE, DES DYNAMIQUES ET DES MISSIONS COMPARABLES

Pour raisonner sur cette comparaison, le premier élément consiste à analyser les missions assurées par les plateformes d'innovation et par les open labs d'entreprises dans les deux zones géographiques. On constate des tendances similaires. Evidemment, certaines spécificités existent et les sections suivantes permettent de les identifier.

DEUX ORIENTATIONS MAJEURES DES PLATEFORMES D'INNOVATION : « BUSINESS ORIENTED » ET « SOCIAL BUSINESS ORIENTED »

Les éditions 2017 et 2018 de l'étude sur les plateformes d'innovation françaises (région Ile de France puis métropoles régionales) avaient mis en perspective une typologie de trois missions pour les plateformes d'innovation : *business oriented*, *social business oriented* et *non for profit*. Orientées principalement pour animer des communautés d'entrepreneurs et d'indépendants, les plateformes d'innovation en Asie revendiquent des positionnements comparables à eux qui ont été identifiés en France.

Les plateformes business oriented se donnent pour mission principale de renouveler les activités économiques qui existent déjà, notamment par la création de nouvelles entreprises ou l'accélération de projets. Elles apportent dans certains cas de nouvelles briques d'activités ou servent à introduire de nouveaux services dans les portefeuilles d'activités des entreprises à partir de l'innovation. Les plateformes business oriented représentent une dominante en Asie (Wang 2017). Trois des cas étudiés spécifiquement pour cette étude l'illustrent de façon typique : **China Bee+**, **X-Node** et **Hax Accelerator**. **X-Node** sont comparables aux plateformes d'innovation analysées en France, alors que **China Bee+** apporte de nouveaux types d'activités centrées sur la gestion des espaces, et **Hax Accelerator** permet l'accompagnement de l'industrialisation des projets de startups (cf. encadré 1). Les plateformes d'innovation françaises les plus comparables à **Hax Accelerator** sont **Usine IO** dans les premières étapes de son évolution et **Paris Saclay Hardware Accelerator** by les **Garages XYZ** nouvellement créé et situé en région Île-de-France. Cette étude n'a pas identifié de plateforme d'innovation asiatique centrée davantage sur les métiers de l'artisanat comme **Make ICI** s'en est fait une spécialité en France avec le réseau préfiguré par **ICI Montreuil** et poursuivi aujourd'hui avec **ICI Marseille** (entre autres). De la même façon, des plateformes focalisées sur l'organisation de l'activité des indépendants du web comme **Digital Village** pourraient exister à de nombreux endroits, et nous avons pu en voir un exemple avec une structure comme **West Co-Village** à Hangzhou, dans la province du Zhejiang en Chine, une ville qui se présente comme un écosystème parmi les plus dynamiques de Chine pour inciter à l'entrepreneuriat. En fait, la communication marketing diffusée par les structures comme **WeWork** en Chine porte sur l'accueil des indépendants qui travaillent en France chez **Digital Village.** C'était le même message que diffusait auparavant **X-Node** avant sa tentative de repositionnement stratégique.

Photo 2 – Bee+ à Shenzhen, meetup sur les InsurTechs avec BNP Paribas (fév. 2018)



Source : twitter de Bee+

Encadré 1 – Les nouveaux objets des plateformes d'innovation « business-oriented »

***China Bee+** offre un ensemble de services intégrés dans cinq lieux différents en Chine. Il permet aux résidents de gérer un continuum d'activités entre vie professionnelle et vie privée. Il s'agit non seulement d'offrir des espaces de travail sous forme de coworking et/ou d'espaces privés de location, mais aussi des espaces de vie et des services de tous les jours (boulangerie, salle de fitness, etc.). China Bee+ cherche à adapter constamment ses espaces aux styles de vie de ses clients qui ont souvent peu de temps et cherchent à concilier un rythme soutenu de travail avec une certaine qualité de vie. A terme, China Bee++ proposera des services de conciergerie, de shopping ou un élargissement des activités de sa salle de sport. Un service d'hébergement pourrait aussi être intégré dans China Bee+ pour aller jusqu'au bout de la continuité entre le soutient aux startuppers avec un espace de co-living.*

***HAX Accelerator** est une plateforme d'innovation détenue par le fond d'investissement SOSV, et le spin off d'un autre accélérateur nommé China Accélérateur situé à Shanghai. Cet accélérateur accompagne le développement des startups dans le hardware notamment sur la phase de préparation à l'industrialisation et de construction de la chaine de sous-traitance. Le niveau de sélectivité des startups dans cette plateforme d'innovation est élevé : ils retiennent seulement 2% des candidatures.*

*En France, **Paris Saclay Hardware Accelerator** by **les Garage XYZ** a ouvert ses portes en octobre 2018 près de Saclay, au centre d'un environnement technologique composé de plusieurs institutions publiques et privées, et à proximité directe de plusieurs grandes entreprises industrielles. Cette plateforme d'innovation propose de nouveaux services pour accompagner la pré-industrialisation des startups et des PME et plus globalement pour repenser l'organisation de la production industrielle en France dans le futur.*

Les plateformes d'innovation *social business oriented* se positionnent sur des thématiques qui visent à concilier les performances économiques et le développement durable. Pour ces plateformes, le statut d'entreprise sociale n'existe pas en Asie, en particulier en Chine ou à Singapour. Pour autant, certaines plateformes se sont positionnées sur ce créneau comme **Found8**, **Phandeeyar** et **Hubba**. L'animateur de **Found8** présente sa plateforme comme « *une entreprise privée mais avec une mission sociale* » dotée des fonctions d'un campus d'innovation.

Ces plateformes permettent l'émergence de communautés d'innovation composées à la fois d'entrepreneurs, d'indépendants, de salariés et d'étudiants, tous mobilisés autour des thèmes du développement durable. Il convient de relever qu'en France, où le statut d'entreprise sociale et solidaire existe comme un label qui peut être revendiqué par plusieurs formes juridiques de sociétés, il n'est pas toujours recherché par les plateformes qui ne le jugent pas utile pour promouvoir cette identité social business oriented. C'est en particulier le cas de **thecamp**.

Dans le cadre de cette étude, des plateformes d'innovation « n*ot for profit oriented* » n'ont pas pu être identifiées en Asie. Il s'agit de plateformes dont l'objectif économique est absent ou périphérique par rapport à leurs activités alors que cette dynamique existe en France comme nous avons pu l'observer avec les cas de la **Paillasse** (un hackerspace en biotech), **Electrolab** (un hackerspace initialement spécialisé dans l'électronique), ou encore la **Fabrique** (un makerspace dédié à différents domaines du prototypage dans la philosophie des makerspaces en Alsace).

Figure 5 – Les profils de missions des plateformes d'innovation (exemples en France et en Asie)

	France	*Asia*
Business Oriented	Station F Digital Village The Corner NUMA Usine IO Garage XYZ BELAIR CAMP EURATECHNOLOGIES	HAX Accelerator China BEE+ X-NODE NEST Bio West Co-Village REVVX TECHCODE
Social Business Oriented	Liberté Living Lab thecamp La Ruche Makesense ICI Montreuil	HUBBA FOUND8 Phandeeyar
Not for Profit Oriented	La Pailasse Electrolab La Fabrique	

LES OPEN LABS D'ENTREPRISES : UNE VARIETE DE MISSIONS POUR FAVORISER L'OPEN INNOVATION

Comme en France, les open labs d'entreprises se développent rapidement en Asie. Pour les grandes entreprises, ils constituent un dispositif clé pour développer une politique d'open innovation (Mérindol et Versailles, 2017). On retrouve les grandes spécificités des open labs étudiés dans le Livre Blanc coproduit par la chaire newPIC et la plateforme FutuRIS de l'ANRT en 2016.

L'open lab d'entreprise permet :

- de promouvoir de nouvelles démarches d'innovation centrées sur l'usager en diffusant de nouvelles méthodes de créativité, d'expérimentation et de prototypage rapide ;
- d'accéder à de nouvelles compétences internes et externes à l'entreprise, et de les combiner avec les compétences existantes pour les fonctions d'exploration et d'exploitation ; et
- de promouvoir de nouveaux comportements intrapreneuriaux dans l'entreprise.

Ces open labs contribuent à faire évoluer les pratiques du management de l'innovation dans les entreprises, en accélérant les projets et en aidant l'entreprise à « pivoter » rapidement dans sa stratégie et son business model, en travaillant sur le processus complet qui va de l'idéation à la qualification de faisabilité technique des options envisagées pour faire évoluer son portefeuille d'activités.

TROIS MISSIONS CLÉS

L'analyse comparative France-Asie permet d'identifier 3 missions distinctes pour les open labs d'entreprises : développer de nouvelles capacités internes d'innovation ; créer et animer un nouvel écosystème d'innovation autour de l'entreprise ; et contribuer à la gestion du changement dans l'entreprise. Ces missions ne sont pas exclusives les unes des autres. En revanche, on constate que les open lab étudiés ne travaillent pas sur les trois aspects en même temps, et tendent à privilégier (revendiquer) une voire deux missions.

Développer de nouvelles capacités d'innovation dans l'entreprise

Dans ce cas de figure, l'activité de l'open lab est principalement tournée vers l'interne. Ses activités permettent d'acquérir de nouvelles capacités créatives et d'accélérer le montage de nouveaux projets.

Cette démarche vise à faire évoluer les compétences propres de l'entreprise. Les partenariats avec des entités extérieures existent, mais ils sont ciblés et visent à compléter les ressources nécessaires au pilotage des projets internes. **On se situe donc dans le modèle « *inbound* »** proposé par Henri Chesbrough (2006) dans son analyse des stratégies d'open innovation : **les ressources externes nouvelles** (startups ou entreprises de toutes tailles) **sont recherchées dans une logique de complémentarité**, dans le but d'aller plus vite pour qualifier la pertinence des projets et, ensuite, prendre les décisions stratégiques d'investissement, de recomposition du portefeuille d'activités (produits ou services), ou de positionnement marché. L'open lab permet de travailler selon des modalités nouvelles et d'aller plus vite, plus loin, avec moins de risques organisationnels car les travaux se déroulent hors des business units (hors de la « *cathédrale* », pour reprendre notre analogie du Livre blanc des open labs).

Dans cette première mission, deux positionnements sont possibles pour l'open lab :

- **L'open lab constitue un service d'innovation interne.**
  L'équipe de l'open lab intervient en quelque sorte comme un consultant interne au service du développement de projets menés dans les différentes business units. Il intervient comme un coach pour accélérer les projets internes en leur offrant de nouvelles démarches de créativité et d'innovation pour gagner en agilité (Mérindol et Versailles, 2017). Le **SEB Lab** du groupe SEB ou encore le **e-lab** de Bouygues illustrent très bien ce choix organisationnel en France. A travers l'open lab, les collaborateurs accèdent ainsi non seulement à de nouvelles méthodes de créativité (comme le design thinking), de prototypage rapide et d'expérimentation centrée usagers pour mener leur projet, mais ils sont aussi coachés par les spécialistes de l'open lab pour développer ces nouvelles approches. Souvent l'open lab les aide aussi à trouver de nouveaux partenaires (entreprises, étudiants, startups, etc.) car ses personnels sont connectés à des réseaux extérieurs que le reste de l'entreprise ne fréquente pas, ou parce que le sourcing de nouvelles compétences fait partie de sa mission. Dans le Livre Blanc (Merindol et al., 2016), une dimension importante de cette logique de service interne se matérialisait par la mise en œuvre de programmes d'intrapreneuriat (voir la section sur les services).

- **L'open lab sert à explorer des projets disruptifs.**
  Dans ce cas de figure, l'open lab n'accompagne pas les collaborateurs qui travaillent dans les différentes entités de l'entreprise pour innover. **L'open lab se charge d'explorer des options différentes, hors du champ de compétences ou de prérogatives des autres équipes**. L'équipe de l'open lab regroupe alors des innovateurs affectés de manière permanente dans l'open lab dans le but de se concentrer sur de nouvelles explorations, souvent de nature radicale, sans préjuger de la nature de la diversification stratégique des activités qui va s'ensuivre (cf. Annexe sur les contenus différents de la notion de « pivot »). L'**I Lab d'Air Liquide** illustre cette démarche. L'open lab est composé d'une équipe

de 20 personnes aux compétences diverses, souvent différentes de celles qui existent dans le reste des business units. **Il a pour mission de développer de nouveaux relais de croissance reliés au cœur de compétences et de métiers de l'entreprise. Il travaille toujours à partir d'approches centrées usager et mobilise tous les méthodes de créativité actuelles.**

Développer un écosystème au service des orientations stratégiques futures

Dans cette deuxième mission, les open labs deviennent des dispositifs clés pour l'animation de nouveaux écosystèmes d'innovation. La capacité d'une entreprise à innover dépend non seulement de ses ressources internes mais aussi de son positionnement dans des écosystèmes innovants permettant d'accélérer le développement des projets initiés par l'entreprise (Adner, 2006). Dans cette perspective, l'objectif premier de l'open lab n'est pas l'acquisition de nouvelles capacités créatives internes. **Son objectif est de contribuer à renouveler et animer un écosystème capable de relever les nouveaux défis de l'innovation au service des objectifs stratégiques de l'entreprise.** Le but n'est pas de renouveler la stratégie mais de trouver de nouveaux relais qui permettent de poursuivre les démarches de diversification reliée pour la base de clientèles actuelle, avec de nouveaux produits et de nouveaux services pertinents pour des clients connus, ou reliés aux précédents. Le point majeur de cette démarche est de jouer sur une logique de complémentarité et d'amélioration de l'offre grâce aux interactions avec l'écosystème, sans modifier le business model ou la stratégie.

« Pour être disruptif soi-même [l'entreprise], encore faut-il disposer d'un écosystème prêt à disrupter »
Animateur de DBS DAX

Dans ce cas, la focale de l'open lab est tournée vers l'extérieur, vers son écosystème. L'open lab mobilise des collaborateurs au sein de l'entreprise mais son objectif est de structurer un nouvel écosystème innovant au contact de l'entreprise ou d'attirer des acteurs dans un réseau d'incubateurs et d'open labs où elle pourra faire émerger des nouveaux services ou de nouveaux produits. Dans ces cas, l'open ne vise pas à coacher les collaborateurs dans la gestion quotidienne de leurs nouveaux projets. L'open lab, lui-même issu d'un modèle entrepreneurial, se met au service de la dynamique de l'écosystème.

Dans cette perspective, trois positionnements ont pu être identifiés :

- **L'open lab comme accélérateur de startups.**
  L'objectif est de trouver de nouveaux marchés et des produits innovants en sourçant des startups puis en les accélérant. Ce modèle ressemble beaucoup à l'accélérateur sur la Cybersécurité piloté par le **Thales Design Factory** à Station F ou encore **Catalyst** de la Société Générale et **SAP Startup Studio**, tous deux

localisés à Bangalore. **La singularité réside dans le fait que les open labs sont animés ou orientés directement par l'entreprise** qui va bénéficier des résultats des startups incubées ou accélérées dans la structure. Le plus souvent, les open labs focalisés sur l'accélération de startups visent à transformer rapidement les projets de startups en une proposition de valeur alignée avec la stratégie de la grande entreprise qui gère l'open lab. **Les startups cherchent, quant à elles, à accéder un marché plus large en devant un partenaire ou un sous-traitant de l'entreprise**. Elles sont gagnantes car elles s'inscrivent dans la dynamique de la grande entreprise ou de son écosystème, à la condition tout de même de choisir le bon partenaire.

- **L'open Lab comme acteur pivot dans de nouveaux écosystèmes d'innovation.** Il s'agit de favoriser de nouvelles formes de collaboration et d'échanges entre l'entreprise et une variété d'acteurs. Au départ, ces acteurs qui apportent de la nouveauté sont souvent, au départ, des startups. **La gestion de l'écosystème reste largement lié à l'élaboration d'une chaîne de sous-traitance et de fournisseurs** mais, en réalité, elle nécessite de mobiliser toutes sortes d'acteurs, dont en particulier des étudiants, des associations, des représentants du gouvernement (local ou national) et, enfin, des entreprises opérant dans d'autres secteurs qui partageant des préoccupations similaires sur des thématiques transverses. Les cas emblématiques de cette animation de nouveaux écosystèmes sont **DBS DAX** et **Unilever Foundry** à Singapour, qui sont directement pilotés par la banque DBS de Singapour et Unilever. Bien que plus récent, on retrouve aussi l'Innovation Hub de **Thales Design lab** à Singapour dans cette même logique.
- **L'open lab comme un nouveau service proposé aux clients de l'entreprise.** L'open lab est considéré comme un service nouveau, qui délivre des prestations (payantes) aux entreprises partenaires et clientes de l'entreprise. **L'open lab complète en quelque sorte le portefeuille des services existants. A titre d'exemple, Village by CA** est un accélérateur de startups proposé par Crédit Agricole pour permettre aux grandes entreprises de trouver des startups, de les héberger dans plusieurs coworking gérés Village by CA, et de bénéficier de l'ingénierie financière du Crédit Agricole pour financer le projet collaboratif entre la startup et le grand groupe. **IBM Studio** localisé à Paris propose des services et un lieu liés à la gestion de l'expérience utilisateur dans les projets d'innovation menés par ses clients. **IBM** réalise alors des prestations d'accompagnement pour ses propres clients à l'intérieur de son open lab.

Encadré 2 – La licorne ALIBABA structure son écosystème « glocal »

La licorne chinoise Alibaba donne un exemple significatif d'entreprise qui structure un écosystème à l'échelle d'une ville ou d'une région. Ses activités se situent dans l'Innovation Center installé à Hangzhou, pour apporter des mentors, des espace de coworking et des services IT (dont le cloud) à des startups sélectionnées soigneusement.

En partenariat avec Ant Financial et d'autres investisseurs, ils ont installé le fond ***eWTP Ecosystem Fund*** *(ou « eWTP Fund ») doté de 600 M USD. Le fond est dirigé par Yu Yongfu, un des partenaires fondateurs d'Alibaba. De façon générale, le fond vise à accélérer la croissance internationale des startups qu'il héberge et à promouvoir les innovations de rupture (« life-changing technological innovations », dans les mots mêmes de Jack Ma, fondateur d'Alibaba) dans le cadre de l'initiative du gouvernement central chinois « One Belt, One Road » que les Français traduisent par la « Route de la Soie ».*

Alibaba se trouve au cœur de la modernisation de la ville de Hangzhou, la capitale de la province du Zhejiang. Elle emploie directement 70 000 personnes et aussi 60 000 travailleurs indépendants ou fournisseurs directs. Alibaba est omniprésent, dans les faits et dans les discours. Son écosystème couvre aujourd'hui entre 4 districts administratifs et industriels de la ville de Hangzhou, qui en installera 6 autres dans l'avenir proche dans la ville elle-même et 3 autres au niveau de la province. L'écosystème s'inscrit dans la dynamique de la zone HHTZ (Hangzhou Hi-Tech Industrial Development Zone) autorisée par le gouvernement central chinois en avril 2000. La force d'entraînement de l'écosystème d'Alibaba explique d'ailleurs pour une grande partie le basculement du centre de gravité de la ville (et de la conurbation) de Hangzhou depuis les bords du lac de l'Ouest vers les districts de Yuhang (où se trouvent le siège social d'Alibaba et son campus de formation) et de Binjiang (qui se trouve de l'autre côté de la rivière Qiantang et accueille les nouveaux centres administratifs de la ville).

Les sujets principaux sont liés à l'intelligence artificielle et aux smart cities, mais Alibaba tire cet écosystème vers deux sujets très spécifiques pour son développement : toutes les technologies de la distribution (en particulier via une plateforme digitale à vocation globale) et toutes les solutions qui permettent de conforter le commerce en B2B pour mieux asseoir le développement et l'influence de la plateforme elle-même.

Sous la houlette de Jack Ma, les 18 associés partenaires d'Alibaba sont devenus les acteurs pivots de la recherche en intelligence artificielle et de ses applications dans le commerce et la distribution. Les entretiens réalisés avec ***HEDA*** *(Hangzhou economic development zone, qui administre un des districts actuels de l'écosystème), avec la*

*plateforme d'innovation **West Co-Village** (plateforme indépendante portée par un promoteur immobilier local) et avec la startup **Hangzhou Corsica Technology Co Ltd** (portée par un ingénieur qui a fait ses études et a travaillé en France avant de revenir dans sa province natale) montrent que l'influence d'Alibaba dans l'écosystème dépasse très largement l'influence directe de l'open lab d'Alibaba ou de l'entreprise elle-même. La force de l'écosystème et l'attractivité de l'open lab sont telles que les startups ou les plateformes d'innovation viennent s'installer dans sa zone d'influence pour tenter de se faire repérer et pour préparer les diverses phases de leur montée en maturité, se préparer à devenir un fournisseur d'Alibaba ou se faire absorber dans son portefeuille d'activités comme une brique technologique de la plateforme. La qualité globale des acteurs du management dans l'écosystème est telle que les startups y sont attirées pour préparer leurs levées de fond A ou B et piloter leurs stratégies de signalement.*

Source : Entretiens menés par les chercheurs de la chaire newPIC à Hangzhou en avril 2019

Photo 3 – Siège social d'Alibaba à Hangzhou (Zhejiang)



Source : Hassell Studio

Encadré 3 – Animation d'un nouvel écosystème d'innovation : Unilever FOUNDRY (Singapour).

Ces open labs gèrent une activité événementielle dense pour favoriser les connections entre une diversité d'acteurs autour de préoccupations communes. Le lieu physique joue un rôle clé de lieu totem où se cristallisent les dynamiques et les opportunités nouvelles d'échanges.

*La **Foundry** d'Unilever est tournée vers l'exploration. L'objectif est de favoriser les échanges et les collaborations avec une variété d'acteurs sur des thématiques clés pour le futur d'Unilever. Pour cela, l'open lab gère de nombreux évènements et des projets prospectifs. La Foundry devient alors un des outils de la politique d'innovation ouverte d'Unilever, avec un pilotage précis et des objectifs spécifiques.*

Au sein du lieu, des acteurs peuvent se rencontrer quotidiennement. L'accès au coworking de la Foundry est payant mais les prix sont réduits pour tous les partenaires. Les activités sont situées à Singapour. La Foundry opte pour la proximité physique afin de favoriser l'émergence d'un nouvel écosystème d'innovation. L'objectif assumé passe par une diversification de l'offre de produits et de services, ou par une évolution majeure de son offre qui conduirait à réorienter une partie de son business model et à installer les sources de chiffre d'affaires ou les marges les plus importantes sur de nouvelles bases à partir de projets potentiellement disruptifs (ce qui représente trois modalités très différentes du soit-disant « pivot » dans le business model, et renvoie à de très vieux sujets de management stratégique).

La Foundry accueille une très grande diversité d'acteurs. On y trouve des startups de la fintech, des investisseurs, des étudiants mais aussi des grandes entreprises comme Microsoft ou encore une banque Singapourienne installée avec ses équipes pour gérer un accélérateur spécialisé dans l'agrofood, qui est un des secteurs intéressant Unilever. En dehors des startups, beaucoup d'entreprises présentes dans la Foundry sont des sous-traitants, souvent des partenaires actuels d'Unilever ou des partenaires potentiels. « Ici, on cherche constamment ce qui peut devenir des stratégies communes pour demain » précise l'animateur de la Foundry. L'objectif est de casser les silos ou du moins de permettre une porosité entre des acteurs qui dialoguaient peu ensemble auparavant.

L'objet est double ou triple : pousser le plus loin possible les concepts nouveaux en prototypant rapidement les projets ; les confronter aux business units d'Unilever et des grandes firmes partenaires présentes dans le lieu. Les échanges et les projets exploratoires sont tous en lien avec les thématiques prioritaires d'Unilever (et c'est ce qui en fait une dynamique originale). Cinq thématiques ont été retenues :

- *Technologies marketing et de communication afin de promouvoir de nouvelles relations avec les clients,*
- *Big data et intelligence artificielle : comment faire du business avec ces nouvelles technologies ?*
- *Logistique et e-commerce ;*
- *Technologie de l'agriculture pour résoudre les problèmes alimentaires de demain ;*
- *Technologies et développement durable.*

Pour qu'une thématique soit retenue, il faut qu'une business unit d'Unilever en devienne le sponsor direct. Il s'agit le plus souvent d'un sponsor marketing qui pilote une zone pays.

Le sponsor va s'impliquer à deux niveaux :
- *le temps passé par les collaborateurs pour participer aux événements et aux activités de networking organisés par l'open lab ;*
- *le mentoring de projets (notamment de startups) qui auront retenu leur attention.*

Source : Entretien avec les utilisateurs réalisé par Innovation Is Everywhere

Photo 4 – Espace de coworking Level3 de la Foundry de Unilever à Singapour



Source : Level3, Unilever Foundry, site internet

Encadré 4 – Animation d'un nouvel écosystème d'innovation : DAX DBS (Singapour).

DBS DAX représente une autre illustration d'open labs tournés vers l'animation de nouveaux écosystèmes. Le responsable de DBS DAX considère qu'il joue à la fois le rôle d'un animateur et d'agent du changement dans l'entreprise pour aider à adopter les bonnes pratiques en matière d'open innovation, en particulier pour se connecter à des acteurs divers et innovants. L'open lab organise des formations et du coaching interne pour s'assurer que les échanges et les collaborations avec le nouvel écosystème extérieur se développent au mieux. DBS DAX organise une variété d'évènements auxquels tous les acteurs (startups, collaborateurs de l'entreprise, étudiants, etc.) peuvent participer. Certains programmes événementiels ciblent de façon spécifique les dirigeants d'entreprises.

L'open lab promeut le développement du design thinking et du prototypage rapide. Il offre l'accès à un espace de coworking.

« Cet espace nous aide à savoir pivoter, à gérer l'ouverture, la collaboration et la transformation digitale. [...] C'est un lieu où on partage des problèmes et où on favorise la croissance des projets » précise l'animateur de DBS DAX.

L'objectif de l'open lab est d'identifier très vite les bonnes idées, d'aider les entrepreneurs et les étudiants à développer rapidement une preuve de concept et de décider en quelques mois de l'intérêt réel d'une idée nouvelle pour l'entreprise.

Source : Entretien avec les utilisateurs réalisé par Innovation Is Everywhere

Encadré 5 – Animation d'un nouvel écosystème d'innovation : le Square (RENAULT, Paris).

Le Square, situé à Paris dans une ancienne concession Renault en attente de reconfiguration, se présente comme un lab collaboratif centré sur des projets d'émergence. Renault a été au cœur de cette initiative mais le principe du Square est de constituer un open lab mutualisé entre plusieurs entreprises de secteurs différents qui partagent un même intérêt autour du thème de la mobilité urbaine. Les entreprises participantes (y compris Renault) veulent y faire explorer des projets par leurs employés selon des modalités nouvelles. Au sein du Square, on ne trouve que des équipes d' « innovateurs » qui veulent développer leurs projets autrement. Par la porosité du lieu, ils espèrent développer des collaborations utiles pour leur projet. Le Square met en quelque sorte en place une logique de club qui n'est pas tout à fait fermé mais qui n'est pas complètement ouvert non plus. Le Square permet de faire émerger un nouvel écosystème sur la mobilité. Les équipes qui travaillent dans cet open lab explorent aussi de nouveaux modèles et pratiques de travail que les acteurs contribuent aussi à diffuser dans leurs entreprises respectives.

Source : entretiens et visites par les chercheurs de la chaire newPIC

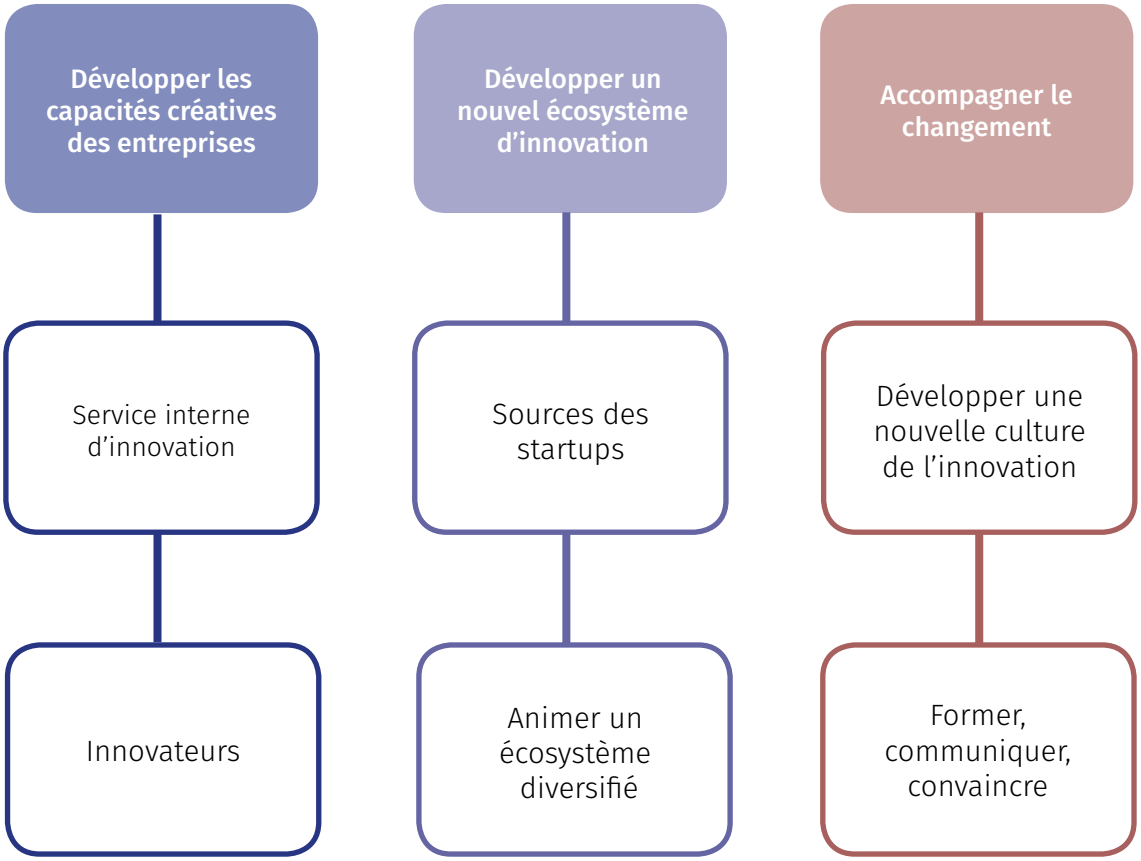
Gérer le changement

On oublie très souvent que la mise en place d'une politique d'open innovation va le plus souvent de pair avec une stratégie de gestion du changement dans les grandes entreprises. La réussite à long terme des mécanismes d'open innovation implique un changement culturel et organisationnel à grande échelle. Le sujet reste complexe car la transition des petits dispositifs d'open innovation vers des nouveaux modes de travail généralisés à l'ensemble de la grande entreprise suppose une acculturation globale par l'ensemble des personnels. Les petits dispositifs d'open innovation ont très souvent installé des méthodes de travail très professionnelles et ils démontrent une forte maîtrise de leurs outils et protocoles de travail spécifiques sur la créativité et le management de

l'innovation. Ils savent mettre en en place des dispositifs adaptés à chaque cas. Cette flexibilité du petit dispositif reste partiellement contradictoire avec les spécificités des business units. Passer de l'un à l'autre suppose de vaincre des réticences et d'installer des logiques de diffusion adaptées à chaque fonction. Peu d'entreprises aujourd'hui ont réussi à relever ce défi (Mérindol, 2017). L'une des missions des open labs est de participer à ce changement culturel et organisationnel.

D'une manière ou d'une autre, les open labs participent toujours à la diffusion de la culture de l'innovation et à la dynamique d'acculturation des collaborateurs à de nouvelles pratiques managériales issues de l'innovation. Dans certains cas il s'agit d'une mission explicite et, alors, leur rôle comme outil interne au service de la gestion du changement devient clé. Par conséquent, il oriente les ressources et les activités spécifiques de l'open lab en faveur de la gestion du changement. Ainsi les formations (par exemple aux méthodes de créativité et au design thinking), les initiatives de communication ou les programmes d'intrapreneuriat vont constituer une part importante de l'activité de l'open lab au service de la gestion du changement de l'entreprise.

Figure 6 – Les 3 missions des opens labs d'entreprise



DE L'OPEN LAB AUX RÉSEAUX D'OPEN LABS D'ENTREPRISE : L'ADAPTATION À L'ÉCOSYSTÈME LOCAL

Un constat émerge des observations de terrain réalisées depuis plusieurs années. De nombreuses grandes entreprises développent plusieurs open labs, plus ou connectés entre eux, pour remplir les missions décrites dans les sections précédentes. Ces labs couvrent des missions variées. Ils apportent des services différents et se révèlent plus ou moins complémentaires dans la stratégie de l'entreprise.

Les missions d'un open lab d'entreprise sont en grande partie dépendantes de son environnement local : les profils des business units de l'entreprise à proximité et, bien sûr, l'environnement externe immédiat conditionnent à la fois les besoins de créer un open lab et la nature de ses missions. En tant qu'outil de la politique d'open innovation de l'entreprise, l'open lab promeut de nouveaux modes d'interactions localisées. **Les relations de proximité sont essentielles à l'émergence de nouveaux modèles d'innovation, ce qui impose d'analyser les logiques de localisation et de distance entre l'open lab et les autres business units de l'entreprise**.

Pour commenter ce sujet il est possible d'analyser pourquoi et comment la Société Générale a développé plusieurs open labs. A Paris, **le Plateau** permet d'héberger des projets menés par des collaborateurs et des projets de startups de la fintech menés en collaboration avec des business units du groupe. Cet open lab offre un lieu, un accompagnement pour les projets internes et des activités événementielles co animés avec **Liberté living lab**, une plateforme d'innovation située au plein cœur de Paris qui se fait une spécialité des « civic tech » et du développement des biens collectifs. A noter que la Société Générale et Liberté Living Lab se connaissent bien et travaillent ensemble depuis longtemps (et que la Société Générale a contribué à l'émergence de Liberté Living Lab). Les missions du Plateau sont à la fois tournées vers l'interne et l'externe. Elles sont en partie différentes de l'open lab **Catalyst** installé par la Société Générale à Bangalore. **Catalyst** est tourné vers l'externe : il permet de sourcer les startups du digital en Inde et en Asie, puis d'accélérer leurs projets dans le but de compléter les offres commerciales de l'entreprise.

Une autre illustration concerne les **Bizlabs** d'Airbus industries situés en France, en Allemagne et en Inde. Si la mission de ces open labs reste génériquement la même, on constate en réalité des adaptations liées aux spécificités de l'écosystème local. A Toulouse et à Hambourg, les Bizlabs ont pour mission d'accélérer les projets à la fois des intrapreneurs et des startups, alors qu'en Inde l'accélérateur se concentre sur l'accélération de startups. La différence s'explique facilement. En France et en Allemagne, les business units de l'entreprise sont installées depuis longtemps et sont d'une taille conséquente : y trouver des intrapreneurs fait sens. En Inde, par contraste, les business units ont une taille plus réduite et leurs activités ne permettent pas vraiment d'identifier des intrapreneurs en nombre suffisant pour aider l'entreprise à

se renouveler. En revanche, dans ce pays, la dynamique de l'écosystème de startups justifie une activité intense d'accompagnement de leurs projets pour faire le lien avec les activités d'Airbus Industries. Les trois localisations sont complémentaires les unes des autres, et elles servent la logique d'adaptation du groupe.

Dans les deux cas étudiés d'open labs pilotés par des entreprises, **on constate qu'en Asie ces labs sont davantage tournés vers l'animation de nouveaux écosystèmes d'innovation**. Pour l'essentiel, ils essaient de capter de nouvelles dynamiques autour du digital. Par contraste, en France, leur mission est plus tournée vers la gestion du changement même si elle constitue rarement leur mission unique. **En France, les open labs d'entreprises se voient rarement confier la mission d'animation d'un écosystème large et nouveau**. Lorsque cette mission existe, elle est davantage confiée à une plateforme centrée sur la fonction d'intermédiation pour créer de nouveaux écosystèmes aux compétences hétérogènes. Un très bon exemple se trouve en France dans le réseau des entreprises impliqués dans la plateforme **thecamp** à Aix en Provence.

Le tableau suivant synthétise les missions des 24 open labs d'entreprises étudiées dans ce rapport en distinguant les open labs situés en France et en Asie. Dans le tableau, « 1 » marque la mission principale ; « 2 », la mission secondaire.

Tableau 3 – Les missions des open labs en France et en Asie

Plateformes et missions	Pays	Accompagner la gestion du changement	Promouvoir de nouvelles capacités internes d'innovation		Développer un nouvel écosystème d'innovation		
		Formation, communication, nouvelle culture	Service interne	Innovateur	Accélérateur de startups	Animer un écosystème	Nouveaux services business
I Lab d'Air Liquide	FRA	2		1	2	2	
Square	FRA	2		1		1	
e-Lab de Bouygues	FRA	2	1	2	2	1	
Leonard de Vinci	FRA	2	1		1	1	
Booster de Total	FRA	1	1	2		1	2
Malakoff Mederic	FRA	1	1				

Plateformes et missions	Pays	Accompagner la gestion du changement	Promouvoir de nouvelles capacités internes d'innovation		Développer un nouvel écosystème d'innovation		
		Formation, communication, nouvelle culture	Service interne	Innovateur	Accélérateur de startups	Animer un écosystème	Nouveaux services business
Seblab du Groupe SEB	FRA	2	1		2		
Le Plateau de la Société Générale	FRA	1	1			1	
Thales Design Factory	FRA	1	1		1	2	
L'accélérateur de l'Oreal à Station F	FRA				1		
Bizlab Airbus	FRA	1			1		
CA By Village	FRA						1
People Lab de BNP	FRA	1	2				
L'atelier BNP Paribas	FRA	1	1				
IBM studio	FRA						1
Orange Intrapreneur studio	FRA	1	1				
BizLab (Bengalore)	IND	2			1		1
Catalyst de Société Générale	IND				1		

Plateformes et missions	Pays	Accompagner la gestion du changement	Promouvoir de nouvelles capacités internes d'innovation		Développer un nouvel écosystème d'innovation		
		Formation, communication, nouvelle culture	Service interne	Innovateur	Accélérateur de startups	Animer un écosystème	Nouveaux services business
DBS DAX	SGP	2			2	1	
Start up Studio SAP	IND	2		2	1		
Unilever Foundry	SGP	2			2	1	
May Bank Innovation center	MYS	2	1		1	1	
Thales Digital Factory (Singapour)	SGP		1		2	1	
Open Vault Fintech Innovation Lab by OCBC	SGP	2			1	1	
Accelerator Microsoft	SGP				1		

Légende: "1" pour mission principale; "2" pour mission secondaire

Code pays (trigrammes NATO):
FRA = France ; **CHN** = République populaire de Chine ;
IND = Inde ; **SGP** = Singapour ; **THA** = Thaïlande ; **MYS** = Malaisie ; **HKG** = Hong Kong ; **MNR** = Myanmar ; **BGD** = Bengladesh

02

EN FRANCE ET EN ASIE, DES ACTEURS DE L'INTERMEDIATION D'UN NOUVEAU GENRE

Les plateformes d'innovation et les open labs d'entreprise développent une fonction d'intermédiation : ils contribuent à développer de nouvelles connections entre des acteurs qui avaient du mal jusqu'à présent à travailler ensemble. **Cette activité se concentre sur des logiques de mise en réseau, c'est-à-dire de « brokers of network ». Cette fonction favorise la combinaison de compétences complémentaires et de nouveaux modes de travail qui aident à casser les silos**.

Les plateformes d'innovation et les open labs d'entreprise vont aussi se comporter comme un intermédiaire qui fournit des contenus (il remplit la fonction de « broker of content »). Il intervient selon des modalités plus agiles que les organisations traditionnelles. Il peut aussi s'agir d'activités de conseil ou de formation. **En Asie comme en France, le portefeuille de services du « broker » se construit de manière très flexible** en fonction de l'évolution du paysage concurrentiel, des attentes des résidents et clients des plateformes d'innovation, et en fonction des missions des open labs d'entreprise.

Le point marquant de l'analyse porte sur l'émergence de services davantage associés à l'accélération des projets et la transformation de preuves de concepts pour alimenter les portefeuilles de services ou de produits des entreprises. **Ces dynamiques existent en Asie comme en France, mais reposent sur un processus installé depuis plus longtemps en Asie et très présent dans l'échantillon analysé pour cette étude**.

LES SERVICES PROPOSÉS PAR LES PLATEFORMES D'INNOVATION : UNE APPROCHE FLEXIBLE

En France comme en Asie, de nombreuses plateformes d'innovation offrent des services de coworking, une activité de coaching et de formation, et une programmation évènementielle (événements, hackathons, « demodays ») au service du développement de leur communauté. Par ailleurs, nombre d'entre elles complètent leur offre de services par de l'incubation et/ou de l'accélération de startups, et y ajoutent parfois des fonctions de prototypage de type « makerspace » (Mérindol et al, 2016 ; 2017 ; Levy Waitz, 2018 ; Chang 2017). Enfin, certaines activités se déploient avec une fonction d'investisseur. Dans certains cas comme **Found8** ou les incubateurs rattachés au district **HEDA** de Hangzhou (Chine), cette fonction d'investisseur et d'incubation est réalisée sur financement direct par une grande entreprise et/ou les pouvoirs publics (État, région, ville).

Enfin, l'activité de conseil autour du management de la créativité et de l'innovation au service des grandes entreprises existe. C'est le cas pour **X-Node**. En revanche, cette activité semble bien moins développée au sein des plateformes d'innovation en Asie que dans les plateformes d'innovation françaises.

Lorsqu'elle existe, elle représente une source de revenus non négligeables pour la plateforme et lui permet aussi de se diversifier par rapport à l'offre initiale de poste de travail dans un espace de coworking, qui n'est plus suffisante pour bâtir un modèle économique depuis l'arrivée des acteurs majeurs du domaine comme WeWork.

Autre point commun entre la France et l'Asie, le portefeuille de services proposés par la plateforme d'innovation évolue régulièrement. Il en va de même pour les stratégies d'expansion géographique des plateformes, qui évoluent de manière pragmatique en fonction des opportunités et partenariats. C'est le cas pour **Found8** (avec notamment le rachat de **Collision8** et le fait de sortir du réseau international Impact Hub) ou encore de **X-Node** (avec un projet d'expansion à Beijing et Shenzhen en partenariat).

Les fonctions de brokers of networks et brokers of content sont donc associées à des dynamiques relativement comparables pour ce qui a été observé en France et en Asie. La principale nuance vient de l'absence de plateformes d'innovation principalement axées sur les activités de makerspaces dans l'échantillon traité en Asie, alors que les structures similaires à **ICI Montreuil** faisaient partie des points de départ de la dynamique des plateformes d'innovation et des open labs en France. **Ce constat n'est pas étonnant dans le cas spécifique de la Chine, où les plateformes d'innovation distinguent les profils des porteurs de projets entre ceux qui travaillent sur de la technologie et les autres qui sont animés par des préoccupations de type « business »**. Les seconds ne se préoccupent jamais des activités de type makerspace, ce qui conduit à ne pas avoir réellement besoin de cette fonction dans les plateformes d'innovation qui leur sont destinées. A l'inverse, le prototypage rapide et les tests des prototypes avec des usagers font partie intégrante de la culture de tous ceux qui sont tournés vers la technologie. Le besoin lié à ce prototypage est satisfait par d'autres moyens, ou à d'autres étapes de la maturation des startups.

Encadré 6 – Variété des services : Hubba (Thaïlande), plateforme « Social business oriented »

***Hubba** est une plateforme d'innovation thaïlandaise orientée vers le « social business ». Elle offre à la fois du coworking (hot, fixe et private office) pour les startups, les indépendants et le monde associatif. Cette plateforme d'innovation travaille à la fois dans le management de l'innovation et dans l'entrepreneuriat social. L'animation événementielle concerne aussi bien des thématiques de l'entrepreneuriat social, que de thématiques spécialisées comme la propriété intellectuelle ou encore l'environnement légal de l'entrepreneur. Hubba organise aussi des « meet ups » thématiques pour permettre par exemple aux entrepreneurs de rencontrer des investisseurs. Elle va jusqu'à l'organisation de hackathons sur mesure à la demande d'entreprises et d'institutions publiques. Hubba héberge aussi l'incubateur du gouvernement thaïlandais et les incubateurs de plusieurs grands comptes.*

Source : Entretien réalisé par Innovation Is Everywhere

Encadré 7 – Variété des services : X-NODE (Shanghai, Chine), plateforme « Business oriented »

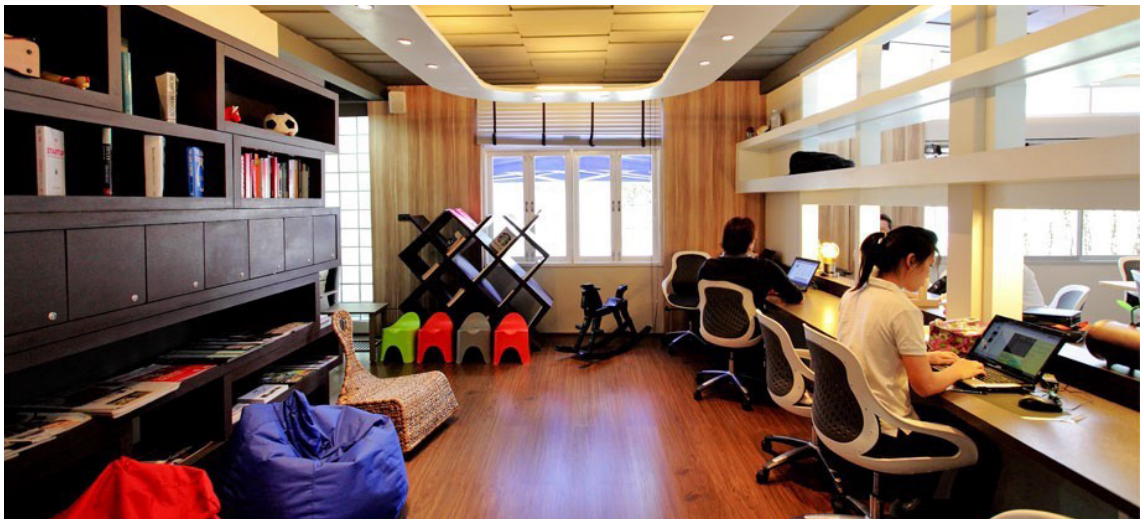
***X-Node** était au départ un espace de coworking situé à Shanghai puis cette plateforme a développé des services d'incubation permettant aux startups non chinoises de s'implanter sur le marché chinois. Il s'agit d'un service personnalisé payant pour les startups. Les startups sont accompagnées par des mentors qui ont la plupart du temps un profil de serial entrepreneur. Le prix de la prestation est assez élevé expliquant que la plupart du temps les startups qui se font incuber sont soutenues financièrement par une grande entreprise dans le cadre d'accords de collaboration. La plateforme n'a pas développé de fonction d'investisseur proprement dite.*

Aujourd'hui, X-Node offre aussi des activités de conseil et de coaching auprès de grandes entreprises pour les accompagner sur leurs projets d'innovation et les aider à mieux collaborer avec les startups. X-Node propose souvent des formations de type design thinking ou un accompagnement spécifique à la gestion du changement dans les entreprises. Pour cela, les salariés des grandes entreprises peuvent venir travailler dans l'espace physique de la plateforme, ce qui facilite les activités de coaching par X-Node. Aujourd'hui, X-Node travaille pour une quinzaine de grands comptes comme SAP, Intel, AXA.

X-Node a donc étendu progressivement la variété de ses services. Cela s'explique par le fait que beaucoup d'espace de coworking se sont développés dans la zone de Shanghai et que la concurrence est féroce avec les « pure players » comme WeWork (installé à Shanghai depuis 2015). Une offre de services de coworking de base ne permet plus de survivre face à eux, sauf en cas de soutien ou de subvention par le gouvernement central et/ou par les provinces.

Source : Entretien réalisé par Innovation Is Everywhere

Photo 5 – L'espace de coworking de Hubba



Source : site internet

Encadré 8 – Variété des services : Found8 (Singapour), plateforme « Social business oriented »

***Found8** propose des services de coworking et d'animation de communauté sur les thèmes de l'innovation et de l'entrepreneuriat social. Sa mission première consiste à animer une communauté nouvelle pour faire travailler ensemble les innovateurs, les étudiants, les grands groupes, et les investisseurs.*

Found8 a aussi développé des programmes d'accompagnement à l'innovation pour les grands groupes en les aidant à s'immerger dans leur communauté et en leur proposant des programmes de formation sur le design thinking et les méthodes agiles.

La plateforme anime aussi un programme spécifique pour le gouvernement singapourien pour réfléchir à l'économie du futur et permettre à des personnes ayant des responsabilités élevées de se connecter pour réfléchir en commun aux sujets d'avenir.

Enfin, Found8 anime un programme d'incubation pour les startups. Found8 a développé sa fonction d'incubation et elle dispose aussi d'un rôle d'investisseur même si, pour cette dernière activité, les montants consentis par startup sont faibles.

En revanche, Found8 n'a pas d'actions dédiées pour accompagner la collaboration entre les startups et les grands groupes.

Source : Entretien réalisé par Innovation Is Everywhere

Photo 6 – Found8 (Singapour)



Source : site internet

Encadré 9 – Variété des services : Phandeeyar (Myanmar), plateforme « Social business oriented »

***Phandeeyar** est situé à Yangon (Rangoon), capitale économique de Myanmar (Birmanie). Cette plateforme a été créée pour permettre l'accélération de startups technologiques et résoudre des problèmes sociétaux. La santé et l'éducation font parties des thématiques clés de la plateforme.*

Conçue au départ autour d'un programme d'incubation de startups de 6 mois, Phandeeyar favorise les connections entre acteurs et l'émergence d'un écosystème local sur les nouvelles technologies.

La plateforme favorise aussi les connections des entrepreneurs au-delà des frontières de Myanmar pour les aider à trouver leur marché. Les startups sélectionnées bénéficient d'un prêt de 25 000 euros qui peut être converti en actions (maximum 12 % du capital) ou être remboursé avec des échéances à définir avec la startup. Cette plateforme fournit aussi un coworking et un makerspace. Elle organise des évènements (comme des hackathons) pour favoriser les connexions et aussi pour identifier les talents. Elle organise aussi des formations pour l'acculturation aux nouvelles technologies et sur la gestion du changement dans les organisations. Cette plateforme d'innovation forme au design thinking mais pour cela elle a du faire un effort important de traduction des principes du Design thinking dans la langue locale afin de faciliter son appropriation. Phandeeyar s'est développé grâce au sponsoring notamment provenant des banques locales.

Source : Entretien réalisé par Innovation Is Everywhere

Photo 7 – Hackatons sur « financial literacy » et la reconnaissance de caractères à Phandeeyarde caractères à Phandeeyar, Myanmar)



Source : Flux Twitter du compte institutionnel

Photo 8 – Phandeeyar (Yangon, Myanmar)



Source : site internet

LES PLATEFORMES D'INNOVATION QUI SE FOCALISENT SUR LE CHANGEMENT D'ÉCHELLES DES STARTUPS

Si les plateformes d'innovation développent une variété de services adaptés au développement d'activités amont au processus d'innovation (idéation, prototypage rapide…), certaines d'entre elles se positionnent de manière quasi exclusivement sur des activités plus aval au processus d'innovation. **Ainsi certaines plateformes se focalisent sur l'accélération et le changement d'échelle des startups voire dans les projets des grands groupes**. Il s'agit donc d'aider les acteurs à transformer les « proof of concepts » (POC) et l'accès à un premier client en une réussite commerciale. Cela suppose alors de trouver un accès marché bien plus large. Le changement d'échelle va impliquer des changements organisationnels. L'accompagnement proposé aide l'entrepreneur à quitter le statut de startups pour devenir une entreprise.

Encadré 10 – Changer d'échelle: les services proposés par l'accélérateur Wilco en Ile de France

Wilco est une plateforme d'innovation parisienne dédiée à l'accélération et au financement de startups innovantes, plutôt technologiques. Créée sous le nom de Scientipole en 2001 sur le plateau de Saclay, cette plateforme a été rebaptisée Wilco en 2013-2014. Elle intervient maintenant sur l'ensemble du territoire de l'Île-de-France.

Depuis sa création, de nombreuses startups ont été financées et accélérées par Wilco. Le taux de survie à cinq ans des entreprises incubées par Wilco est de 80% environ. La plateforme fonctionne avec un système de prêts d'honneur aux porteurs de projets ; le taux de remboursement des prêts accordés par la plateforme d'innovation s'élève à 95% environ.

Ces résultats positifs masquent une faiblesse : le faible taux de croissance des startups soutenus par la plateforme. C'est le constat qui a conduit à la transformation de Scientipole en Wilco en 2013-2014. La plateforme concentre maintenant ses services sur l'accélération des startups et leur changement d'échelle : l'enjeu est de les transformer en véritable PME capable d'atteindre un chiffre d'affaires d'un millions d'euros dans un intervalle de 3 ans. Le programme d'accélération héberge donc les startups pour cette durée.

Wilco travaille sur plusieurs verticales comme la santé, la distribution, l'industrie. En amont de ces verticales, Wilco travaille avec des incubateurs pour identifier les startups éligibles à son programme. Sur 700 candidatures, Wilco en retient en moyenne 150 dans les phases initiales. La sélection est faite ensuite par Wilco et l'ensemble de ses partenaires, structurés par verticale.

Wilco apporte un soutien financier et deux types d'aides : l'accélération commerciale du projet et la structuration de la startup en entreprise. Leur offre de services porte sur plusieurs dimensions : marché et ventes, marketing et management interne de l'entreprise. Sur chaque verticale, Wilco peut aussi accompagner sur les aspects réglementaires mais, en revanche, la plateforme n'est pas outillée pour accompagner sur les aspects techniques liés à l'industrialisation de la solution technique.

L'accompagnement se structure en 3 phases qui couvrent les 3 ans.

La première « start session » dure 1 à 6 mois en fonction du degré de maturité de l'entreprise. Cette première phase aide les entrepreneurs à structurer le développement de leur startup. Wilco soutient les startuppers à définir un plan d'action opérationnel de développement. Il s'agit d'identifier les premiers clients, d'avoir une stratégie de prix, de négociation, etc.

« On va les aider à transformer leur business plan en plan d'action » précise l'un des animateurs de cette plateforme.

La deuxième phase permet d'obtenir le prêt à taux 0 % qui va renforcer les fonds propres de l'entreprise. La startup passe devant un comité. Si les dirigeants de la startup parviennent à convaincre Wilco et ses partenaires à l'issue de la première phase, il leur est facile d'obtenir le prêt qui est versé au(x) dirigeant(s) directement, pour qu'ils l'injectent en leur nom dans le capital social de leur entreprise. Ils ont ainsi une grande latitude d'utilisation de ces fonds, et perdent pas la main sur la gouvernance et la gestion de la startup. Wilco apporte une brique de financement essentielle au développement de la startup. Ce prêt va jusqu'à 150 000€ par startup sous forme de prêt à taux 0 %. Ce montant sert à générer un effet de levier pour

accéder à d'autres sources de financements pour la startup. Au total en 2018-2019, 120 startups bénéficient de ce mécanisme pour un budget total de 12 millions d'euros, qui est abondé à hauteur de 50% par la région Île-de-France.

La troisième phase cible l'accompagnement de la gestion du financement et la préparation des levées de fond, la structuration des équipes, le commerce et la communication. Il y a des briques de services personnalisés pour chaque startup et d'autres, collectives, qui sont partagées par toutes les startups. Au titre des services collectifs, Wilco organise des événements commerciaux par verticale pour favoriser la connexion avec des clients potentiels ou des fournisseurs.

L'accompagnement se fait par les équipes internes de Wilco et par un réseau d'experts externes qualifié et animé par Wilco. Le mentoring intervient à toutes les phases de l'accompagnement des startups. Les experts mobilisés sont des business developpers spécialisés dans la verticale et aussi des experts du marketing, du financement, et des RH. Tout dépend de la question posée par l'entrepreneur. Il s'agit aussi d'entrepreneurs qui ont réussi et viennent partager leur expérience. Ils sont présents pour challenger l'avancement du projet des startups.

Source : entretiens et visites par les chercheurs de la chaire newPIC

Les 4 types de services liés à l'accélération

En aval du processus d'innovation, les plateformes proposent 4 types de services :

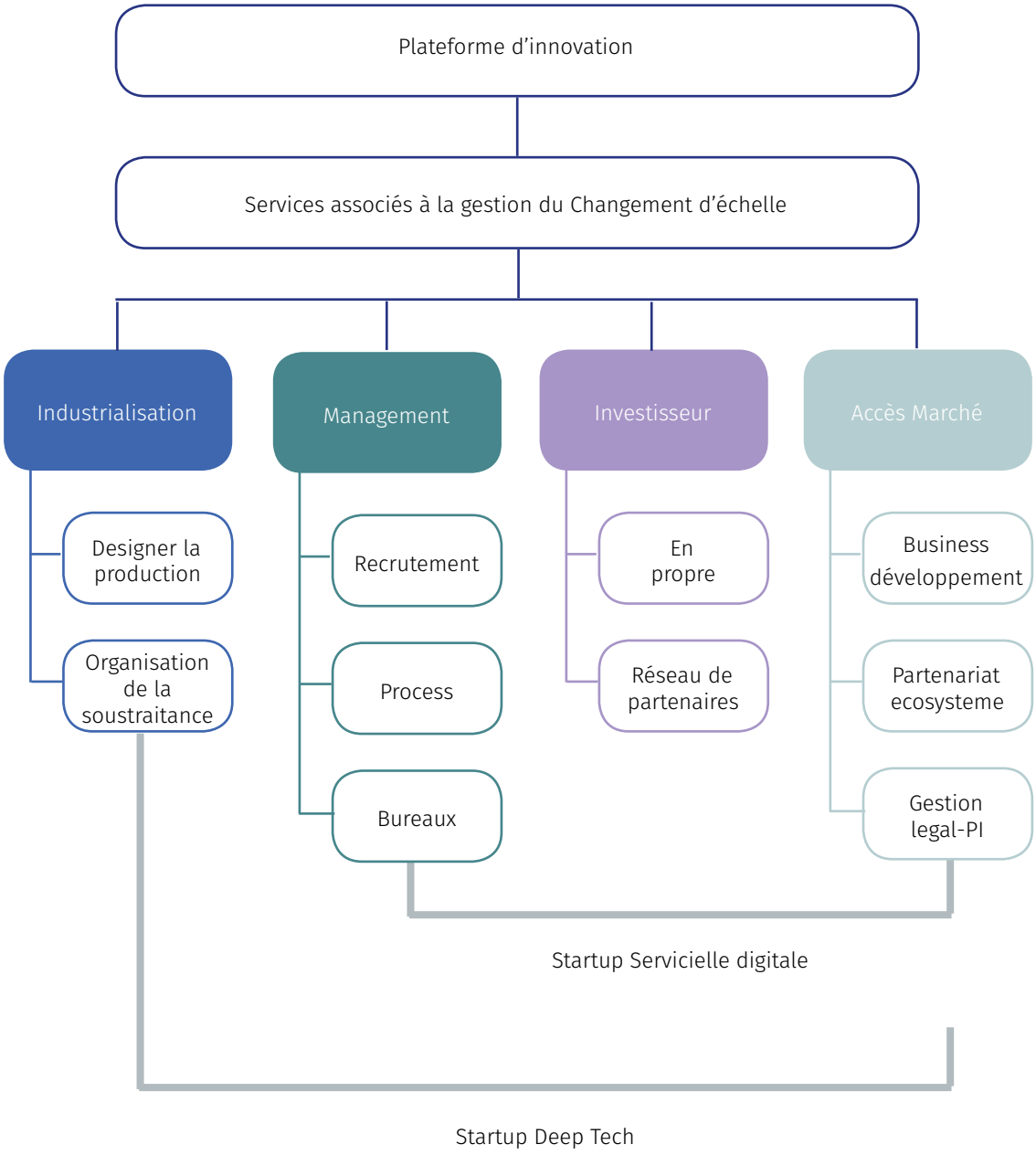
- Accéder des startups à un marché (global) ;
- Accéder aux investissements nécessaires pour le changement d'échelle des startups ;
- Mettre en place les modes de management qui permettent de passer du modèle flexible de la petite équipe de la startup à l'organisation et aux modes de travail d'ne PME ou d'une ETI ; et, enfin…
- Développer une capacité à industrialiser la solution initiale proposée sur des échelles plus importantes.

A noter que cette dernière dimension concerne principalement les startups qui travaillent sur des produits technologiques, souvent associés aux deep tech (voir encadré 11).

Dans ces startups, les besoins en infrastructures technologiques et d'industrialisation sont originaux par leur taille et par leurs coûts. Les startups qui se spécialisent dans le développement d'applications digitales et dans les services associés au digital n'ont pas besoin de travailler sur ces niveaux d'investissement.

Chacune de ces dimensions requiert de travailler avec des mentors aux profils adaptés. Il faut citer ici par exemple des business developpers pour travailler sur l'accès au marché et la construction d'un portefeuille de clients, des ingénieurs spécialistes de l'industrialisation ou encore des juristes et des responsables des ressources humaines. Le graphique suivant détaille le contenu des services nécessaires à la phase d'accélération.

Figure 7 – Les services de brokers of content pour l'accélération et l'industrialisation



Encadré 11 – Les enjeux pour les startups des deep techs

Les startups des « deep tech » proposent des produits et services à fort contenu technologique. Elles sont souvent porteuses d'innovation de rupture et, dans tous les cas, travaillent sur la transition entre des contenus technologiques forts et des services concrets dans la vie quotidienne. Le domaine des « deep tech » fait face à un niveau de complexité particulier car les entreprises (startups) sont confrontées à la fois à des problèmes de nature technologique et à des enjeux sur l'adoption de l'innovation (ou de la technologie). En France et en Europe, le créneau est difficile à gérer car l'environnement européen est peu propice au financement de ces projets entrepreneuriaux. Leur niveau de risque est très souvent plus fort que dans les autres projets mais, surtout, ils requièrent des niveaux d'investissement très conséquents dans les phases d'amorçage et de pré-industrialisation. Ces masses financières renvoient à la fois aux investissements dans les machines et outils qui servent à développer le projet, mais aussi au fond de roulement (« working capital ») qui permet de couvrir les salaires et les coûts d'opérations. En outre, la maturation de ces projets dure souvent plus de 10 ans, ce qui aggrave les effets de tunnel et rend plus opaque l'analyse des risques.

Le soutien aux deep tech devient donc une des priorités des politiques publiques locale, nationale et européenne. En France, Bpifrance a mis en place un plan « Deep Tech » de 70 millions d'euros visant à faire émerger des projets de startups sur ces sujets à partir de la recherche publique française, puis un plan dans le cadre du PIA permettant de mieux financer les phases d'amorçage de ces startups, en collaboration avec les SATT.

Deux stratégies en France et en Asie pour soutenir la pré-industrialisation

Les plateformes d'innovation destinées à l'accélération des startups des « deep tech », et en particulier les services d'accompagnement à la pré-industrialisation, sont très développées aux États-Unis et en Asie. L'illustration emblématique de ce genre de plateforme est **HAX Accelerator**, en Chine, à Shenzhen. Ce genre de plateforme commence seulement à émerger en Europe. A ce stade, nos recherches en comptent 7 dans les pays européens dont 2 sont situés en France : **Usine IO** (en cours de repositionnement par rapport à ses projets initiaux) et **Paris Saclay Hardware Accelerator** by **les Garage XYZ** (plateforme nouvellement créée sur le plateau de Saclay).

Les différences majeures entre ces plateformes d'innovation se situent à deux niveaux.

- ***Tout d'abord, la dynamique de l'écosystème local*** pour favoriser les activités de pré-industrialisation. Ces écosystèmes sont très importants en Asie et aux États-Unis, mais moins développés en France et en Europe. La réussite de Hax est autant lié aux services que cette plateforme délivre qu'à l'environnement

hardware de Shenzhen. L'ensemble de ces dimensions est difficile à reproduire.

- ***Ensuite, la manière d'articuler ensemble la variété des services d'accélération.*** Cette étude permet d'identifier deux stratégies.
    - La *première stratégie* repose sur l'internalisation de tous les services proposés par la plateforme pour l'accompagnement et la pré-industrialisation : accès au marché, management, lien avec les investisseurs, pré-industrialisation).

      C'est le cas de **HAX Accelerator** (voir encadré 12). Son point de départ reste le métier d'investisseur, développé dans un premier temps à San Francisco auxquels se sont ajoutés progressivement les autres services.
    - La *seconde stratégie* repose sur la focalisation de la plateforme d'innovation autour des services de pré-industrialisation voire d'industrialisation. Les autres fonctions sont alors confiées à un réseau de partenaires.

      C'est le cas de **Paris Saclay Hardware Accelerator** by **les Garage XYZ** et d'**Usine IO** (ou le programme **Focus by Usine IO** installé à **Station F**). Les histoires de deux plateformes ne sont pas identiques. **Usine IO** cherche toujours son modèle autour de la pré-industrialisation et peine à trouver sa clientèle pour pérenniser son activité, en particulier dans le cadre d'une articulation des activités avec **Station F** (les deux structures ont les mêmes actionnaires). **Paris Saclay Hardware Accelerator** by **les Garage XYZ** affiche une ambition différente et s'installe sur le plateau de Saclay dans une démarche qui l'emmène très loin dans les phases d'industrialisation (voir encadré 13).

Le tableau suivant synthétise les principales options stratégiques retenues entre les principales plateformes d'innovation en France et en Asie.

Tableau 4 – Comparaison des plateformes proposant des services de pré-industrialisation

<table>
<tr><th>Services
aux startups</th><th>Accès
Marché</th><th>Invest</th><th>Management</th><th>Pré-indust</th></tr>
<tr><td>Hax Accelrator
(Shenzhen, Chine)</td><td colspan="4">Internalisé mais chaque fonction est localisée dans différents pays</td></tr>
<tr><td>Usine IO
(France)</td><td colspan="2">En partenariat avec Station F
et des industriels par secteur
d'activités</td><td colspan="2">Internalisé</td></tr>
</table>

Services aux startups	Accès Marché	Invest	Management	Pré-indust
Paris Saclay Hardware Accelerator by Les Garage XYZ (France)	A la fois internalisé et en partenariat (Wilco par exemple)		Internalisé Aller jusqu'à l'industrialisation	
REVVX (Inde)	Internalisé	Facilite la levée de fonds	Non précisé	Tout depuis le prototype jusqu'à l'industrialisation
Arkley – Acceleartor VC (global)	Indirect	Tickets de 800k€	Non précisé	Internalisé

Source : site internet des plateformes et entretiens en France et en Asie

REVVX, en Inde se positionne comme un accélérateur dans le domaine du hardware pour les objets connectés et le cloud (SaaS) et l'électronique grand public. 40% de l'activité renvoie à l'électronique grand public; le reste aux activités qui seront du B2B. REVVX assure des activités dans le prototypage, la pré industrialisation et l'industrialisation, ainsi que des formes d'intermédiation pour accélérer l'accès au marché et les levées de fonds. Les experts et les mentors de REVVX sont présents pour accompagner le processus, mais pas pour se substituer au management des startups. REVVX travaille avec les plus grands studios de design et avec les principales entreprises qui conçoivent et produisent des composants informatiques en Inde, en Chine et à Taiwan. REVVX limite ses activités à 15 startups par an dans son programme d'accélération, et à 20 startups par an dans le programme de mentoring. Les programmes durent 6 mois en tout. REVVX travaille aussi avec **NASSCOM IOT COE** pour tout ce qui concerne l'accélération dans le hardware, et aussi pour leur programme d'innovation destine aux entreprises (Corporate Innovation program). Ils sont assez proches des acteurs publics indiens.

Arkley Brinc VC est un fonds d'investissement spécialisé dans les startups du hardware et de l'internet des objets. Ce fonds apporte un réseau de connexions dans la Silicon Valley et dans la zone de San Francisco. Le fonds est lié à deux acteurs, **Arkley** et **Brinc**, qui ont chacun une longue histoire en tant qu'investisseurs dans le hardware. Ils ont joint leurs forces pour traiter les investissements européens dans le hardware connecté. Arkley cible originellement les phases d'amorçage et aide les startups du hardware à aller du prototype jusqu'à l'introduction en bourse. Dans leur bilan, on compte 12 startups en cours de suivi, 6 sorties et 3 introductions en bourse. Brinc est une plateforme globale qui travaille sur les objets connectés, avec des bureaux à Hong Kong, en Allemagne, en Espagne, à Bahreïn et en Pologne. Ils suivent en ce moment 62 startups dans plus de 24 pays, et les produits de leurs startups sont déjà largement

diffusés. Arkley Brinc VC est une filiale du fonds **PFR Starter FIZ** de **PFR Ventures**, mis en place pour intervenir dans les phases d'amorçage et de développement (« seed »). Le fonds est doté de 15 M EUR et les tickets sont de 800 k EUR par startup. Le fonds met en avant une forte présence en Chine à Shenzhen, Hong Kong et Guangzhou (une zone de libre échange sur la « Maritime Silk Road »). A travers sa forte présence en Pologne, le fonds affiche un lien avec le programme des fonds structurels de l'UE et avec le programme des Fonds européens « Smart Growth ». Il n'est pas possible de comprendre la logique de gouvernance et de lien aux programmes européens à partir des documents publics disponibles.

Brinc IO se veut plus qu'un accélérateur. Ils investissent de l'amorçage jusqu'à la série A. Ils mettent en œuvre deux fois par an des programmes d'accélération globaux sur les sujets de l'internet des objets et du hardware, des drones et de la robotique, des technologies appliquées à l'alimentation. Ils présentent aussi la particularité de mener deux programmes spécifiques pour la Pologne (un sur l'accélération et l'autre sur la montée à l'échelle) et un autre pour l'Inde. Parmi leurs partenaires figurent le programme polonais pour le développement des entreprises (PARP), avec des dotations de 65k€ pour les 4 mois du programme ; le fonds Artesian qui apporte de 70k à 100 kUSD contre des participations de 8% à 13% du capital des startups ; et le fonds de Bahreïn Tamkeen qui apporte de 25 kUSD à 60 kUSD contre des tickets de 8% à 13% au capital des startups. Il reste difficile de percevoir la relation entre les deux fonds au-delà de la redondance entre les données et des domaines de spécialités affichés pour les prises de participation. Les bureaux et les équipes sont mutualisés entre Arkley Brinc VC et Brinc IO. C'est la raison pour laquelle nous ne documentons qu'une seule ligne dans le tableau 4.

Encadré 12 – HAX Accelerator : une plateforme centrée sur la pré-industrialisation et le hardware

Hax Accelerator *(auparavant* ***HAXLR8R****) est un accélérateur de startups de hardware (dans des domaines d'application très variés) situé à Shenzhen, dans la zone économique spéciale de la province du Guangdong qui s'est fait une spécialité dans la technologie à partir des années 1980. La ville de Shenzhen est située à proximité directe de Hong Kong (les lignes de métro des deux villes sont connectés) et le port de containers est le 3ème au monde par le trafic. La ville accueille les sièges sociaux de Huawei, Tencent, et de nombreux autres exemples du capitalisme chinois dans la première Zone économique spéciale créée en Chine en 1980. Avec ses deux parcs industriels, Shenzhen est aujourd'hui le troisième centre économique chinois et le premier pour les centres opérationnels des grandes entreprises chinoises ou étrangères dans le secteur des hautes technologies. Le parc est actif à la fois sur les biotechnologies, la pharmacie, les matériaux, la chimie, la production de composants dans le secteur des hautes technologies et dans leur assemblage, la production de machines outils et d'équipements industriels, les équipements*

de télécom, et toute la R&D qui accompagne ces activités. Les activités dans le hardware sont complétées par un parc spécifique dédié au software depuis 2001.

HAX Accelerator est connu pour être le premier accélérateur positionné sur le sujet du hardware, et tire parti de l'ensemble de l'écosystème de Shenzhen pour mettre en œuvre son programme. Les activités des startups sont découpées entre 111 jours passés dans les locaux de HAX à Shenzhen (HAX Seed) et 8 semaines passées dans les locaux de San Francisco (HAX Growth). Dans HAX Seed, les startups reçoivent 100 000 USD en échange de 10% du capital ; en parallèle, les startups reçoivent aussi du financement de la part du fond d'accélération SOSV Hardware. Aucun apport n'est réalisé par HAX Accelerator au titre de HAX Growth, mais la participation à ce programme « coûte » 2% du capital.

HAX Accelerator a pivoté vers le B2B (et éventuellement le B2B2C) car ces projets sont plus à même de créer de la valeur et de se différencier des autres plateformes, y compris actives dans le hardware. Au titre de ses services, HAX Accelerator apporte aux startups sur de multiples aspects. Tout d'abord, sur l'accès au marché : accompagnement marketing, construction de business model et de stratégie, communication et gestion de la propriété intellectuelle. La plateforme accompagne les startups sur le management du changement de taille (recrutement, stabilisation et formalisation aux fonctions et responsabilités nouvelles à mettre en place). Le cœur de la valeur ajoutée du programme HAX Seed réside dans l'accompagnement technique pour permettre la transformation d'un prototype en un produit et dans le montage de son industrialisation. Les startups restent dans le lieu physique de Shenzhen au minimum 4 mois mais elles peuvent rester plus longtemps si nécessaire. Certaines sont installées dans le lieu depuis 2 ans. Elles y accèdent à des machines, à de l'expertise (ingénieurs « maison » et mentors) et à tout un réseau industriel en lien avec l'écosystème de Shenzhen. Enfin, HAX Accelerator se comporte comme un investisseur et aide les startups à lever des fonds supplémentaires. La fonction d'investisseur est localisée à San Francisco.

Les statistiques du mois de juin 2017 montrent plus de 200 startups qui ont participé à l'un, l'autre ou aux deux programmes en 6 ans. La plateforme a ainsi accumulé un savoir-faire très important dans l'accélération des startups du hardware. Elle anime aussi une communauté de startups, de mentors et d'experts dans ce domaine au plan international.

« Hax a une capacité assez unique pour recruter des experts de haut niveau notamment pour l'industrialisation » mentionne un entrepreneur qui a été hébergé chez HAX Accelerator.
Cela a une valeur énorme pour passer du prototypage au produit ».

Hax Accelerator est très sélectif sur les startups accueillies dans ses programmes. L'identification des startups passe principalement par l'animation d'un réseau international qui permet d'identifier les meilleurs projets rapidement.

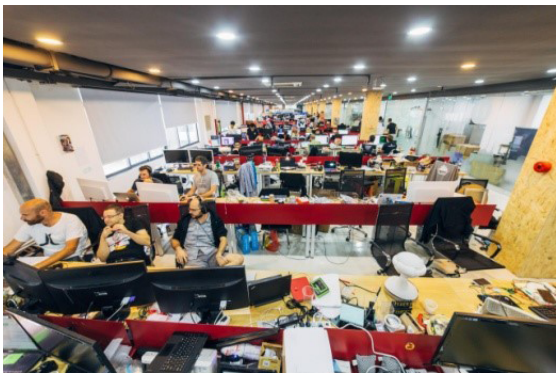
Le rôle de l'écosystème de Shenzhen est central, car il permet aux startups hébergées de bénéficier de ressources et d'un environnement très propice au hardware. Pour tirer parti de ces effets de proximité, tout repose en réalité sur la capacité de HAX Accelerator à faire les connexions avec les bonnes personnes dans les entreprises (et donc la fonction de broker of network).

« En Chine, il est possible de prototyper rapidement et d'avoir de nombreuses itérations avec les clients sur ce sujet. Un environnement qui est unique. »
précise un entrepreneur hébergé chez Hax.

Source : entretien réalisé par Innovation Is Everywhere ; compléments par les chercheurs de la chaire newPIC.

Photo 9 – Hax Accelerator (Shenzhen) : Vues de l'espace de coworking pour les startups





Source : communication internet de Hax Accelerator

Photo 10 – Hax Accelerator (Shenzhen) : conférence inaugurale de l'intake de startups



Source : communication internet de Hax Accelerator

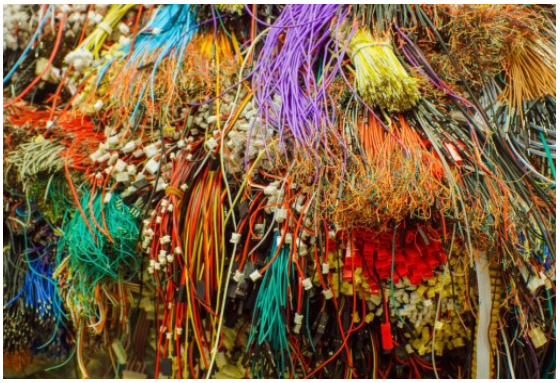
Photo 11 – Hax Accelerator (Shenzhen). Tout un symbole…



Source : communication internet de Hax Accelerator

Photo 12 – Hax Accelerator – Effet de masse sur le choix de composants disponibles





Source : communication internet de Hax Accelerator

Encadré 13 – Paris Saclay Hardware Accelerator by les Garage XYZ : pré-industrialisation et industrialisation

***Le Paris Saclay Hardware Accelerator** by **les Garage XYZ** (ci-après PSHA) a été créé en octobre 2018 par 6 personnes ayant une expérience industrielle et entrepreneuriale. Il est situé à côté du plateau de Saclay, à Saulx-les-Chartreux. Son objectif est d'aider les startups et les PME à dépasser le stade du prototypage. Les services d'accélération proposés visent donc à permettre la montée en puissance pour l'industrialisation de startups du hardware, quel que soit le domaine d'activités. Il se positionne pour permettre aux entrepreneurs de passer à l'échelle en termes de production et faciliter la localisation de cette production en France. L'objectif est « de mettre les lignes de production au cœur du dispositif de PSHA » précisent les fondateurs de la plateforme. Les startups peuvent ainsi bénéficier des outils et de l'expertise pour construire leur modèle d'industrialisation. Les TPE et PME peuvent aussi bénéficier des services proposés par cette plateforme d'innovation pour l'industrialisation de leurs nouveaux produits sans avoir besoin de mettre en place de ligne de production propre. La plateforme est en quelque sorte un « garage industrialisé » en offrant en quelque sorte un guichet unique pour*

réaliser des préséries industrielles et stabiliser les modèles de production, voire d'externaliser la production de certaines séries. PSHA apporte donc une brique nouvelle de services pour le développement des startups en France. En s'appuyant sur un écosystème local dynamique en matière technologique et en travaillant en réseau avec les incubateurs et accélérateurs, PSHA cherche à se positionner comme un point de passage naturel pour les startups qui se positionnent sur le hardware et leur offrir des moyens de s'installer dans le paysage sans avoir forcément besoin d'investir dans un outil de production propre.

Au sein de PSHA, les startups peuvent accéder à des espaces de coworking ainsi qu'à des espaces plus fermés pour préserver la confidentialité de leurs projets. Elles accèdent aussi à tout un parc de machines de prototypage et d'industrialisation. La plateforme d'innovation offre des prestations de services à la carte grâce à ses équipes d'ingénieurs experts pour accompagner et ces phases de travail (pré-industrialisation en particulier).

PSHA met aussi en place une activité événementielle pour favoriser des dynamiques de communautés et permettre aux startups d'accéder à une variété d'expertises sur le site. Les sujets des événements sont en lien, par exemple, avec la gestion de la propriété intellectuelle ou le financement des projets. Des partenariats avec des accélérateurs tels que Wilco sont envisagés pour leur permettre de réaliser une permanence physique sur le site et donc d'être au contact régulier des startups. L'accélérateur veut maitriser ainsi en interne l'ensemble des compétences clés pour accompagner l'industrialisation des startups et des PME. Il cherche à donner accès aux autres dimensions de l'accélération via des partenariats et par l'animation d'activités évènementielles au profit de la communauté d'entrepreneurs.

PSHA s'appuie aussi sur des partenariats avec des industriels comme Dassault Systèmes pour aider les startups et les PME de leur écosystème à mobiliser les services de la plateforme et suivre les évolutions des méthodes nouvelles d'industrialisation. La plateforme pourra intervenir aussi pour aider à industrialiser les projets que les startups et PME auront développés en partenariat avec ces grands groupes. Enfin, les grandes entreprises pourront aussi utiliser les services de la plateforme pour industrialiser les projets de leurs intrapreneurs quand ceux-ci auront réussi une preuve de concepts.

Il est important de préciser que l'objectif de PSHA ne s'arrête pas à des services de pré-industrialisation. La plateforme envisage aussi des offres d'industrialisation en continue. Aider les entrepreneurs dans la phase de pré-industrialisation implique que la plateforme d'innovation connaîtra bien le produit et sera donc adaptée pour en assurer la production en série sur le long terme.

« On les a aidés à pré-industrialiser leur projet, on est bien outillés pour aller jusqu'à l'industrialisation. » précise l'un des fondateurs.

La localisation de la plateforme d'innovation dans une zone qui n'est pas saturée au niveau de l'immobiliser permet d'envisager l'extension de son activité avec des locaux dédiés à des espaces de production, ce qui n'empêchera pas d'envisager aussi des productions localisées sur d'autres sites en France. Le challenge de cette plateforme est de montrer la viabilité de son modèle économique et de construire un réseau de sous-traitance capable de contribuer à la montée en puissance de ses services d'industrialisation.

Sources : entretiens réalisés par les chercheurs de la chaire newPIC.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES SERVICES D'INCUBATION ET D'ACCÉLÉRATION EN ASIE

Les attentes des entrepreneurs par rapport aux services d'incubation et d'accélération sont multiples. Les études précédentes réalisées sur les plateformes d'innovation ont montré que ces services constituent des services individualisés qui ne sont pas toujours perçus comme nécessaires par les entrepreneurs. Les rapports 2017 et 2018 ont permis de montrer qu'en France, de nombreux entrepreneurs se tournent vers d'autres formes d'accompagnement, principalement par la communauté et sous la forme d'auto-incubation. **L'entrepreneur finalement construit son propre parcours et trouve lui-même les acteurs dans la communauté qui vont l'aider à accélérer son projet. On retrouve en partie cette dynamique en Asie** (voir section sur les communautés).

En Asie plusieurs éléments importants émergent pour expliquer les raisons du recours à une personnalisation des services d'incubation et d'accélération.

Certains éléments sont spécifiques à la situation en Asie. Les entrepreneurs étrangers qui ont recours à une plateforme d'innovation locale pour « s'arrimer » au marché local en sont un exemple majeur. Cet exemple se retrouve très souvent, à la fois pour comprendre la culture locale, détecter les opportunités de développement local, se signaler à l'écosystème, trouver les bons partenaires mais, aussi, souvent, faciliter les démarches administratives et ouvrir un compte bancaire. Ces exemples ont été cités très souvent, en particulier dans les pays comme la Chine qui gèrent des barrières administratives à l'entrée des étrangers. Un entrepreneur français travaillant dans **HAX Accelerator** l'en mentionné de façon explicite comme un moyen d'accéder au marché chinois. Les incubateurs et plateformes d'innovation de Hangzhou et Nanjing le mentionnent aussi de façon précise comme un aspect de leur stratégie.

La plateforme d'innovation permet une acculturation de l'entrepreneur sur tous ces points et sert à vaincre les barrières à l'entrée.

D'autres éléments sont assez similaires aux motivations qui poussent un entrepreneur à intégrer une plateforme ayant un service d'incubation et/ou d'accélération en France. **C'est le moyen d'accéder à la fois à une communauté d'entrepreneurs qui partagent les mêmes préoccupations et, aussi, accéder à des machines spécialisées**. Sur ce dernier point, il est évident que les démarches de « makers » et le recours au prototypage généreront des besoins explicites et originaux. Dans le cas de **HAX Accelerator**, par exemple, le soutien personnalisé se révèle essentiel pour apprendre à industrialiser le produit. Une fois familiarisé avec les machines et leurs contraintes, l'échange avec les pairs (les autres startups qui sont dans le même parcours ou qui l'ont été) devient primordial mais l'accès aux machines reste un argument fort de la présence dans la plateforme d'innovation.

Comme en France, le rôle d'investisseur de la plateforme d'innovation dans le capital de la société peut devenir, selon les cas, un facteur attractif ou répulsif pour l'entrepreneur. Cela fait le lien à la fois avec la structure de propriété privée et avec la gouvernance de la startup. Ces points ne relèvent pas de l'opérationnel et engagent les évolutions de la startup sur un plan stratégique. Plusieurs points majeurs doivent être analysés ici.

- D'abord la clarté des règles du jeu en matière de prise de participation et d'intrusion dans la gouvernance de la société (par exemple les règles de retour sur investissement ou les exigences en matière de sortie pour rentabiliser les tickets de participation pris dans la startup).
- Ensuite, la réputation, le rôle de caution ou le label de qualité que peut apporter la plateforme d'innovation à l'entrepreneur. La sélection dans la plateforme donne un signal positif sur le projet entrepreneurial lui-même. La qualité de l'accompagnement proposé par la plateforme permet de témoigner d'un sérieux et d'une rigueur dans la progression du projet de startup pour les investisseurs potentiels ou les partenaires industriels (ainsi qu'en témoigne un startupper hébergé dans **X-Node**).

LES SERVICES MIS EN PLACE PAR LES OPEN LABS D'ENTREPRISES : LES « BEST PRACTICES »

UNE DIVERSITÉ DE SERVICES SIMILAIRES AUX MISSIONS PRINCIPALES DES OPEN LABS

Les open labs d'entreprises développent de nombreux services. On retrouve dans leurs portefeuilles d'activités de la formation, des services liés aux espaces de coworking, de la programmation évènementielle et, parfois aussi, des activités de type makerspaces. Le contenu des services fournis par les open labs d'entreprises dépend en grande partie de la mission qui leur est assignée dans l'entreprise.

Par exemple, l'activité évènementielle est particulièrement importante lorsque la mission principale est de créer un nouvel écosystème d'innovation. La **Foundry** d'Unilever organise une centaine d'événements sur l'année pour permettre aux collaborateurs comme aux dirigeants de l'entreprise de se connecter à un écosystème diversifié. Cette activité événementielle se prolonge par des séances de coaching auprès des startups pour accélérer leurs projets en partenariat avec les business units de l'entreprise. P*our les open labs qui ciblent l'accélération de startups*, l'un des enjeux est de promouvoir l'assistance technique et économique pour les startups, tout en alignant l'évolution du projet entrepreneurial aux besoins et aux contraintes de l'entreprise. *Pour les open labs tournés vers l'interne (la gestion du changement et/ou l'intrapreneuriat)*, on retrouve de manière prépondérante du coaching et des formations aux nouvelles méthodes de créativité, des « learning expeditions », ou des programmes d'accompagnement à l'intrapreneuriat.

Encadré 14 – Variété des services : le cas de Leonard (Vinci) en France.

> ***Leonard** est l'open lab de l'entreprise Vinci qui a ouvert ses portes à Paris à la fin de l'année 2018. L'open lab était préfiguré par diverses activités internes depuis 2017. Son objectif est d'explorer le futur des villes et des infrastructures. L'open lab est composé d'une vingtaine de personnes qui développent des activités d'exploration : des études prospectives sur les thématiques en lien avec les villes du futur, l'animation d'un nouvel écosystème autour de ces enjeux par des activités évènementielles et, enfin, un accompagnement personnalisé aux intrapreneurs et aux startups pour accélérer leurs projets sur les thématiques qui intéressent l'entreprise. Pour cet accompagnement, Leonard offre un environnement de travail adapté : espace de coworking, salles de réunion, et interactions avec des mentors.*

Source : site internet de l'open lab Leonard

Encadré 15 – Variété des services : le cas de Booster (Total) en France.

*Le **Booster** est le réseau d'accélérateurs d'innovation et de transformation digitale de Total. Situés à Paris (au siège du groupe) et à Pau, chaque Booster est composé d'une équipe interne dédiée s'appuyant sur un réseau d'experts métiers, technologiques et méthodologiques, internes et externes. Cet open lab propose un ensemble de services au profit de la digitalisation de l'entreprise et de l'animation de la stratégie d'open innovation. L'open lab contribue en particulier à diffuser une nouvelle culture de l'innovation dans l'entreprise, à la fois technologique (via des « maker workshops » pour faire ses premiers pas dans l'IA ou l'IoT) et entrepreneuriale (design thinking, management visuel, business model canvas, lean startup mode « learning by doing »). Le **Booster** anime des ateliers collaboratifs visant à engager et accompagner des business units dans leur transformation. Ces ateliers sont parfois demandés par le management. Outre un programme d'incubation d'idées (via du coaching business), le **Booster** offre l'accès à un espace de coworking pour les porteurs des projets innovants et à un makerspace (le « corporate garage ») animé par une communauté de makers internes qui aident et promeuvent les démarches de prototypage rapide. Le **Booster** organise et accompagne des ateliers d' « efficacité collective » sur des enjeux transverses de transformation au sein de l'entreprise et, à la demande, accompagne des business units leurs dans leurs démarches d'open innovation. Enfin, le **Booster** dispose d'une « Data squad » pour accélérer les projets de valorisation de données et d'intelligence artificielle du groupe.*

Source : entretien avec l'un des manageurs du Booster par les chercheurs de la chaire newPIC

Photo 13 – Le Booster de TOTAL à Paris



Source : Site internet du Booster.

Photo 14 – Le Booster de TOTAL à Paris



Source : Site internet du Booster.

Encadré 16 – Variété des services : le cas de l'innovation center de Maybank en Malaisie.

***L'Innovation Centre** de MayBank en Malaisie vise à connecter les salariés de la banque à un nouvel écosystème varié (startups, clients de l'entreprise, étudiants) autour des enjeux du développement des nouvelles technologies. Cet open lab collabore avec les universités locales pour faire travailler les étudiants sur des problématiques de l'entreprise. Ces collaborations prennent souvent la forme de hackathons ou de challenges.*

L'Innovation Centre fournit aussi un programme d'incubation pour les startups hors du domaine des « fintech » et pour permettre aux collaborateurs de l'entreprise de tester leurs idées sous des formes concrètes. Ceux-ci peuvent venir travailler dans l'espace de coworking de l'open lab. La nature de l'aide apportée varie en fonction du projet et de la maturité du porteur de projet : assistance technique, mise en relation et collaboration plus poussée par une entité du groupe. A noter que l'Innovation Center ne prend pas en compte la fonction d'investisseur dans les startups.

Cet open lab cherche constamment de nouveaux projets innovants, et de nouvelles startups qui répondent aux besoins des entités de l'entreprise. Il joue un rôle majeur dans la stratégie d'open innovation de Maybank. Depuis sa création en 2015, plus de 500 événements ont été organisés et plus de 500 sessions de formations ont eu lieu pour les collaborateurs. Les startups et les agences gouvernementales avec lesquelles Maybank collabore ont pu y participer. Pour l'Innovation Centre, l'enjeu est d'organiser ces activités en restant toujours attentif à bien répondre aux attentes et préoccupations thématiques exprimées par Maybank.

Source : Entretien avec les utilisateurs réalisé par Innovation Is Everywhere

Si les open labs d'entreprise ont souvent plusieurs missions clés et développent une variété de services pour y répondre, on constate deux dominantes.

En France, les programmes d'intrapreneuriat prennent une place grandissante ; en Asie, les open labs visent à sourcer des startups et accélérer leurs projets en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

LES PROGRAMMES D'ACCOMPAGNEMENT À L'INTRAPRENEURIAT : UNE TENDANCE FORTE EN FRANCE

Les programmes d'intrapreneuriat sont le plus souvent des dispositifs assez récents. Ils visent à permettre aux salariés de l'entreprise de se comporter comme des entrepreneurs, mais à l'intérieur de l'entreprise. L'objectif est double : le salarié doit gagner en autonomie et en initiative pour porter le projet ; le salarié doit adopter des méthodes de travail qui permettent d'accélérer les projets dans le contexte de l'entreprise. **Pour les grandes entreprises, l'intrapreneuriat renvoie à la reconnaissance du besoin d'acquérir progressivement (et de promouvoir) les réflexes et les motivations qui nourrissent les projets de création d'entreprise et qui prévalent dans le monde des startups (Mérindol, 2017)**.

L'intérêt des programmes d'intrapreneuriat est d'éviter le « hors sol » lorsque l'entreprise veut favoriser la créativité et de nouvelles démarches d'innovation. Elle cherche à éviter le piège de la production de nouvelles idées par des salariés qui n'essaient pas à un moment ou un autre de les concrétiser. L'intrapreneuriat permet finalement d'allier les deux dimensions : idéation et réalisation (au moins jusqu'à la preuve du concept ou la preuve du marché). Cette démarche contribue aussi à redonner du sens à l'action professionnelle des collaborateurs en leur permettant de mener un projet de bout en bout sur toutes ces dimensions.

En même temps l'intrapreneuriat reste un programme compliqué à gérer.

Une difficulté majeure est associée aux ambigüités concernent les objectifs du programme d'intrapreneuriat en général, ou de la mission de l'intrapreneur en particulier : la mission première est-elle d'accompagner le changement dans l'entreprise en suscitant l'adoption de nouveaux comportements ou de contribuer à la diversification de l'entreprise par de nouveaux produits, services, ou marchés dans un horizon de court terme ? **La clarification de l'objectif poursuivi par les entreprises reste une clé de l'équation**. L'analyse des diverses expériences tend à montrer que souvent les ambiguïtés demeurent au point de fragiliser tout le dispositif et son évaluation.

Autre difficulté, les programmes d'intrapreneuriat requièrent un savoir-faire, des processus et des règles spécifiques, qui ne sont pas toujours bien intégrés par les entreprises.

Les leçons tirées de l'analyse des programmes intrapreneuriaux peuvent se structurer autour de quatre points majeurs abordés dans la suite de cette section :

- la sélection des intrapreneurs et la reconnaissance interne de leur statut ;
- les processus et ressources nécessaires à leurs activités ;
- les processus de travail pour piloter les projets intrapreneuriaux ; et
- les pressions subies par les intrapreneurs au regard des attentes qui pèsent sur eux dans l'entreprise.

La sélection des intrapreneurs et la reconnaissance interne du statut

Susciter l'envie des salariés de s'inscrire dans un parcours intrapreneurial passe par plusieurs modalités : des actions de communication, des actions de sensibilisation à l'intrapreneuriat par des séminaires de formation, et l'organisation de challenges sont les plus utilisées et les plus visibles. Ces mesures servent à identifier et à sélectionner les employés qui ont le potentiel pour devenir intrapreneurs.

Diverses modalités de sélection sont possibles.

La première modalité de sélection repose sur l'organisation de challenges et de hackathons par le management ou encore par la mise en place une plateforme en ligne où les salariés peuvent déposer leurs projets. A partir d'un comité spécialisé, le management définira ensuite les thématiques prioritaires et les critères de sélection pour les projets et les équipes les plus prometteuses.

Une deuxième modalité repose sur un processus bottom up. Les salariés eux-mêmes se signalent aux équipes en charge de l'open lab pour leur expliquer leurs idées, et solliciter un accompagnement adapté. C'est alors l'équipe de l'open lab qui va identifier le potentiel de l'idée et son alignement à la stratégie de l'entreprise. L'idée sera soutenue et le salarié deviendra intrapreneur dès lors qu'une business unit de l'entreprise ou qu'un représentant du Comex aura été identifié comme sponsor du projet.

Quelles que soient les modalités retenues, l'un des enjeux de la sélection est d'apprécier dans quelle mesure l'individu ou l'équipe dispose de l'ensemble des qualités requises pour développer le projet intrapreneurial. Ce point a été très bien montré dans le rapport de l'Institut de l'Entreprise (Georget et al., 2019).

La reconnaissance du statut d'intrapreneur au sein de l'entreprise représente un élément clé du processus. En revanche, une politique RH cohérente sur le sujet ne se met pas en place en une seule étape ; elle requiert du temps et l'adaptation de nombreuses procédures internes. Il est important de définir plusieurs aspects qui impactent le reste des activités « normales », et en particulier le volume de temps qui peut être consacré

au projet intrapreneurial par le collaborateur (détachement partiel ou à temps complet ; durée du détachement ; caractère progressif du détachement dans le temps au fur et à mesure des étapes et des validations du projet). Très souvent, les détachements sont envisagés et validés pour des durées courtes (de 4 à 6 mois) alors que l'expérience montre que la maturation des projets requiert des périodes plus longues (12 à 18 mois).

Les processus et ressources spécifiques pour l'accompagnement de l'intrapreneur

Pour développer son projet, l'intrapreneur a besoin d'un environnement spécifique et de règles de fonctionnement qui lui permettent plus d'autonomie.

Le plus souvent, l'intrapreneur sort de la boîte qui est associée à ses prérogatives et à ses responsabilités dans le fonctionnement « normal » de l'entreprise. Pour exercer sa mission et développer son projet, il lui est également nécessaire d'installer un lien direct avec des niveaux élevés de décision dans l'entreprise, liens qui permettent de débloquer des aspects précis du projet et de gagner en flexibilité et réactivité.

L'intrapreneur doit pouvoir bénéficier d'un environnement favorable : accès à des outils de prototypage, à un environnement de travail de type espace de coworking et, surtout, l'accès à un accompagnement qui le soutient pour construire toutes les dimensions du projet (design du service ou du produit, élaboration du business model, étude de la faisabilité technique, analyse marketing, etc.). L'analyse des programmes d'intrapreneuriat permet de souligner que les collaborateurs ont très souvent du mal à savoir s'entourer des compétences nécessaires à la réalisation du projet. Il faut donc aider l'intrapreneur à constituer son équipe et à trouver les partenaires extérieurs utiles ou nécessaires.

Pour favoriser l'accompagnement de l'intrapreneur sur toutes ces dimensions, certaines entreprises ont fait le choix de co-localiser les open labs qui hébergent les intrapreneurs avec les structures qui accueillent les startups accompagnées par l'entreprise. Cela permet de susciter une diffusion de l'état d'esprit et des pratiques de l'entrepreneur des startups vers les collaborateurs qui se lancent dans un projet d'intrapreneuriat.

Dans certains open labs d'entreprises, l'accompagnement des intrapreneurs est en partie assurée par des incubateurs et accélérateurs indépendants qui interviennent comme consultants pour coacher ces projets. En France, **la Ruche**, **the Family**, **NUMA**, **thecamp** ou **Techstars** proposent ce genre de prestation. Toutefois, l'accompagnement intrapreneurial revêt certaines spécificités reliées à la compréhension et au décodage de l'environnement immédiat dans l'entreprise qui accueille et promeut le projet. Il faut savoir prendre en compte les contraintes et les défis de l'articulation entre le

projet d'intrapreneuriat et le reste de l'entreprise, par exemple en accompagnant l'intrapreneur pour identifier et mobiliser les compétences internes à l'entreprise. Il est nécessaire de partager avec l'intrapreneur une compréhension des enjeux stratégiques et culturels de l'entreprise, et une analyse des processus de décision au sein du Comex. Tous ces éléments sont difficiles à faire prendre en compte par un consultant extérieur. Présenter un projet d'intrapreneuriat devant un Comex ou un projet de startup devant des investisseurs pour une levée de fond ne procède pas de la même logique et ne renvoie pas aux mêmes enjeux. A commencer par deux aspects : d'une part, le projet de l'intrapreneur suppose de rester dans l'entreprise après la présentation du projet, quelle que soit la décision du Comex et, d'autre part, la préparation du projet permet d'accéder à des informations précises sur la stratégie ou les modalités de décision qui pourront ensuite être diffusés aux autres personnels de l'entreprise elle-même ou même à des parties prenantes extérieures. Il est facile d'imaginer les difficultés à gérer en termes d'animation des équipes (que le projet soit retenu ou non) et de confidentialité.

Certaines entreprises ont pris en compte les spécificités de l'intrapreneuriat en installant un accompagnement du projet intrapreneurial à deux niveaux : un partenaire externe pour les dimensions communes avec l'entrepreneuriat et l'incubation des startups, et les managers de l'open lab interne pour les dimensions spécifiques à l'entreprise. L'open lab de l'entreprise peut alors s'assurer que l'intrapreneur est en capacité de gérer la pression et la surcharge de travail d'un projet porteur de nombreuses incertitudes, tout en restant partiellement attaché à son unité d'origine.

Tous les travaux réalisés par notre équipe depuis le Libre Blanc des Open Labs (2016) soulignent que le succès de ces projets suppose toujours la présence d'un sponsor placé au bon niveau dans l'organisation. C'est déjà vrai pour l'open lab d'entreprise lui-même, et c'est indispensable pour les projets qui sont portés en son sein. Pour l'accompagnement des intrapreneurs, il est important de faire le lien avec un sponsor dans un niveau hiérarchique élevé qui soit en relation fréquente avec l'intrapreneur. Ce sponsor contribue à lever les difficultés pour faire avancer le projet, voire à dégager des ressources financières pour décider des suites à donner et favoriser son intégration dans la stratégie de diversification de l'entreprise avant d'aller vers sa commercialisation éventuelle. Le sponsor n'a pas besoin d'être le même pour les projets d'intrapreneuriat et pour les open labs d'entreprise eux-mêmes, mais il faut aussi piloter l'alignement entre ces perspectives. **Enfin, les manageurs intermédiaires jouent un rôle central dans ces dispositifs alors qu'ils sont souvent oubliés** (Mérindol, 2016). Ils ont un impact direct sur la vie quotidienne de l'entrepreneur, sur sa facilité à gérer les différents aspects du projet d'intrapreneuriat et, surtout, à concilier les différents éléments de sa vie professionnelle entre le projet d'intrapreneuriat et toutes les autres activités prévues dans sa fiche de poste et ses contrats d'objectif. Que les managers intermédiaires favorisent ou non l'engagement des membres de leur équipes dans un projet intrapreneurial va largement expliquer le succès ou l'échec des projets.

Certaines entreprises évoquent la nécessité d'intégrer « l'expérience du manageur » et la compréhension de ses contraintes dans la gestion des dispositifs intrapreneuriaux.

Les points clés à ne pas négliger dans l'accompagnement des projets intrapreneuriaux

Les programmes d'intrapreneuriat suscitent de fortes attentes au sein de l'entreprise. Lorsque ces attentes sont mal gérées par l'entreprise, les conséquences peuvent conduire à l'inverse de ce qui est attendu. Le risque de décevoir à la fois le management de l'entreprise et les collaborateurs reste très important. Au lieu de fidéliser, de motiver les salariés et d'aider l'entreprise à faire évoluer sa culture, un erreur de gestion dans le programme d'intrapreneuriat peut démotiver les salariés de l'entreprise et entraîner leur départ. Les programmes d'intrapreneuriat ne créent pas automatiquement de la valeur à travers la mise sur le marché de nouveaux services ou de nouveaux produits, ce qui peut créer de la frustration voire un sentiment de tromperie pour les managers. Les résultats positifs sont, bien souvent, liés à des évolutions dans la culture d'entreprise qui ne se voient que de façon indirecte.

Pour toutes ces raisons, il est important de bien gérer les points suivants :

- **Savoir accepter l'échec et l'évaluer.**
  L'échec est inhérent à toute aventure intrapreneuriale au même titre qu'apprendre de ses erreurs reste le ressort fondamental de toute aventure entrepreneuriale. Il s'agit non seulement de l'accepter mais, surtout, de savoir l'évaluer utilement dans un parcours de collaborateur dans une entreprise. L'échec de lancement d'un nouveau produit sur un marché à partir d'un projet intrapreneurial peut cacher des éléments très positifs : l'acquisition de nouvelles compétences et le test d'un concept de produit ou de service sont des éléments positifs pour l'entreprise et une création nette de valeur (au sens collectif) même s'il n'a pas été possible de « réussir » cette diversification ou ce projet.
- **Gérer la sortie du programme intrapreneurial.**
  Quel que soit les résultats du projet, le salarié s'est engagé dans une activité nouvelle, complexe et risquée. Il a fait preuve d'une capacité d'adaptation, d'autonomie et a acquis de nouvelles compétences (capacité de gestion de projets, construction d'une vision et d'un projet de bout en bout, résilience). Il est important de valoriser cet acquis dans ce qui peut lui être proposé par l'entreprise après son projet intrapreneurial. Il peut s'agir d'un nouveau poste ou de nouveaux objectifs dans son poste actuel. Il peut aussi s'agir d'accompagner la suite de la vie du projet intrapreneurial sous d'autres formes (par exemple de rejoindre la startup spin-off du projet si elle existe), de poursuivre la montée en puissance du projet intrapreneurial en rejoignant la nouvelle business unit qui héberge le projet, ou encore de rejoindre l'équipe de l'open lab d'entreprise

pour aider d'autres intrapreneurs. Dans tous les cas, il faut proposer quelque chose à ce collaborateur qui soit à la hauteur de son nouveau profil. Si on tente de l'enfermer dans son ancienne fiche de poste, il y a de fortes chances que ce collaborateur soit frustré ou qu'il aille ailleurs voir si le ciel est plus bleu. Il faut adapter la politique RH de l'entreprise pour tirer parti de son expérience et de son nouveau profil.

- **Gérer les attentes pour les salariés qui ont participé à diverses procédures de sélection des intrapreneurs (concours, hackathons, ect) et qui n'ont pas été retenus** pour poursuivre un programme intrapreneurial.
  Tous les programmes d'intrapreneuriat vont de pair avec un taux de déchet assez fort car les projets viables pour la diversification de l'entreprise ne sont pas nombreux. Il est donc normal et automatique que des salariés s'engagent dans le processus et que leurs projets ne soient pas sélectionnés. Toutefois, ces salariés ont fait preuve d'une motivation et d'une force de proposition qui ne doivent pas être laissées pour compte. Il ne faut pas décourager ces initiatives même s'ils n'ont pas été retenus pour poursuivre le projet intrapreneurial. On peut imaginer plusieurs modalités pour faire le lien et mettre à profit leur engagement. Par exemple, en leur offrant une forme de coaching moins personnalisée pour permettre de poursuivre leur projet sur un rythme différent, sensibiliser les business units et le management de proximité sur la nécessité de soutenir ces initiatives localement, ou mobiliser leur énergie et leur force de proposition dans d'autres processus de l'entreprise (par exemple les démarches d'amélioration continue ou les autres processus de sélection de projets).

- **Prendre en compte le caractère systémique du programme intrapreneurial.**
  Le plus souvent, les programmes d'intrapreneuriat constituent de petits dispositifs à l'échelle de la taille des grandes entreprises qui les installent. En même temps, ces programmes touchent une variété de personnes et d'entités très grande dans toute organisation, avec une visibilité transverse explicite. Ils impactent tout à fait la manière d'introduire de nouveaux concepts, de développer les projets et de commercialiser les produits et les services qui en découlent. Ils impactent aussi les fonctions support. Un des enjeux majeurs renvoie aux contenus de la politique RH. En bref, les dispositifs d'intrapreneuriat requièrent une approche globale qui est très rarement en place dans les entreprises qui se sont lancées dans l'aventure des projets intrapreneuriaux. L'absence de vision systémique réduit de fait l'impact potentiel du programme d'intrapreneuriat et accentue les risques de frustration qui sont associés au fait de gâcher les opportunités ou les énergies.

Le point de vue des intrapreneurs : des attentes et des pressions nombreuses

Il est intéressant aussi de prendre en compte le point de vue des intrapreneurs.

Contrairement aux idées reçues, il n'est pas très difficile de susciter des vocations pour des projets intrapreneuriaux. Cela ne veut pas dire que tous les salariés vont se déclarer intéressés mais bon nombre de collaborateurs de l'entreprise éprouvent le besoin d'acquérir de nouvelles compétences, de redonner du sens à leur vie professionnelle autour d'un projet qu'ils pourront construire et conduire dans leur globalité. Toutes ces dimensions font écho à des aspects positifs liés à l'intrapreneuriat.

Il existe aussi des aspects négatifs qui remettent en cause le mythe lié à l'entrepreneur (cf. voire Georget et al. 2019).

Ces aspects négatifs sont associés à des formes d'isolement : « *on est dans l'entreprise mais on fonctionne à part, c'est inconfortable* ».

Tout projet intrapreneurial requiert de la résilience pour gérer les inattendus liés au projet, dans des dimensions et de formes qui sont sans aucune mesure avec le reste de la vie dans l'entreprise. Les risques de burn-out existent aussi, en partie à cause des difficultés à mener en parallèle l'implication dans la conduite du projet intrapreneurial et la poursuite des activités dans le poste « normal ». L'accompagnement des projets intrapreneuriaux doit prendre en compte toutes ces dimensions.

Encadré 17 – L'intrapreneuriat : les cas de Leonard de Vinci

L'open lab ***Leonard*** *de Vinci a mis en place un programme intrapreneurial. Les collaborateurs qui sélectionnés, bénéficient d'un accompagnement personnalisé par l'équipe d'animation de Leonard et de mentors issus de l'entreprise. L'incubation se déroule sur 4 mois avec 20 % du temps dédié au projet. Si le projet va au-delà de cette période initiale, l'intrapreneur sera accompagné à nouveau pendant 4 mois pour une période d'accélération pendant laquelle il sera détaché à 100 %. Lors de cette phase, réaliser la preuve de concept nécessitera le soutien financier explicite d'une ou de plusieurs des business unit du groupe. Depuis sa création en 2018, plus de 30 projets d'intrapreneurs ont ainsi été sélectionnés et sont accompagnés.*

L'équipe de Leonard coache par exemple les intrapreneurs pour les amener à présenter l'avancement de leur projet devant les mentors et le staff de Vinci. Plus largement, tout un réseau d'experts internes et externes à l'entreprise est mobilisé par Leonard. L'open lab organise des temps forts comme la « Rush week » pour permettre aux intrapreneurs d'obtenir un maximum de retour et d'échanges avec des experts de Vinci et des experts de son écosystème. Cela permet de tester très

vite la pertinence et la praticabilité des idées portées par des intrapreneurs à la fois d'un point de vue technique et marché.

« On a l'occasion de rencontrer des personnes une à une, mais aussi de parler du projet à plusieurs personnes en même temps. Cette concentration d'experts dans des domaines extrêmement variés peut donner des choses très inattendues. » Matthieu Devilers, intrapreneur et porteur du projet SAIFE.

Cette phase conduit aussi parfois l'intrapreneur à remettre en cause son projet et à devoir pivoter pour s'adapter.

Enfin, à l'intérieur des locaux de Leonard, les intrapreneurs peuvent côtoyer les startups qui sont accompagnées par l'open lab. Il s'agit souvent d'entreprises en phase d'amorçage.

Source : site internet de Leonard

Encadré 18 – Incubation et intrapreneuriat : les cas du Booster et du Start-up Studio de Total

*L'open lab **Booster** de Total propose un programme d'incubation et d'amorçage d'idées de collaborateurs, pouvant être relayé par une démarche de **Startup Studio** portée par une business unit. Pour susciter des vocations, le Booster organise des challenges d'innovation avec les business units. L'objectif est d'acculturer aux méthodes entrepreneuriales et digitales, et de faire remonter des idées à partir d'un grand nombre de collaborateurs (jusqu'à 14 000 collaborateurs embarqués) dans un temps très court : 2 mois en incluant l'idéation, la constitution d'équipes multi-compétences puis 3 à 4 jours d'atelier pour travailler sur la proposition de valeur des idées sélectionnées, la stratégie marché et les maquetter. Les collaborateurs peuvent également venir à tout moment voir les équipes du **Booster** pour échanger sur une idée ou un projet innovants qu'ils aimeraient développer.*

*Le **Booster** va alors accompagner le porteur de l'idée dans un processus d'évaluation conjointe de son idée, les aider à structurer un modèle économique, à formaliser un plan d'amorçage (incluant prototypage et test) et à identifier mentor et sponsor (« business angel » interne), devant qui pitcher leur projet. **Booster** se présente comme un accompagnateur méthodologique autant qu'un connecteur qui aide les collaborateurs à identifier et échanger avec les bonnes expertises et les bons niveaux hiérarchiques pour lancer un projet innovant.*

*Au total, une centaine de collaborateurs ont été accompagnés depuis la création du **Booster** en 2017, et 10 % d'entre eux ont obtenus le soutien d'une business unit pour aller plus loin. Quand le projet trouve un sponsor au sein d'une business*

unit, il sort de la phase exploratoire. Le collaborateur peut alors obtenir un statut d'intrapreneur. Selon la business unit de rattachement et le potentiel business de l'idée, il peut bénéficier d'un détachement partiel ou total pour le temps de l'accompagnement et de financements permettant de tester rapidement l'idée auprès de ses clients ou d'utilisateurs potentiels.

Le coaching en incubation destiné aux collaborateurs de Total est réalisé par des entrepreneurs en résidence ou des startuppers, qui complètent l'accompagnement réalisé directement par l'équipe ***Booster*** *sur l'alignement du projet avec les enjeux du groupe Total.*

Certaines business units de Total sont allés jusqu'à créer des start-ups internes, avec des structures juridiques dédiées.

Plusieurs options sont possibles pour la sortie du collaborateur du projet intrapreneurial :

- *créer une nouvelle filiale du groupe Total en mode startup ;*
- *obtenir un nouveau poste à la sortie du projet intrapreneurial pour valoriser les nouvelles compétences acquises par le collaborateur.*

« Être intrapreneur c'est sortir de la routine,
mais aussi se découvrir un potentiel nouveau. »

Un collaborateur témoigne de son implication comme intrapreneur. Il a été détaché 4 mois à temps partiel (deux jours par semaine) au départ. Pendant cette phase, le soutien du manager de proximité a été décisif pour gérer en parallèle deux activités de natures différentes.

Total a défini le rôle du manageur de proximité dans la détection du collaborateur ayant un potentiel intrapreneurial, ainsi que son rôle dans la facilitation pour réaliser le projet.

Progressivement les RH explorent les enjeux de l'intrapreneuriat. Total expérimente aussi d'autres formes d'accompagnement intrapreneurial en parallèle de l'initiative Start-up Studio.

Source : entretiens réalisés par la chaire newPIC

Photo 15 – Communication institutionnelle du Booster de Total : projet data et digital coffees



Source : Flux Twitter du compte institutionel du Booster

INCUBATION ET ACCÉLÉRATION PAR LES OPEN LABS D'ENTREPRISE : UNE TENDANCE CLÉ EN ASIE

L'accélération des startups par les open labs d'entreprise implique aussi des dispositifs spécifiques à la fois pour attirer les startups, et pour s'assurer d'un alignement entre les attentes des entrepreneurs et des business units de l'entreprise. Dans cette démarche, nous identifions au moins trois tendances majeures : l'identification des startups et l'animation d'un écosystème, la construction de parcours d'accélération alignés avec les enjeux gérés par l'entreprise, et l'engagement des business units de l'entreprise dans les processus d'incubation et d'accélération.

Identifier et animer un écosystème de startups

Le premier enjeu est de permettre la connexion de l'open lab d'entreprise avec un écosystème de startups qui a des difficultés à rentrer en contact directe avec les entités opérationnelles de l'entreprise. Le plus souvent, les startups ciblées opèrent dans le digital mais elles peuvent aussi viser d'autres types de produits ou de services qui ont le potentiel pour alimenter la stratégie de diversification de l'entreprise. En Chine en particulier, on voit aussi des startups qui se signalent pour contribuer au portefeuille de produits/ services de la grande entreprises dans une logique B2B2C.

Plusieurs approches sont possibles, parfois les entreprises les combinent.

- Animer un écosystème à partir du lieu de l'open lab et des événements qui y sont organisés. Cela va permettre des connexions au fil de l'eau entre les startups et les business units. C'est la stratégie mise en œuvre par la **Foundry** d'Unilever, **DAX** de DBS et, en partie, de **Startup Studio** de **SAP**.

- Animer des challenges et des processus de sélection ciblés à des périodes définis. C'est le cas par exemple de l'accélérateur dédié à la cyber-sécurité de Thales géré par **Thales Design Centre** à Station F.

Pour attirer les startups, deux facteurs sont à prendre en compte :

- La « marque » de l'entreprise. Par exemple l'**Innovation Centre** bénéficie de la légitimité et de la visibilité de May Bank dans l'écosystème malaysien. C'est une marque forte et attractive. En France, **Thales Design Centre** s'appuie à la fois sur la reconnaissance du groupe Thales dans l'écosystème national et le label attractif que représente **Station F**. C'est aussi le cas pour **West Co-Village** à Hangzhou, qui joue sur des connections informelles avec Ali Baba et le réseau des anciens collaborateurs d'Alibaba pour attirer des startups qui cherchent leur modèle dans le B2B2C (c'est le cas de leur partenaire **TUYA**, une ETI locale). La force de la marque de Baidu, Alibaba, Xiaomi, ou Tencent est telle que les startups se précipitent dans leurs écosystèmes pour se signaler ou s'intégrer dans leur chaîne de fournisseurs. Dans d'autres cas, l'attractivité de la marque de la grande entreprise doit se construire et se renforcer dans le temps. C'est ainsi le cas pour **Catalyst** de la Société Générale en Inde. Pour renforcer sa marque, l'open lab va alors opérer le sourcing de startups en Inde pour le compte d'autres industriels français. Cela permet d'éviter des initiatives dispersées et de générer des économies de réseau pour les entreprises françaises en Inde et de renforcer une marque existante autour de **Catalyst** et Société Générale.
- La capacité de l'open lab à fonctionner en réseau avec les incubateurs et accélérateurs locaux. C'est le cas de **Catalyst** de la Société Générale à Bangalore qui travaille avec **Numa** ou **Techstars** pour faire connaitre son programme d'accélération aux startups localisées en Asie.

Construire le parcours d'accélération des startups aligné avec les enjeux de l'entreprise

Les open labs peuvent promouvoir deux stratégies pour accélérer les projets des startups une fois qu'ils les ont identifiées :

- **Leur permettre d'améliorer le développement de leur produit et de l'aligner aux contraintes de l'entreprise.**
  Il est alors nécessaire de bien identifier le besoin de l'entreprise, la valeur ajoutée du projet de la startup pour l'entreprise et de trouver les bons modèles d'échanges entre l'équipe entrepreneuriale et les business units pour faire aboutir rapidement le développement.
- **Développer des collaborations entre les startups et les business units de l'entreprise.**
  Cela revient à considérer les options de co-développement entre les

entrepreneurs et les équipes techniques de l'entreprise. Développer des collaborations suppose de gérer des enjeux en termes de propriété intellectuelle plus complexe que le simple sourcing.

La plupart des open labs qui ont une mission d'accélération de startups opte pour la première option même si la seconde n'est pas toujours exclue d'évolution potentielle de l'activité des open labs dans le futur (comme par exemple dans le cas de **DBS DAX)**

L'open lab doit définir les processus et les étapes qui permettent de faire progressent le projet de l'entrepreneur rapidement ainsi que la mise en relation avec les équipes techniques et commerciales pertinentes des business units. Il s'agit d'un enjeu clé pour les open labs.

« Favoriser le matching entre les équipes internes et les startups reste une préoccupation constante pour arriver à développer les projets » souligne l'animateur de DBS DAX.

S'assurer l'engagement des business units dans le processus d'accélération

L'engagement et la disponibilité des business units de l'entreprise se révèle essentielle dans les projets à accélérer. Ces business units doivent participer aux activités de networking pour rencontrer les startups et, aussi, intervenir en tant que mentors des projets.

Par exemple, **Bizlab** d'Airbus Industries mobilise 150 experts du groupe sur des aspects techniques, marketing et business pour alimenter la maturation des startups.

Encadré 19 – Les services des open labs focalisés sur l'accélération de startups : SAP Startup Studio (Bangalore)

***SAP Startup Studio** est un accélérateur de startups situé à Bangalore. Cet open lab dépend directement de la direction de SAP en Inde, où se trouve localisé le deuxième plus grand centre de R&D de l'entreprise au sein d'un écosystème digital extrêmement dynamique.*

L'objectif est de trouver rapidement les startups les plus intéressantes pour enrichir l'offre commerciale proposée par SAP à ses clients. L'entreprise est un leaders mondiaux de l'ingénierie software temps réel pour la gestion des données liées aux fonctions supports des entreprises (relation client (CRM), gestion des ressources physiques, financières et comptables (ERP), cycle de vie des produits (PLM), gestion

*des relations fournisseurs (SCM et SRM)). **StartUp Studio** espère devenir l'un des premiers animateurs de l'écosystème de startups digitales en Inde. Il cherche à favoriser l'adaptation de leurs solutions aux offres de SAP. L'écosystème indien dans le B2B commence tout juste à se structurer dans le domaine du software. C'est le moment la raison pour laquelle SAP se positionne sur l'animation de l'écosystème de startups.*

L'équipe d'animation de StartUp Studio se définit comme un facilitateur des relations entre les startups et les équipes commerciales de SAP. L'entreprise opère dans 25 secteurs industriels différents. Il faut donc identifier des solutions technologiques adaptées à chaque secteur à partir des startups. SAP Startups Studio aide les startups à comprendre le fonctionnement de SAP, ses technologies et la nature des services qu'elle rend avec son portefeuille d'activités très large, pour que celles-ci identifient les opportunités d'enrichir le portefeuille de produits ou services et, aussi, les contraintes pour adapter leur produit aux offres commerciales de SAP.

Les startups qui candidatent à SAP Startup Studio et qui sont sélectionnées peuvent venir travailler dans les locaux de l'open lab autant que nécessaire. L'équipe d'animation favorise la mise en relation avec les équipes techniques, la compréhension de l'environnement technique et business de l'entreprise et la mise à disposition des outils techniques nécessaires à l'adaptation du produit de la startup aux offres techniques de SAP. Il s'agit donc d'identifier leur proposition de valeur, leur contribution et leur marché potentiel avec les startups. L'open lab aide la startup à expérimenter sa solution technique à partir d'approches fondées sur le design thinking. L'open lab fournit aussi des mentors (28 mentors au moment de l'interview) qui sont des « product architects » au sein des différents métiers de SAP ou des experts issus des principaux sous-traitants de SAP. Les « product architects » jouent un rôle de mentor mais ne sont jamais impliqués dans la co création ou le développement technique (le codage au sens strict).

En moyenne, sur 500 candidatures de startups, l'open lab en retient 10 ou 15. La sélection se fait en lien avec les « product architects » de chaque verticale de SAP. Les startups restent en moyenne entre 6 à 12 mois dans l'open lab pour leur incubation / accélération. Chaque cohorte en comprend environ une quinzaine. SAP StartUp Studio essaie d'avoir un projet de startup par verticale et de favoriser les échanges entre startups sur les bonnes pratiques de management. Enfin, l'open lab facilite l'organisation des activités de speed dating et du demo day pendant lequel les startups présentent leurs projets devant l'entreprise. L'entreprise est représentée par des décideurs de haut niveau.

SAP StartUp Studio participe également à l'accompagnement des projets intrapreneuriaux au sein de l'entreprise.

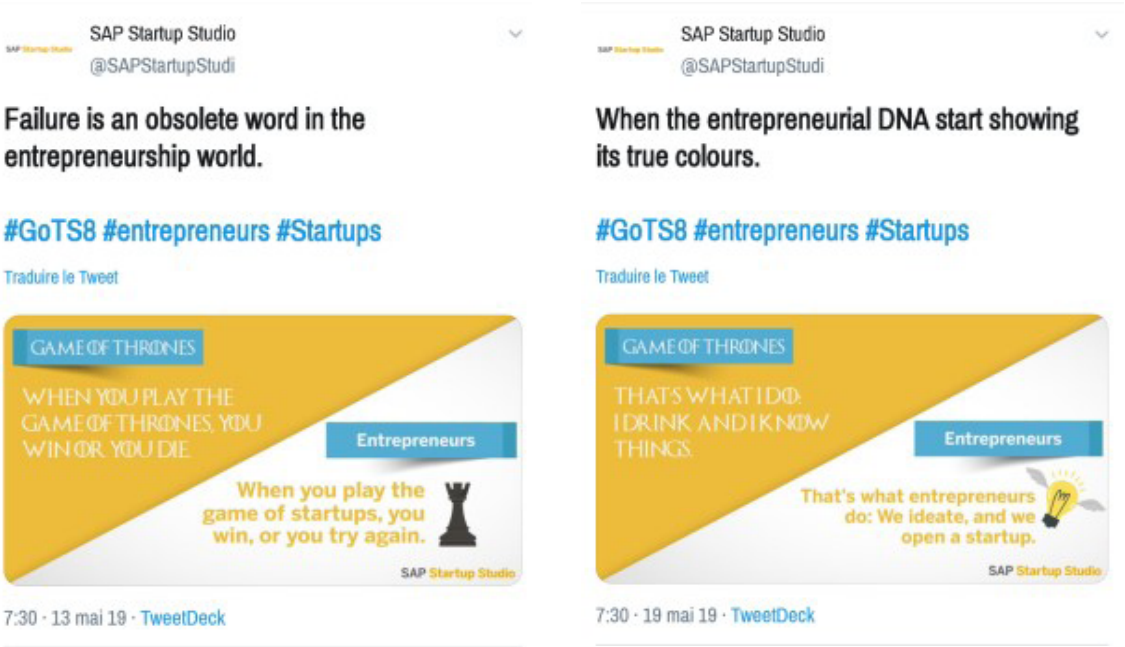
En Inde, StartUp Studio se trouve en concurrence avec d'autres dispositifs équivalents pilotés par Microsoft, Apple ou Google. Ces derniers proposent non seulement un accompagnement pour accélérer les startups mais aussi des financements, ce qui n'est pas le cas pour SAP. Pour faire la différence et se rendre attractif pour les startups, l'open lab de SAP essaie d'aller très vite sur la mise en relation avec les business units et sur l'alignement des intérêts entre les startups et les équipes commerciales de SAP. Cela permet d'aboutir très vite à une solution commerciale viable sur le marché.

« Le meilleur moyen d'attirer les startups, c'est la promesse d'aller vite et d'aboutir. On travaille sur l'engagement commercial. C'est là où on peut faire la différence. »
Animateur du SAP StartUp Studio.

Pour cela, l'open lab a produit une série de « use cases » en collaboration avec les « product architects » des principales business units de l'entreprise. Ces références (cas d'usagers en particulier) sont facilement exploitables par les startups. Elles leur permettent de tester très vite leurs solutions et de les adapter à l'environnement SAP.

Source : Entretiens réalisés par Innovation Is Everywhere

Photo 16 – Communication Twitter de SAP Startup Studio en mai 2019



Source : Flux Twitter de SAP Startup Studio

Encadré 20 – Les services des open labs focalisés sur l'accélération de startups : Catalyst de la Société Générale (Bangalore)

***Catalyst** est l'open lab de la Société Générale à Bangalore. Sa mission principale est de mettre en relation les startups du digital avec les entités opérationnelles de l'entreprise et d'accélérer les startups sélectionnées. Initié en Inde et focalisé sur les startups indiennes et asiatiques, Catalyst a vocation à être reproduit par la Société Générale dans d'autres écosystèmes.*

Au départ, les équipes de l'open lab partent des problématiques exprimées par les entités opérationnelles sur leur besoin digital. L'identification des projets éligibles à une collaboration avec une startup se définit par itération entre les entités de la Société générale et l'open lab. Par la suite, les entités du groupe restent toujours impliquées dans la sélection des startups et leur accélération. Elles doivent en particulier fournir les données qui permettront à la startup de réussir la preuve de concept.

Les startups sélectionnées ont 10 semaines pour adapter leurs solutions aux contraintes des entités opérationnelles de la Société Générale. Dans 70 % des cas, elles réussissent la transformation et commercialisent leurs solutions avec la Société Générale. Ces bons résultats s'expliquent par une définition très claire des besoins exprimés par les entités opérationnelles avec la transmission des données clés pour tester rapidement les solutions des startups.

A noter que le travail amont de préparation peut durer 6 mois entre les entités opérationnelles et l'open lab. Il faut beaucoup d'échanges pour identifier les cas d'usage et les données pertinentes pour travailler sur la preuve de concept.
Catalyst comprend 4 ETP ; il mobilise une équipe de 12 designers qui contribuent à construire le besoin et faire travailler les startups en interaction avec les entités du groupe.

Catalyst organise aussi des « demo days » pour permettre de faire connaître les solutions retenues à l'ensemble du groupe. L'open lab invite aussi des acteurs de l'écosystème local lors de ces événements. Cela contribue à la visibilité de l'open lb mais, aussi, des startups.

Plus de 50 startups ont été accélérées depuis le début des activités du Catalyst, provenant d'Inde mais aussi plus largement d'Asie. Il est facile d'attirer des startups car la Société Générale est devenue visible en Inde. La localisation et les locaux de Catalyst facilitent le travail de proximité pendant la durée de l'accélération ou à certaines étapes clés. Catalyst prend en charge les frais de déplacements des startups et facilite leur hébergement à proximité de l'open lab si nécessaire.

Source : Entretiens réalisés par Innovation Is Everywhere

Les erreurs à ne pas commettre : manque de réactivité et gestion de la propriété intellectuelle

Les relations avec les startups peuvent se construire très en amont du processus d'innovation sur les phases d'idéation (cas de **DBS DAX** et de la **Foundry** d'Unilever) ou se focaliser sur des phases très aval liées à l'accélération et à la préparation de l'intégration dans le portefeuille d'activités de l'entreprise (cas de **Catalyst** de la Société Générale ou encore de **SAP Startup Studio**) en faisant coïncider l'adaptation des solutions des startups avec des approfondissement de l'offre de produits ou de services (la logique de spécialisation de l'offre sur une niche de marché) ou avec des stratégies de diversification de l'offre pour répondre aux besoins des clients existants.

Dans tous les cas, deux choses sont importantes :

- **l'entreprise doit se trouver en capacité de prendre rapidement des décisions sur les phases de prototypage ou encore la commercialisation des projets des startups** pour vérifier la cohérence avec sa stratégie produits et marchés ;
- **elle doit aussi avoir assez de flexibilité pour savoir dans quelle direction ajuster son portefeuille de produits ou services.**

Il s'agit de deux enjeux clés pour bâtir la stratégie d'open innovation dans le temps long et renouveler tout le temps l'attrait de l'entreprise pour des startups.

Pour que tout le monde y trouve son compte, il faut que l'image de l'entreprise soit solide sur cette base d'open innovation.

Dans ce cadre, tous les pièges de l'open innovation doivent être traités.

Il faut éviter en particulier les ambigüités concernant les règles de propriétés appliquées aux startups qui participent aux activités de l'open lab. Ces règles doivent être adaptées en fonction du niveau de contribution de l'open lab et des entités opérationnelles de l'entreprise, en faisant la différence entre une dynamique de collaboration voire de co-création entre les équipes de l'entreprise et la startup, et une assistance plus « neutre » et distante à l'accélération du projet de la startup.

Ce sujet est probablement parmi les plus délicats et il convient d'illustrer différentes pratiques utilisées pour y apporter une réponse.

Chez **Unilever Foundry**, un accord de confidentialité doit être signé par la startup lorsque celle-ci s'installe dans l'open lab. L'accord précise deux points. Tout d'abord, en cas de collaboration avec les équipes de l'entreprise, Unilever détient l'exclusivité commerciale. Ensuite, il est impossible pour la startup de faire venir à la Foundry des concurrents d'Unilever.

SAP StartUp Studio précise aussi toutes les règles en amont dans un accord de confidentialité. L'accélération des startups ne comprend pas d'activités de co-création avec les équipes de SAP, celles-ci assurent seulement du mentoring. Par conséquent, les startups restent les propriétaires de leurs solutions mais les améliorations apportées au cours de l'accélération doivent principalement être appliquées dans le cadre d'accords de commercialisation avec l'entreprise. Les règles de propriété intellectuelle sont reprécisées au cas par cas selon les accords de commercialisation négociés en fin de parcours si les deux parties décident de poursuivre le travail en commun. L'idée est de donner un cadre clair mais en même temps de conserver de la souplesse en fonction du degré d'intégration de la solution technique de la startup à l'offre commerciale de SAP.

Catalyst de la Société Générale prévoit un dispositif encore plus souple. Toute amélioration de la solution proposée par la startup durant la phase d'accélération reste la propriété de la startup. A la fin de cette phase, la startup peut décider de commercialiser sa solution avec l'entreprise de son choix si la Société Générale ne prend pas de décision de commercialisation assez vite ou si la startup trouve des conditions plus intéressantes d'exploitation avec d'autres opérateurs. Cette option existe même si la startup travaille avec un concurrent de la Société Générale. Les accords sur la propriété intellectuelle seront négociés uniquement lorsqu'un accord de commercialisation sera signé entre la startup et une business unit de l'entreprise.

La manière de gérer la propriété intellectuelle par l'open lab d'entreprise a donc une double conséquence

- C'est une condition clé d'attractivité des startups dans le programme d'accélération proposé par l'open lab. Des conditions trop strictes en amont du processus risquent d'enfermer la startup dans une relation commerciale complexe ou désincitative avec l'entreprise, ce qui peut se révéler contreproductif pour le futur de la startup.
- Le moment de clarification des règles peut se faire en amont ou en sortie de la phase d'accélération mais cela influe sur le niveau de contrainte que l'entreprise peut imposer. Plus les contraintes sont fortes en amont, plus l'entreprise doit être en mesure d'être attractive pour la startup, en particulier sur la promesse d'un marché potentiel important pour la startup. Moins les contraintes sont fortes en amont, plus l'entreprise doit développer une capacité de négociation très réactive et flexible pour négocier la commercialisation du projet en sortie de la phase d'accélération.

Encadré 21 – Ce que disent les entrepreneurs hébergés dans SAP Startup Studio et Catalyst de Société Générale

Les startuppers hébergés dans SAP StartUp Studio et dans Catalyst de Société Générale permettent de comprendre les motivations du choix d'une startup à entrer dans les programmes d'accélération d'un open lab d'entreprise. Ces choix sont de plusieurs ordres.

Tout d'abord, les choix sont associés à des décisions sur le débouché marché de la startup. Participer à un open lab d'entreprise donne un moyen simple et direct de comprendre un marché tant sur le plan des spécificités du secteur que des aspects culturels et géographiques, et d' y accéder. Par exemple un entrepreneur spécialisé dans l'intelligence artificielle privilégiera le SAP StartUp Studio par rapport à l'open lab de Microsoft en raison du positionnement de SAP sur le marché indien, et de ses capacités à intégrer ses solutions (sa création de valeur) dans l'offre de SAP. Il y a donc un double calcul qui renvoie à une des stratégies classiques de valorisation des startups : se faire racheter par l'acteur dominant du secteur, ou travailler en synergie avec lui en se fondant dans son écosystème.

« Les services fournis par Startup Studio ont permis une traduction rapide de notre solution dans le business de SAP » précise un entrepreneur accéléré au Startup Studio.

Ensuite, le choix de la startup s'explique par les attentes sur la qualité des interactions avec l'entreprise, orchestrées par l'open lab. La qualité du mentoring et du feed-back des entités opérationnelles tout le long du processus d'accélération constituent alors deux éléments clés. Par exemple, la qualité des « use cases » fournis par SAP StartUp Studio a été d'une grande utilité pour adapter rapidement et de manière optimale la solution de la startup interviewée. Cela permet d'aller plus vite dans la phase d'accélération, de mieux cibler les besoins technologiques de développement (software), de mieux cibler la véritable création de valeur, et de mieux comprendre comment gérer l'évolution de la valeur de la startup. Les témoignages recueillis au SAP StartUp Studio et au Catalyst de Société Générale vont dans le même sens.

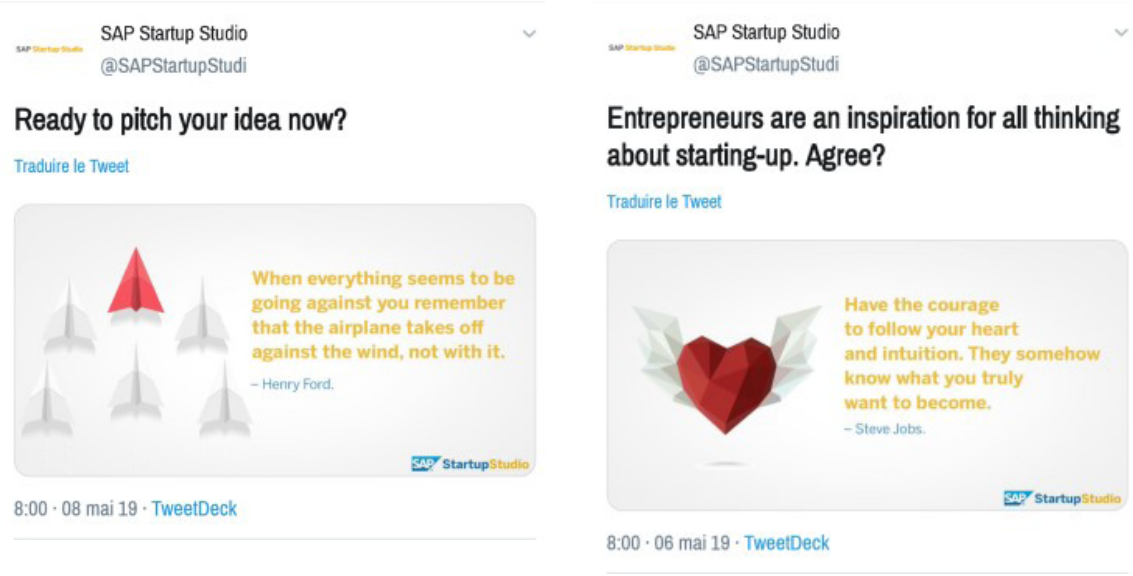
Enfin, le dernier critère fondamental de décision renvoie aux règles de propriété intellectuelle appliquées par l'open lab. Rester propriétaire des améliorations de la solution technologique reste un critère décisif du choix d'intégrer un accélérateur d'entreprise.

La capacité de l'open lab à animer des interactions, à mettre en relation les acteurs de l'écosystème, et à favoriser une variété de rencontres inattendues elles-mêmes sources potentielles de business pour la startup se révèle toujours constituer un

plus, très apprécié par les startups, mais ce n'est pas un argument déterminant s'il est géré sans référence aux autres éléments décrits plus hauts.

Source : Entretiens avec les utilisateurs réalisés par Innovation Is Everywhere

Photo 17 – Communication de SAP Startup Studio vers les startups



Source : Flux twitter du compte institutionnel de SAP Startup Studio

03

DYNAMIQUES DE COMMUNAUTES ET DE LIEUX : ZOOM SUR L'ASIE

Les rapports 2017 et 2018 sur les plateformes d'innovation en Île-de-France et dans les métropoles régionales françaises ont montré à quel point le développement des communautés représente toujours un enjeu stratégique. Leur management repose sur des modalités spécifiques.

La qualité des échanges, de l'informel, les dynamiques de collaboration qui peuvent émerger au sein de ces plateformes sont des éléments fondamentaux de la réussite des projets. La clé du succès se trouve dans une dynamique de communautés qui souvent s'appuie sur l'existence de valeurs partagées (bienveillance, réciprocité…). La gestion de l'espace physique est centrale.

EN ASIE COMME EN FRANCE, LES COMMUNAUTÉS SONT L'ACTIF STRATÉGIQUE DES PLATEFORMES D'INNOVATION

Les enjeux sont de même nature pour les plateformes d'innovation et les open labs d'entreprises dans tous les pays du monde, en France et en Asie.

Les plateformes étudiées en Asie sont situées dans des environnements économiques, technologiques et sociaux très variés qui vont naturellement les placer face à des enjeux tout à fait spécifiques dans leurs écosystèmes respectifs.

Certaines de ces plateformes sont positionnées dans des hubs d'innovation comme Singapour, Shanghai ou Shenzhen. C'est le cas de **Found8**, **Hubba**, **X-Node** ou encore de **Hax Accelerator**. L'enjeu est de permettre l'émergence de nouvelles formes de relations qui laissent une place à l'informel, contribuent à casser les silos, et servent à monter les projets en maturité, que ce soit par l'incubation ou l'accélération ou simplement par la création d'un espace où vont s'héberger les porteurs de projets entrepreneuriaux. Ces plateformes se situent dans des dynamiques analogues à ce que l'on constate en France dans des dispositifs similaires (quand ils existent). La maturité des écosystèmes est variable mais la maturité des plateformes d'innovation reste comparable à celle qui existe dans l'Hexagone et les tendances générales sont similaires. **Les différences entre ces plateformes et celles qui se trouvent en France sont surtout liées à la possibilité de s'appuyer sur une dynamique d'écosystèmes pour amplifier des trajectoires et des dynamiques nouvelles en matière d'innovation.**

Les dynamiques de concurrence qui se développent dans ces écosystèmes expliquent aussi pour partie les histoires de ces plateformes et le développement de leurs communautés. Les espaces de coworking **China Bee+**, **X-Node** et **Found8** sont installés dans des villes où les deux dynamiques business et innovation sont déjà bien implantées même si chacune a besoin de se repositionner face à l'arrivée de certains concurrents qui sont des « pure players » de l'espace de coworking. Il est révélateur de noter que

la construction d'une communauté dynamique en lien avec les projets d'innovation représente un enjeu essentiel pour les plateformes d'innovation. C'est d'ailleurs précisément sur ce point très précis que **Found8** et **X-Node** font des efforts à Singapour et à Shanghai respectivement pour se distinguer de **WeWork** et préserver leur position de marché face à la stratégie agressive du poids lourd mondial du bureau partagé qui tente de se faire passer pour un acteur du management de l'innovation et vient de racheter **Naked Hub**, qui était un des principaux acteurs chinois du secteur (à noter que **WeWork** et **Naked Hub** ont les mêmes actionnaires chinois).

« Nous avons créé une entreprise [Found8] comme le font d'autres entrepreneurs mais nous avons aussi construit une communauté. Faire les deux en même temps : c'est le challenge. »
Animateur de Found8

Dans d'autres cas, les plateformes d'innovation sont situées dans des pays où les dynamiques d'innovation sont plus émergentes. C'est le cas à pour **Phandeeyar** à Myanmar et **Startup Dhaka** à Bengladesh. Dans les deux cas, l'environnement politico-économique reste compliqué, avec une forte dose d'instabilité politique. Pour ces deux cas, l'enjeu est de faire émerger un écosystème et donner un cadre où l'esprit entrepreneurial peut éclore et se développer. Qu'il s'agisse d'entrepreneurs locaux ou d'expatriés, il est nécessaire de passer par une étape d'acculturation aux enjeux économiques et sociétaux. Les opportunités de startups sont très souvent liées à la résolution de problèmes locaux en s'appuyant sur les nouvelles technologies. Il s'agit de montrer que d'autres dynamiques économiques sont possibles à côté des fonctionnements traditionnels des sociétés du Bangladesh ou de Myanmar.

Photo 18 – Startup Dakha (Dhaka, Bengladesh)



Source : site internet – communiqué de presse

Les communautés représentent un actif stratégique dans tous ces lieux en lien avec l'innovation. En Asie, en dehors de la Chine et de l'Inde, elles semblent le plus souvent tournées vers l'interaction entre entrepreneurs et vers la mise en relation sur des sujets liés aux analyses du marché et des zones économiques où une entreprise peut se développer. Cela contraste avec la France où les communautés vont très souvent se mettre au service de l'émergence de projets collaboratifs, c'est-à-dire de la co-construction de projets entre des acteurs différents dans le même lieu.

Tableau 5 – Caractéristiques des communautés des plateformes d'innovation étudiées en Asie

Nom	Communautés (taille et caractéristiques clés)	Dynamiques et lien avec l'écosytème	Dynamique de communauté perçue par les usagers
China Bee+ (Guangdong, Chine)	300 personnes dans les 5 espaces, dont 40% viennent de grandes entreprises et 20% de startups ; Pas de critère de sélection à l'entrée	Pas de relation avec des acteurs de la politique publique	Une ambiance plus que des échanges concrets
Hax Accelerator (Shenzhen, Chine)	Entrepreneurs issus de divers secteurs ; Salariés de grands groupes partenaires ; Présence des entrepreneurs incubés dans le lieu pas obligatoire	Acteur de référence de la zone économique spéciale en lien avec les entreprises majeures, au cœur de la dynamique publique du parc industriel (SHIP et SW) Partenariats avec des grands groupes (comme Airbus industries)	Une vraie dynamique d'échanges encouragée avec un cercle vertueux d'interactions entre entrepreneurs sur ce qui marche et ce qui ne marche pas
XNODE (Shanghai, Chine)	400 personnes réparties dans 3 espaces (composés principalement de résidents chinois et/ ou étrangers suivant la localisation du lieu)	Relation avec les grands groupes (clients) et aussi les universités Originalement un espace de coworking qui s'est fait disrupter par WeWork	L'entrepreneur n'est pas installé dans le lieu ; il reste peu intéressé par une dynamique de communauté

Nom	Communautés (taille et caractéristiques clés)	Dynamiques et lien avec l'écosytème	Dynamique de communauté perçue par les usagers
Phandeyaar (Yangon, Myanmar)	Beaucoup de jeunes ingénieurs, étudiants ou salariés de grandes entreprises, entrepreneurs 100 résidents 300 personnes viennent régulièrement aux évènements dans l'année	Collaboration avec les universités et aussi des grandes firmes, notamment les banques	Développer une communauté fondée sur l'entrepreneuriat et la technologie est centrale pour sortir d'un monde de fonctionnement économique et social trop traditionnel Aspiration partagée par les membres pour changer les dynamiques économiques locales
Found8 (Singapour)	3000 résidents et alumni répartis dans 5 lieux Entrepreneurs, indépendants, représentants de grandes entreprises	Relation avec le gouvernement de Singapour pour un programme de réflexion sur l'économie du futur 18 partenaires grands groupes sur différents services montés par la plateforme	Partage de valeurs, entraide Opportunités de connexion importantes
Hubba (Bangkok, Thaïlande)	Entrepreneurs, indépendants, représentants du monde associatif répartis dans 7 espaces	Développement et extension grâce à un partenariat avec un promoteur immobilier Universités et grands groupes mobilisent les services de Hubba et sont souvent dans les espaces	Rencontrer, échanger et collaborer Capacité à connecter avec des entrepreneurs à l'international

LA GESTION DES COMMUNAUTÉS DANS LES PLATEFORMES D'INNOVATION : LE RÔLE FONDAMENTAL DES ÉQUIPES D'ANIMATION ET DU LIEU

Quelle que soit la taille des équipes d'animation au sein des plateformes d'innovation, **ces équipes jouent un rôle clé pour animer la communauté**. Il s'agit notamment d'encourager les échanges en connaissant bien les profils au sein de la plateforme (**Found8**), de travailler sur la programmation évènementielle (**X-Node, Found8**) en poussant aux échanges de bonnes pratiques et au partage de retours d'expériences entre entrepreneurs (**Hax Accelerator**). Progressivement, les équipes d'animation se professionnalisent aussi, comme en France. On constate l'apparition de fonctions davantage dédiées à l'animation de la communauté et à la gestion de l'espace physique, ou à la gestion des différents services fournis par la plateforme (formation, conseil, incubation, accélération, mise en relation, prototypage).

« Le rôle du community managers est de rendre les échanges fluides. »
Animateur d'X-Node

La gestion du lieu et de sa configuration reste sans surprise un élément clé de l'animation de la communauté.

Si l'effort est faible pour **X-Node** sur ce sujet, il se révèle en revanche central pour **Found8** et **China Bee+**. **Found8** cherche à agencer un lieu flexible comprenant des espaces ouverts et fermés et ré ajustables à demande. **China Bee+** a recruté des designers de l'espace en charge de créer un espace propice à la fois au travail et aux espaces de vie. Inutile de souligner que la présence de **WeWork** pousse à la surenchère pour se maintenir au niveau de cette concurrence.

Photo 19 – Un bureau privatif dans l'espace de coworking de X-Node



Source : site internet de X-Node

Photo 20 – Espace de travail partagé de X-Node



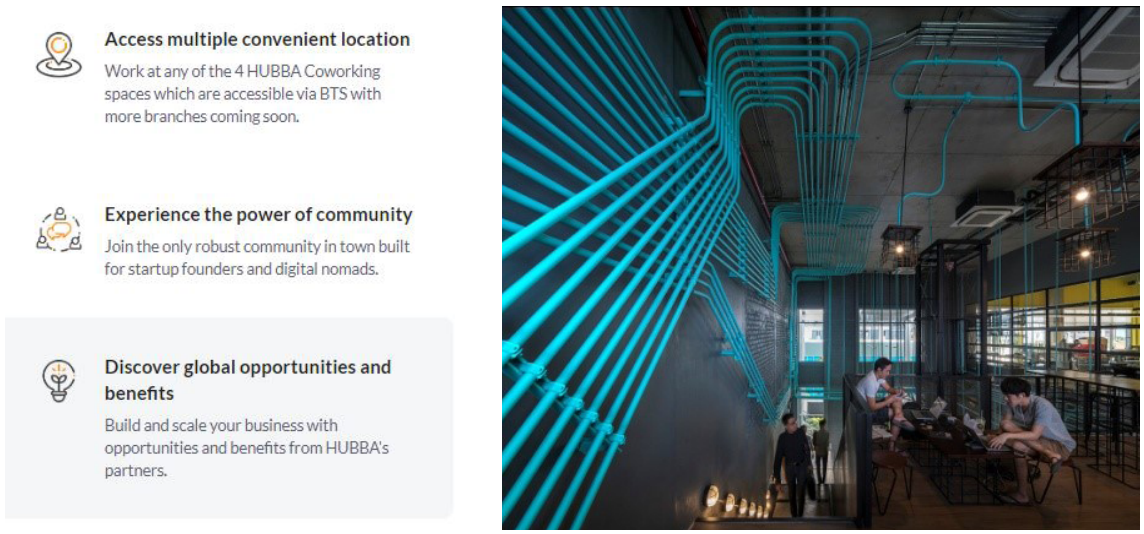
Source : site internet de X-Node

Photo 21 – Les espaces de China Bee+ à Shenzhen (« Super Bakery »)



Source : site internet de China Bee+

Photo 22 – Description de la mission de Hubba et image d'un de leurs espaces de coworking



Source : site internet de Hubba

Pour **Hubba**, l'animation de la communauté passe par la combinaison entre des évènements, des community managers attentifs aux attentes et favorisant les échanges entre résidents et, aussi, la configuration de l'espace physique. Tous ces éléments contribuent aux échanges informels, au partage de valeurs (ouverture, bienveillance,entrepreneuriat, entraide) et au partage d'idées.

Ces aspects vont au-delà de la volonté explicite de favoriser l'accélération et contribuent aussi à générer du lien social. C'est d'ailleurs le message explicite diffusé par **Hubba** dans la description de sa mission : la capacité à insérer une startup dans l'écosystème et à acquérir de nouvelles connaissances repose sur l'accès à des réseaux de compétences, sur la capacité à se connecter à des réseaux de personnes et à des ressources utiles pour les projets d'entreprise, et à comprendre les aspects culturels spécifiques à l'environnement économique. Tous ces éléments reposent sur la dynamique de la communauté.



Figure 8 – La vision de Hubba sur la gestion de la communauté

Source : HUBBA, site internet

Comme en France, la gestion des alumni devient un enjeu important sans vraiment que les plateformes d'innovation aient trouvé un mode de gestion efficace.

Hax Accelerator fait un effort particulier pour rester en contact avec toutes les startups accélérées. Le maintien des relations est facilité à la fois par sa position d'investisseur et par le fait que les startups qui ont été accélérées deviennent souvent des mentors à leur tour. Comme d'autres plateformes, **Hax Accelerator** utilise aussi un ensemble de dispositifs (mailing lists, newsletters, réseaux sociaux, évènements annuels pour l'ensemble de la communauté) pour favoriser le maintien des liens et tisser des liens entre les nouveaux incubés et tous les anciens. Ces éléments sont facilités par son rôle pivot dans l'écosystème de Shenzhen et par le rôle de la maison mère de **Hax Accelerator**, le fond d'investissement SOSV, dans ce même écosystème.

Encadré 22 – Le rôle de la communauté et du lieu : le point de vue des utilisateurs

Les entretiens réalisés dans cette étude ont permis de révéler que la variété des profils d'entrepreneurs et de leurs projets induisent des attentes différentes envers les plateformes d'innovation. On relève que tous les entrepreneurs soulignent l'importance d'accéder à des dynamiques et relations de communauté.

L'entrepreneur interviewé au sein de ***China Bee+*** *souligne qu'il existe encore peu d'échanges entre résidents dans le lieu mais il constate plutôt une ambiance positive et une même vision du travail, ou du lien entre travail et bien être. Ces éléments représentent des aspects culturels très spécifiques à la culture chinoise, où les startuppers se réfèrent au mode de vie « 9-9-6 » : ils travaillent de 9h00 à 21h00 6 jours sur 7, dans un équilibre vie privée/ vie professionnelle avec un engagement très fort, atypique pour un Occidental, au profit de la startup. Dans la Chine des startups, le temps s'accélère et tout va plus vite.*

« Cet espace est comme une seconde maison »
précise t-il.

La configuration du lieu facilite ce sentiment tout en permettant une protection des données confidentielles de chaque entreprise. Les attentes de l'entrepreneur concernant les services de ***China Bee+****: aider à amplifier les échanges entre les résidents.*

Un entrepreneur américain raconte qu'il s'est installé chez ***Hubba*** *pour la dynamique de communauté, l'état d'esprit qui y régnait et aussi l'ampleur de l'activité évènementielle qui permet de se connecter rapidement aux autres. Il trouve toutes les expertises complémentaires dans la plateforme et pendant les événements. Dans l'open space, le travail et les échanges sont plus fluides et il est facile de se greffer à des hackathons organisés par la plateforme pour accélérer son propre projet.*

« Ici c'est la possibilité de faire des rencontres improbables qui enrichit ma vision marché… Ici je trouve beaucoup de clients et d'opportunités de collaboration. »

Pour l'entrepreneur social localisé chez ***Found8****, l'apport de la communauté au développement de son association sur le développement durable a représenté un élément clé de la réussite de son projet : les liens forts qu'il a pu développer et faciliter par le partage de valeur l'ont aidé à construire son projet et aussi à l'étendre au delà des frontières du pays. Lorsque la communauté s'agrandit, le rôle du manager est d'autant plus critique pour préserver la fluidité des échanges et éviter la segmentation en petits groupes qui ont tendance à se refermer sur eux-mêmes.*

*Pour l'entrepreneur localisé à **Phandeeyar**, la plateforme a joué un rôle clé pour permettre l'acculturation à la technologie et au monde entrepreneurial. La plateforme permet de sortir d'un environnement social très traditionnel et permet de décoder les contraintes politico-économiques liées à l'écosystème. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle le lieu est porté par des héritiers de familles aisées de Yangon qui tentent de promouvoir l'esprit d'entreprise dans un pays qui est caractérisé par un environnement politique spécifique depuis son indépendance à la sortie de la Seconde guerre mondiale.*

Source : Entretien avec les utilisateurs réalisé par Innovation Is Everywhere

L'ANIMATION DE LA COMMUNAUTÉ ET DU LIEU : UNE DIMENSION STRATÉGIQUE POUR LES OPEN LABS D'ENTREPRISE TOURNÉS VERS L'EXTERNE

Pour les open labs d'entreprises, la dynamique de communautés joue aussi un rôle, en particulier pour ceux dont la fonction première est de favoriser l'émergence d'un nouvel écosystème d'innovation.

Cette animation est confiée à un community manager qui remplit cette fonction à temps plein. En fonction de la taille de l'open lab, l'équipe d'animation de la communauté varie entre 2 ou 3 EPT chez **SAP StartUp Studio** (avec une trentaine de mentors) et 25 ETP chez **DBS DAX**. Le lieu aussi doit être représentatif des valeurs, de l'ouverture et de la diversité que porte l'open lab.

Tableau 6 – Caractéristiques des communautés pour les open labs d'entreprises tournées vers l'animation d'écosystèmes d'innovation

Nom	Caractéristiques clés des communautés	Perception des entrepreneurs
DBS DAX (Singapour)	Communauté composée de startup, d'employés de la banque, d'entrepreneurs sociaux et tech, d'étudiants ; Les résidents peuvent devenir des résidents permanents	(non disponible)

Nom	Caractéristiques clés des communautés	Perception des entrepreneurs
SAP Startup Studio (Bangalore, Inde)	Les entrepreneurs identifiés par SAP ; Les startups peuvent entrer en résidence sur des périodes temporaires courtes	Beaucoup de liens informels entre startups ; Le Startup Studio favorise aussi les rencontres improbables avec tout l'écosystème de SAP
Innovation Centre May Bank (Kuala Lumpur)	Diversité des participants. Le lieu est un espace de rencontre mais pas un espace où les entrepreneurs s'installent en résidence	Opportunités fortes de connections business nouvelles
Unilever Foundry (Singapour)	Diversité : entrepreneurs, grandes firmes d'autres secteurs, technologues, étudiants, employés ; Résidence possible	Variété des connections et de l'informel que l'on peut développer dans le lieu

« L'enjeu est de créer une communauté d'innovation, non seulement par les événements, mais par le partage de valeurs et projets communs. »
Animateur de DBS DAX

Photo 23 – Événement dans DBS DAX



Source : site internet

Photo 24 – Entrée de l'open lab DBS DAX (Asia)



Source : site internet

Pour **SAP Startup studio**, le lieu physique joue un rôle clé. Il doit favoriser la créativité de l'entrepreneur et refléter leurs modes de fonctionnement. Cela ne doit donc pas ressembler à un bureau dans une grande société, mais incarner les principes de convivialité et d'ouverture.

Le lieu doit aussi pouvoir héberger des évènements et des « demo days ».

L'open lab est situé en périphérie urbaine de Bangalore, mais tout est prévu pour faciliter l'installation des startups avec l'accès à une hôtellerie à proximité immédiate de l'open lab et la prise en charge des frais de déplacements et d'hébergement par SAP.

Photo 25 – SAP StartUp Studio (Bangalore)



Source : site internet

Photo 26 – La Foundry d'Unilever (Singapour)



Source : site internet

LES DIMENSIONS CLÉS DU PROFIL DES ANIMATEURS EN ASIE : EXPÉRIENCE INTERNATIONALE ET CONNAISSANCE DE L'ÉCOSYSTÈME LOCAL

En Asie comme en France, le développement des plateformes d'innovation repose très souvent sur des initiatives portées par des entrepreneurs.

En France, on retrouve très souvent les motivations d'entrepreneurs qui vont s'impliquer dans et pour le développement local ainsi que pour le développement de biens publics ou collectifs (cf. voir le rapport 2018 sur les plateformes d'innovation). **The Corner** à Brest, **thecamp** à Aix en Provence, **Liberté Living Lab** à Paris ou le réseau **Make ICI** (et sa plateforme d'origine I**CI Montreuil**) sont emblématiques de motivations entrepreneuriales motivées, au moins pour partie, par un engagement qui dépasse la seule volonté de faire des affaires.

Ce type de profil n'a pas été identifié dans les cas étudiés en Asie.

Pour les fondateurs des plateformes d'innovation asiatiques, on constate en revanche deux types de profils :

- Ceux qui ont accumulé une expérience locale principalement. C'est le cas pour **Found8** et **Hubba** en Thaïlande ou **Startup Dhaka** au Bengladesh ou même **China Bee+** en Chine. Ce type de profil est assez analogue à ce que l'on a pu voir en France. On retrouve aussi **Phandeeyar** (Myanmar) qui est géré par les héritiers de plusieurs familles qui ont réussi, et veulent promouvoir la logique entrepreneuriale pour changer les choses dans l'écosystème local.
- Ceux qui ont accumulé une expérience internationale qui les prédispose à une gestion de la plateforme et des services tournés vers la globalisation. C'est le cas pour **Hax Accelerator** et **X-Node**. ***Il s'agit d'un profil peu rencontré en France à ce stade, et qui reste typique des plateformes d'innovation chinoises.***

En Asie, les animateurs des open labs d'entreprise présentent également des profils spécifiques.

On constate deux types de profils :

- Ceux qui ont accumulé une expérience importante du fonctionnement de l'entreprise avant de monter un open lab. C'est le cas pour **Catalyst** de la Société Générale. On retrouve une logique analogue pour le pilotage des open labs d'entreprises en France : les profils des animateurs sont souvent associés à des collaborateurs de l'entreprise qui connaissent bien la culture et le fonctionnement de l'organisation mais qui, par leur curiosité et leur ouverture d'esprit, veulent apporter quelques choses de nouveau. Ensuite, les équipes des open labs sont étoffées par des recrutements externes pour disposer d'une diversité de compétences.
- Ceux qui ont accumulé une expérience sur la gestion de l'innovation (dans le milieu du conseil et/ou de l'entrepreneuriat) avant d'être recrutés pour monter et animer l'open lab de l'entreprise. Leur expérience peut être internationale mais elle est le plus souvent locale. Cela prédispose ces managers à bien connaitre les spécificités de l'environnement et de l'écosystème dans lequel l'open lab va se développer. Il s'agit de la majorité des cas rencontrés dans cette étude : **DBS DAX**, la **Foundry** d'Unilever, **May Bank Innovation Centre**, ou **SAP Startup Studio**. Cette spécificité peut s'expliquer par le fait que ces open labs sont principalement tournés vers l'extérieur de l'entreprise et vers l'animation de nouveaux écosystèmes.

04

DES DYNAMIQUES D'INTERNATIONALISATION DIFFERENTES EN FRANCE ET EN ASIE

Si les dynamiques sont assez comparables entre la France et l'Asie concernant le mode de fonctionnement des plateformes d'innovation et des open labs d'entreprise, les dynamiques d'internationalisation révèlent en revanche des différentes tout à fait notables pour ces dispositifs et leurs environnements directs.

LES PLATEFORMES D'INNOVATION EN ASIE : UNE DYNAMIQUE DE GLOBALISATION MARQUEE

Dans un monde digital, gérer le changement d'échelle requiert de s'inscrire tout de suite dans une stratégie globale pour les entrepreneurs. Il s'agit donc d'intégrer très tôt les opportunités et contraintes de développement qui amènent à positionner le projet d'entreprise au-delà du marché domestique. Pour cela, les plateformes d'innovation doivent elles-mêmes offrir les services qui permettent d'intégrer ces dimensions liées à la globalisation. Cette dynamique reste encore à ses débuts en France, par rapport à l'Asie. **Toutefois, les dynamiques d'internationalisation les plus importantes sont aujourd'hui associées le plus souvent à des plateformes d'innovation américaines, installées en Asie et progressivement en France.**

LE RÔLE DES PLATEFORMES D'INNOVATION POUR PÉNÉTRER LES MARCHÉS LOCAUX ET ATTIRER LES TALENTS INTERNATIONAUX : UNE TENDANCE PLUS MARQUÉE EN ASIE QU'EN FRANCE

Une partie significative des plateformes d'innovation installées en Asie représente souvent des « têtes de pont » pour que les entrepreneurs ou les grandes entreprises non asiatiques accèdent aux marchés locaux. Elles attirent beaucoup les entrepreneurs étrangers, voire s'en font une spécialité. Cette dynamique est nettement plus marquée en Asie que la réciproque en France. Cela ne veut pas dire que les communautés des plateformes d'innovation asiatiques sont toutes internationales. Une majorité d'entre elles repose même avant tout sur des dynamiques locales. C'est le cas en particulier en Chine (Wang, 2017). L'Asie est emblématique d'une nouvelle forme de connexion locale-globale animée par les plateformes d'innovation.

Certaines plateformes d'innovation étudiées en Asie facilitent les démarches administratives d'implantation, de compréhension de la culture locale, de rencontre avec les clients et avec les acteurs clés de l'écosystème local. Au sein des communautés, dans ces plateformes, on retrouve des entrepreneurs qui souvent ont déjà une expérience internationale. Au cours du développement de leurs projets d'entreprise, les startups construisent leur propre parcours d'incubation et d'accélération en travaillant avec différentes plateformes d'innovation. Celles-ci sont potentiellement localisées dans différents pays.

« Hubba est un espace où on peut apprendre à connaître la culture thaïlandaise et à comprendre comme les Thaïlandais font et pensent le business »
précise un entrepreneur américain

En Chine, **X-Node** et **Hax Accelerator** ont pour vocation première d'aider des entrepreneurs étrangers à s'installer en Asie. China Accelerator, qui appartient comme **Hax Accelerator** au fond d'investissement **SOSV**, montre une double vocation : aider les entrepreneurs étrangers à s'installer en Chine et aider les entrepreneurs chinois à trouver leurs marchés à l'international. Fin 2018, deux entrepreneurs français ont créé la plateforme d'innovation **Avant-Garde** centrée sur l'accélération de startups. Elle est basée à Singapour. Cette plateforme d'innovation se fait une spécialité d'accompagner les startups françaises en Asie du Sud Est. Elle s'appuie sur le réseau de la French Tech à Singapour, soutenu par le gouvernement français. Cette plateforme offre un accompagnement personnalisé de 6 mois aux startups françaises pour pénétrer les marchés du Sud. La plateforme travaille avec un réseau de mentors installés en Asie. Il s'agit le plus souvent des business developpers (grands groupes et entrepreneurs) qui connaissent bien la région.

En France, les plateformes d'innovation sont principalement tournées vers le développement local et vers l'animation de communautés. Très différentes les unes des autres, elles sont principalement composées d'entrepreneurs et d'indépendants français. **La mission et les axes de développement des plateformes d'innovation portent rarement sur le soutien à l'installation d'entrepreneurs internationaux en France**. **Euratechnologies** commence à attirer des startups situées en Europe mais il ne s'agit pas d'une politique très volontariste et, de toute façon, pour l'instant, ils reçoivent surtout des candidatures issues de porteurs européens aux cultures assez proches de la culture française. **Station F**, par sa taille même, clame une vocation à attirer les entrepreneurs français et étrangers dans la capitale. **OuiCrea**, installé à **Station F** mais aussi à Suzhou et Shanghai, affiche pour mission de favoriser l'accès du marché français aux entrepreneurs chinois et l'accès du marché chinois aux entrepreneurs français. **OuiCrea** intervient sur des secteurs tels que l'industrie créative et culturelle, et plus généralement les services liés aux objets connectés (IoT). Certaines plateformes ont une dimension internationale par nature : **Liberté Living lab** ou **thecamp** se fixent pour objectif d'attirer des entrepreneurs étrangers, mais c'est d'avantage pour enrichir leur communauté de talents nouveaux que pour offrir réellement aux entrepreneurs étrangers un accès au marché local français. A leur niveau, c'est plutôt une recherche d'excellence qui pousse à ne pas considérer la nationalité comme une contrainte au niveau des candidatures.

Certaines plateformes d'innovation localisées en France essaient de développer des services qui aident les entrepreneurs français à se positionner le plus tôt possible à l'international. Par exemple, **Euratechnologies** a installé des bureaux (structures légères qui jouent le rôle de points de contacts) en Asie (notamment en Chine) et à Dubaï pour faciliter les démarches des entrepreneurs français qui souhaitent développer leurs activités sur ces nouveaux marchés. Mais force est de constater que les services fournis par les plateformes d'innovation françaises pour aider les entrepreneurs à construire des stratégies globales restent encore limités. **Les pouvoirs publics français impulsent des dynamiques nouvelles à travers la mise en œuvre des réseaux de la French Tech mais les dynamiques de soutien à l'internationalisation sont en grande partie dépendantes des stratégies régionales mis en place par les acteurs de la French Tech eux-mêmes**. Ces stratégies sont dans la plupart du temps encore émergente. C'est un point qui contraste avec les autres pays européens, où existent des initiatives intéressantes poussées par les pouvoirs publics nationaux. En Allemagne, l'accompagnement des startups à l'international est en grande partie financé par le gouvernement fédéral via le soutien à la plateforme d'innovation German Accelerator, en charge de l'accompagnement des entrepreneurs sur les marchés asiatiques et dans la Silicon Valley.

LES « PLATEFORMES D'INNOVATION GLOBALES » TRÈS PRÉSENTES EN ASIE, UNE DYNAMIQUE RÉCENTE EN FRANCE

Pour aider les entrepreneurs à mettre en place une stratégie d'expansion internationale très tôt, les plateformes d'innovation tendent à internationaliser leur mode de travail. Différents degrés d'internationalisation existent pour les plateformes. A titre d'exemple, l'incubateur **Ginserv** installé à Bangalore vise à aider les projets des entrepreneurs digitaux dans leur phase d'émergence. Cet incubateur a été créé par le gouvernement indien mais il est piloté par des entrepreneurs. Sa spécificité est de s'appuyer sur un réseau international de financement et de mentoring assuré par des entrepreneurs. L'association industrielle indienne NassCom est très présente dans les activités de **Ginserv**.

On constate aussi une tendance à la création de plateformes d'innovation « globale » dès leur conception : leurs équipes d'animation, les communautés qu'elles animent, leurs implantations et leurs services sont construits de manière globale. Elles vont chercher des startups partout dans le monde. Elles animent plusieurs lieux sur différents continents pour tirer avantage des dynamiques des écosystèmes locaux et des synergies entre les lieux. Elles organisent leurs différents services en répartissant leurs équipes sur plusieurs pays. **Hax Accelerator**, **Techstars**, **Plug and Play**, le **Founder Institute** et **Techcode** fonctionnent explicitement sur ce registre.

Le fond d'investissement **SOSV** constitue une illustration parfaite de la stratégie globale de ces plateformes. Il a été fondé par Sean O'Sullivan (sous le nom de SOS Ventures), un startupper qui avait fondé MapInfo Corp. dès 1986 (cotée en bourse en 1994 et devenue par la suite la solution de mapping de Microsoft Excel et d'Office à partir de la version Office95). Le fonds est localisé à Princeton, NJ. Il était doté de plus de 300 M USD au début, de plus de 500M USD aujourd'hui. Le fond couvre six plateformes d'innovation à vocation mondiale : **HAX Accelerator** (Shenzhen et San Francisco), **Chinaccelerator** (Shanghai, pour les phases initiales avant la preuve de concept), **MOX** (Taipei, dans les applications mobiles), **Indie Bio** (San Francis, dans les sciences de la vie), **RebelBio** (Londres, UK, dans les sciences de la vie) et **Food-X** (New York, USA, autour de la nature et de la cuisine). Pour **Hax Accelerator**, les relations des startups avec les investisseurs sont gérées à San Francisco tandis que les activités d'accès au marché (chinois) et de pré industrialisation sont localisées à Shenzhen, en Chine. **Hax Accelerator** (et SOSV) dispose(nt) aussi d'un back office situé à Cork, en Irlande qui assure le suivi et le maintien en relation des startups sorties de l'accélération.

Ces plateformes ont bien entendu des services (et un état d'esprit) tout à fait adaptés pour amener les entrepreneurs à prendre une dimension internationale dès les prémisses de leur développement. Des entrepreneurs qui ont réussi à l'international occupent le plus souvent un rôle clé dans le mentoring des startups accélérées par ces plateformes. C'est le cas pour **Hax Accelerator** : les startups qui ont été accélérées dans le passé par la plateforme produisent à leur tour des mentors.

Ici, il convient de prendre des précautions.
Les stratégies ne sont pas toujours tout à fait transparentes.

Plug and Play (voir encadré 23) se présente presque comme une exception par le niveau de transparence sur sa gouvernance, sa stratégie et ses opérations.

Encadré 23 – Une plateforme d'innovation globale venue des États-Unis : Plug and Play

*Plug and Play, ou **Plug and Play Tech Center** de son nom complet, est un investisseur des premières phases d'émergence des projets de startup localisé en Californie. Il joue un triple rôle d'opérateur de programme d'accélération, d'animateur de programme pour les grandes entreprises, et d'investisseur. Le bilan mentionne plus de 50 programmes d'accélération mis en œuvre en propre ou pour le compte de grandes entreprises industrielles, dans différentes villes. Les sujets couvrent les FinTechs, les InsurTechs, brand and retail, l'internet des objets, la mobilité, la santé, la gestion de la supply chain, la construction et le bâtiment, l'alimentation et les boissons, les voyages et l'hébergement, l'énergie et le développement durable, les nouveaux matériaux et les emballages, la cybersécurité, l'industrie 4.0 et l'entreprise 2.0, les smart cities, etc. A Paris, Plug and Play gère un accélérateur pour*

BNP Paribas dans le domaine des FinTechs et des InsurTechs, un accélérateur sur le retail et le commerce électronique (appelé Lafayette Plug and Play). A noter que l'accélérateur consacré au luxe est opéré en partenariat avec Kering, mais installé en Chine ; le focus de l'accélérateur porte sur la logique d'innovation « durable » et la Chief sustainability officer de Kering fait partie du jury.

La réputation de Plug and Play est en partie liée à sa présence parmi les investisseurs initiaux dans Google, Dropbox ou Paypal. D'après le Rapport 2018, Plug and Play aurait investi dans plus de 1100 startups depuis sa création (dont 545 non américaines) et aurait réalisé des investissements dans 222 projets en 2018. Play and Play a des bureaux à Sunnyvale et dans de nombreuses villes (voir carte).

Il faut signaler un effort particulier de transparence sur leurs pratiques et sur leur gouvernance, avec en particulier la publication d'un Rapport annuel qui décrit leurs activités en détails. Le site internet est aussi particulièrement détaillé (ce qui reste rare parmi les concurrents).

Source : internet

Figure 9 – Présence mondiale de Plug and Play



Source : site internet www.plugandplaytechcenter.com, et Rapport annuel 2018

D'autres, comme **Techcode** (encadré 24), sont mises au service de stratégies d'entreprises et/ou de politiques publiques qui ne sont pas toujours faciles à décoder, et qui avancent masquées de façon délibérée. **Techcode** fonctionne selon un principe très univoque et centralisé. Cette plateforme chinoise est chargée de sourcer des startups pour les faire entrer dans une logique de transfert de technologie au profit de ses activités chinoises, en particulier dans le cadre de relations avec les firmes d'État chinoises.

D'autres structures fonctionnent sur un mode tout à fait similaire en Chine, mais dans des régions différentes. Les liens institutionnels s'adaptent aux spécificités locales et aux orientations de politique publique. Les plateformes tentent alors de trouver des solutions aux enjeux d'urbanisation ou de rattrapage de développement économique local, et de tirer parti de la digitalisation. Deux exemples typiques de ces démarches se trouvent dans l'Accélérateur industriel **VAST** (encadré 25), et **ICI**, acronyme utilisé pour **International Co-Incubator**, une plateforme de plateformes d'incubations partenariales (encadré 26). Les trois cas illustrent bien la façon dont les acteurs publics chinois, et ceux qui les représentent, entretiennent des stratégies « glocales » à partir de plateformes d'innovation qui disposent d'un statut « privé ». Elles vont à la pêche aux startups à l'étranger et alimentent en même temps une dynamique économique locale et la concurrence entre régions ou zones économiques à l'échelle de la Chine. Certains observateurs de la situation chinoise parlent ici de « chalutage » car les volumes de startups visés – et rapatriés réellement vers les incubateurs et les science parcs chinois – relèvent à proprement parler de la pêche industrielle au chalut. Tous les pays européens sont concernés.

Encadré 24 – Techcode comme acteur d'une stratégie de sourcing opérée au niveau mondial

***Techcode** est la propriété de CFLD, un opérateur de nouveaux districts technologiques situé dans la province de Hebei, en Chine. Ils offrent des services de coworking, d'incubation, d'accélération, de mentoring, de mise en relation pour élargir le tour de table des startups et même des options pour recruter les équipes qui permettent d'aller tout de suite vers la montée à l'échelle des startups. Techcode est à la tête d'au moins 15 incubateurs, dont la moitié en Chine. Le siège social se trouve à Pékin.*

*A l'heure actuelle, **Techcode** est présent sur plusieurs pays avec des incubateurs et accélérateurs (Boston, Silicon Valley, Helsinki, Berlin Potsdam, Tel Aviv, Moscou et Seoul) et a ouvert de très nombreux bureaux pour établir des relations de type « open innovation » avec des structures de recherche académiques (par exemple à Marseille et Nice, où ils ont très bien compris la logique des SATT et noué des contacts précis avec des équipes de recherche).*

*La structure est présente sur toutes les niches technologiques qui vont potentiellement apporter des ruptures dans le futur, quel que soit le secteur industriel. **Techcode** a également noué des partenariats avec l'industrie (par exemple avec Porsche et Hyundai dans le secteur automobile). Leur centre localisé en Finlande (1500 m²) est spécialisé sur les questions d'intelligence artificielle, de « clean techs », l'internet des objets et les smart cities. En Israël, ils sont centrés sur les questions de santé. Ils détiennent le premier centre d'innovation chinois en Israël et leur centre de R&D localisé à Berlin-Potsdam (1000m²) est accrédité par le*

gouvernement fédéral allemand. Ils couvrent plus de 40 domaines technologiques différents. Leur stratégie est simple et très clairement affichée lorsqu'on échange avec eux lors d'une visite : sourcer des choses originales, développer les projets dans un cadre d'open innovation pour ramener au plus vite les résultats en Chine et les mettre au service d'une stratégie de puissance de l'industrie chinoise.

Ils affichent déjà une taille critique à travers le volume des 1400+ startups étrangères qu'ils auraient « en catalogue » et par les volumes budgétaires dont ils disposent pour leur fonctionnement. Les informations sur leur fond d'investissement faisaient état d'une capacité de prise de participation de 50 M RMB en 2017 pour leur bureau finlandais seulement (Koponen et al., 2017) et ils ont mentionné 137 M RMB disponibles (environ 17 M €) pour les prises de participation de leur bureau de Shanghai lors de la visite réalisée par la chaire newPIC fin août 2018 dans ces bureaux. D'autres fonds d'investissement seraient en cours d'élaboration pour leurs autres bureaux.

Source : Entretiens menés par les chercheurs de la chaire newPIC à Shanghai en septembre 2018.

Photo 27 – La chaire newPIC accueillie pour une visite de TechCode à Shanghai en août 2018



Source : chaire newPIC, visite du 30 août 2018

Photo 28 – Techcode : sélection de startups européennes (Finlande, Allemagne)



Source : Communication sur twitter des bureaux de Techcode en Finlande et en Allemagne

Encadré 25 – VAST comme rouage d'une politique publique de chalutage de startups sous format de PPP

***VAST** travaille à grande échelle sur le sourcing de startups étrangères qui sont ensuite incubées et accélérées dans les parcs industriels qu'il gère de façon directe. Les observateurs de leurs pratiques parlent de chalutage ou de pêche au chalut pour bien marquer la différence avec les autres structures qui remplissaient auparavant ce genre de mission (en Chine ou ailleurs). VAST illustre bien comment le sourcing stratégique peut s'industrialiser à grande échelle. Le ressort de son fonctionnement est intéressant pour cette étude, car l'incubation et l'accélération de startups étrangères sont mobilisés à grande échelle dans les politiques publiques de développement des régions les moins avancées de la Chine. Parmi la centaine de filiales que détient VAST, on relève en particulier 12 fonds d'investissements, 15 plateformes d'innovation et 3 makerspaces de niveau national qui servent à incuber ou accélérer les startups sourcées à l'étranger et rapatriées en Chine.*

Fondée en 1995 et enregistrée sur la liste principale des entreprises côtées à la bourse de Hong Kong depuis 2015, VAST figure dans le top 5 des propriétaires fonciers en Chine. Elles est chargée en particulier de mettre en place des science parks sous format de partenariat public privé (PPP) dans des districts industriels et de développer des zones urbaines (« town developper »). Le métier explicite de VAST est de construire des villes industrielles et de réaliser l'intégration de la ville et de l'industrie : VAST installe l'immobilier des zones urbaines puis le remplit au plan industriel, le tout sous forme de PPP. Tout se déroule toujours dans une perspective de développement des régions de la Chine qui sont en retard aux plans économiques et industriels. VAST parle d'ailleurs d' « incubateur vertical » pour décrire ces activités guidées par la stratégie nationale (en lien avec la planification « centrale ») de développement économique.

VAST est un acteur majeur de l'initiative « Belt and road », du développement de la zone économique du delta du Yangtze, et de la zone de développement économique Beijing-Tianjin-Hebei. VAST a été reconnu en 2015 comme « National demonstrative international science and technology cooperation base » pour son parc industriel high tech de Longhe (dans la ville de Chongqing, une des quatre municipalités sous administration directe du gouvernement central de Beijing après avoir servi de capitale à la Chine pendant la 2ème Guerre Mondiale). Dans le domaine aerospatial, VAST gère les initiatives TRON (« Tron Space ») qui sont présentées comme le premier accélérateur industriel de Chine. TRON est présenté comme une forme d'intégration verticale appliquée à l'innovation et à l'entrepreneuriat. La notion de verticalité fait aussi le lien avec le pilotage des impacts de l'innovation sur toute la chaîne de sous-traitance et introduit une vision système sur les ressources industrielles à l'échelle de l'écosystème. L'initiative « Tron Space » comporte 7+N zones d'implantation. Les zones actuelles sont localisées en Chine (Beijing Zhongguancun, Shenzhen Guandong Hong Kong Macao, Shanghai Zhang Jiang, Zhangzhou Hap Mun Bay, Chengu Wuhou, Xinjiang Shihezi) et en Allemagne (Dusseldorf). Les projets d'installation mentionnent déjà Hangzhou, Chengdu, Changsha, Guangzhou, Wuhan, Xi'an, et Huizhou, mais il n'y a pas d'autre précision pour les sites ou les projets d'implantation en Europe. En plus de l'Allemagne, VAST est déjà installé en Italie, aux Pays-Bas et en République Tchèque.

L'ouverture de bureaux en France, en Grande-Bretagne et en Russie est prévue dans un futur proche. Les autres pays en préparation sont Singapour, la Corée du Sud, le Brésil et Panama.

VAST expose dans sa communication institutionnelle une relation avec la plateforme de trading B2B « hjwchina.com » ou HJW, qui cible principalement les PME et les entreprises qui disposent de solutions (produits) high tech. Cette plateforme est outillée pour tester, certifier, breveter les produits innovants, et gérer la propriété intellectuelle pour les PME concernées. Le cas échéant, cette plateforme peut aussi distribuer des subventions pour améliorer la qualification des marchés pertinents pour les produits, et préparer la mise sur le marché. La communication institutionnelle mentionne de façon explicite un lien avec les services governementaux et régionaux d'achat public pour référencer les startups et les PME, inscrire ces dernières dans des « sale channels » publiques, et aider à ouvrir les marchés.

Source : Entretiens menés par les chercheurs de la chaire newPIC – données publiques sur www.vastiud.com

Photo 29 – Exemples de zones de développement économiques administrées par VAST



Source : Capture d'écran du site institutionnel en anglais de www.vastiud.com

Encadré 26 – ICI, une plateforme des plateformes d'incubation « partenariales » en lien avec les « Routes de la soie »

ICI, International Co-Incubator, est une initiative portée par une structure non governementale chinoise dans le cadre d'un pilotage étroit par les autorités centrales et locales, en particulier en lien avec la Commission Municipale de Beijing pour la Science et la Techologie. Le projet a été lancé en 2017.

L'objectif de cette plateforme d'innovation est de mettre en place des logiques de co-incubation ciblant les pays et les régions traversés par l'initiative Belt and Road (Routes de la soie). Les apparences reposent sur la connection entre des services d'incubation chinois et étrangers pour faciliter des partenariats. La réalité, affichée, vise à permettre au réseau d'incubateurs de la ville de Beijing d'établir, de développer puis de maintenir des activités commerciales dans les pays partenaires de l'initiative Belt and Road dans le but de capturer les opportunités et de les installer dans un écosystème de startups et d'innovation de la ville de Beijing. La plateforme héberge tous les incubateurs mis en place suite à ces partenariats dans une sorte de plateforme de plateformes d'incubation localisée dans la ville de Beijing, présentée avec leurs propres mots comme « un incubateur dans un incubateur ou un science parc dans un science parc ». Tous les pays et zones géographiques partenaires de l'initiative Belt and Road sont susceptibles d'être touchés par cette démarche.

Les services proposés se répartissent en quatre axes d'activités :

· l'intermédiation entre la Chine et les « marchés Belt and Road », avec des mises en relation bilatérales mais, surtout, un grand événement annuel qui permet de faire vivre les alliances et de développer les projets ;

· une plateforme d'échange en ligne qui permet en particulier de signaler les compétences techniques et technologiques (étrangères) pour que les startups ou les incubateurs chinois fassent leur marché ;

· un soutien à la dynamique d'open innovation qui permet de mobiliser les startups incubées et les PME en début de croissance dans une logique de « match-making » (leurs propres mots) et de promouvoir les investissements par les fonds d'investissement chinois ; et

· la formation pour apprendre comment travailler sur le marché chinois et développer des activités commerciales en Chine (organisation du transfert de technologie, gestion des fusions et acquisitions, vie pratique dans les incubateurs de Beijing et dans les science parcs, soutien aux entrepreneurs, « droit commercial », fiscalité et procédures comptables, etc.).

Actuellement, on voit déjà des activités avec le Brésil, le Danemark, la Norvège, l'Autriche, l'Italie, le Luxembourg, l'Ecosse et le Royaume-Uni, la Suisse. Les logos d'Airbus et du CNRS figurent en bonne place dans la liste des partenaires mais rien n'est cité de façon explicite pour la France en dehors de la visite d'une délégation de l'ambassade de France à Beijing dans leurs locaux.

Source : Entretiens menés par les chercheurs de la chaire newPIC – internet : http://www.bjici.net/sites/en/index.html

Nest.Bio fait partie des plateformes qui entretiennent une absence de transparence tout à fait volontaire. Cette plateforme d'innovation est pour partie américaine mais elle est dotée de fonds chinois. Elle accueille des startups locales et étrangères dans ses locaux chinois pour monter en maturité et réaliser des expérimentations. Nest.Bio est installée à Hangzhou dans le district HEDA, un des écosystèmes importants du secteur des biotechs en Chine (le même district où se trouve implanté Sanofi depuis 2013 avec deux usines). Nest.Bio préserve une opacité délibérée sur sa gouvernance et sur la nature de ses relations avec les autorités locales du district HEDA de Hangzhou. **En revanche, cette plateforme présente un intérêt pour notre analyse car elle permet de souligner le lien très fort avec la diaspora**. Cette influence rejaillit à de très nombreux niveaux : financement, gouvernance, direction des activités de recherche et opérations de R&D elles-mêmes.

L'analyse des équipes de plusieurs startups présentes dans cette plateforme (cf le cas de Refuge Biotech mentionné dans l'encadré 27 qui présente Nest.Bio) confirme encore la présence de la diaspora.

Encadré 27 – NEST.BIO, plateforme globale dans un positionnement de niche sur les biotechs

***NEST.BIO** couvre un réseau de trois incubateurs (à ne pas confondre avec l'incubateur NEST installé à Hong Kong) positionnés à Cambridge (MA), Singapour et Hangzhou, en Chine, dans l'écosystème de HEDA (district administratif de Jianggan). Le trait d'union entre les activités est lié à leurs domaines d'intervention : biotechs*

et medtechs, un des sept domaines définis par la Chine pour sa stratégie nationale de développement.

***NEST.BIO** dispose d'un espace de 2900m² dans un immeuble mis à sa disposition par HEDA, au sein de la zone administrative de développement où d'autres spécialistes du domaine ont également installé usines et centres de R&D. SANOFI est installé ici depuis 2013 et ses deux usines y réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 500M EUR annuels. C'est dire que toutes les compétences du secteur des biotechs existent sur la zone dans tout le spectre des activités requises par la R&D et la production, y compris pour les matériels et infrastructures de recherche.*

***NEST.BIO** hébergeait environ 20 startups au moment de notre visite, en avril 2019, pour des tickets d'investissement de 1 à 10M RMB dans chacune d'entre elles. Il semble que le fond de la plateforme soit présent sous forme financière dans le capital de toutes les startups hébergées sur le site. Dans les trois incubateurs, **NEST.BIO** fournit des espaces partagés et des espaces privés à chacune des startups, en fournissant une ingénierie spécifique pour la mise en place des expérimentations, des formations pour les usagers des laboratoires, des salles de culture et des équipements lourds (microscopes, centrifugeuses, conservation), systèmes de purification d'eau et des équipements, et des activités qui permettent de se mettre en conformité avec les réglementations locales (prégnantes dans les secteur des biotechs, et plus « souples » en Chine que dans les autres pays).*

*L'équipe reste totalement silencieuse sur les modalités pratiques de l'interaction entre les startups et les opérateurs du fond d'investissement qui structure les activités. L'entretien réalisé à Hangzhou permet de préciser que les fonds opérant en Chine, aux États-Unis et à Singapour sont juridiquement séparés, mais l'origine des fonds reste opaque. La diaspora chinoise semble très influente dans la gouvernance aux États-Unis, et fortement liée à la communauté locale de Hangzhou. Le plus intéressant est l'imbrication avec les structures administratives locales du district de Jianggan et du cluster de développement économique et technologique HEDA, qui donne le lien avec **NEST.BIO** comme modèle d'organisation pour accueillir des startups, avec ou sans financement par un fond d'investissement. Le discours reste totalement pragmatique sur les modalités de financement des startups et la possibilité de recourir à des fonds locaux, à partir du moment où le lieu sert à faire venir des startups étrangères dans l'écosystème.*

Des startups déjà reconnues aux États-Unis dans le domaine des biotechs, comme REFUGE Biotech (spécialisée dans les thérapies géniques de lutte contre certains cancers sur la base d'une application « propriétaire » en lien avec les systèmes CRISPR), sont d'ailleurs présentes à la fois aux États-Unis (Menlo Park, Californie) et à Hangzhou. Cette startup a déjà levé une série B de 25M

USD aux États-Unis. Elle illustre parfaitement la force de la diaspora à la fois dans les opérations de cette startup, et dans sa gouvernance. Elle dispose d'un espace totalement privé et sécurisé dans les locaux de NEST.BIO à Hangzhou.

Source : Entretiens menés par les chercheurs de la chaire newPIC à Hangzhou en avril 2019.

Photo 30 – Visite de NEST.BIO organisée par les responsables de HEDA ; laboratoires communs



Source : photo chaire newPIC, visite du 11 avril 2019

Encadré 28 – Une plateforme d'innovation globale venue des États-Unis : Techstars

Né en 2006 à Boulder, Colorado, aux États-Unis, ***Techstars*** *a accompagné plus de 1.600 startups dans 150 pays dans ses programmes, et leur a permis de lever au total près de 4 milliards de dollars pour atteindre une capitalisation totale de 18,2 G USD. Moins de 1% des candidatures de startups sont acceptés au niveau global. Techstars se présente comme un accélérateur. Leur marque est « Do more, faster ». Le programme principal pour les startups repose sur un sprint de 3 mois pour se faire accélérer sur des aspects « business » par des mentors experts, dans le cadre d'un apport de 120 k USD. 300 startups bénéficient de ce système tous les ans. Les trois mois permettent d'accroître le réseau de connections, d'aller au fond de la stratégie permettant d'arriver au mieux dans les prochaines étapes de l'évolution de la startup (« gain traction »), de se préparer à rencontrer des investisseurs, et de participer au « Demo day » pour montrer les avancées du projet.*

« Le mentorat est une des plus grandes valeurs ajoutées de l'expérience Techstars. C'est important d'apprendre directement de la bouche de ceux qui l'ont vécu, qui l'ont fait. »
Mitch Wainer, co-founder Digital Ocean.

Techstars a lancé en 2011 l'initiative ***Global Acceleration Network*** *(GAN) pour faire le lien entre 22 programmes internationaux d'accélération. Ce réseau a été lancé en conjonction avec la Startup* ***America Partnership*** *lancée par l'administration Obama mais elle est opérée maintenant de façon indépendante.*

En 2017, Techstars a signé un accord avec le venture capitalist ***Partech Ventures*** *pour s'étendre dans un certain nombre de villes, dont Paris. Il a aussi un accord avec l'accélérateur de technologies de l'US Air Force,* ***AFwerX****. Techstars a commencé son expansion géographique en 2015 ; il est présent dans plus de 150 pays, en particulier depuis qu'il a acquis UP Globak en 2016. Techstars est présent dans tous les pays asiatiques mais il revendique une présence particulière en Inde. Le réseau mondial fonctionne avec plus de 10 000 mentors au niveau mondial, et plus de 300 000 alumni. Techstars est présent à Paris.*

Techstars a commencé ses activités avec des fonctions usuelles pour les plateformes d'innovation, mais il propose maintenant un programme très dense pour accueillir les activités de « corporate innovation » ou d'open lab d'entreprise externalisées. Techstars dispose depuis 2014 de son propre fonds d'investissement, ***Techstars Ventures,*** *qui gère aujourd'hui directement 265 M USD (155 M USD à la création).*

Source : internet

Photo 31 – La plateforme Techstars à Paris



Source : internet

Encadré 29 – Une plateforme d'innovation globale venue des États-Unis : Founder Institute

L'incubateur a été fondé à Palo Alto, CA, en 2009. Il offre un programme de 4 mois à temps partiel sur les étapes initiales du parcours des startups, en particulier pour développer le premier modèle économique et la création légale de la société. Pour sortir « diplômé » du programme, il faut enregistrer une entreprise réellement opérationnelle à l'issue des 4 mois. Les décomptes arrêtés à la fin 2018 faisaient état de 3500 entreprises créées grâce au programme, pour une valorisation totale supérieure à 800M USD.

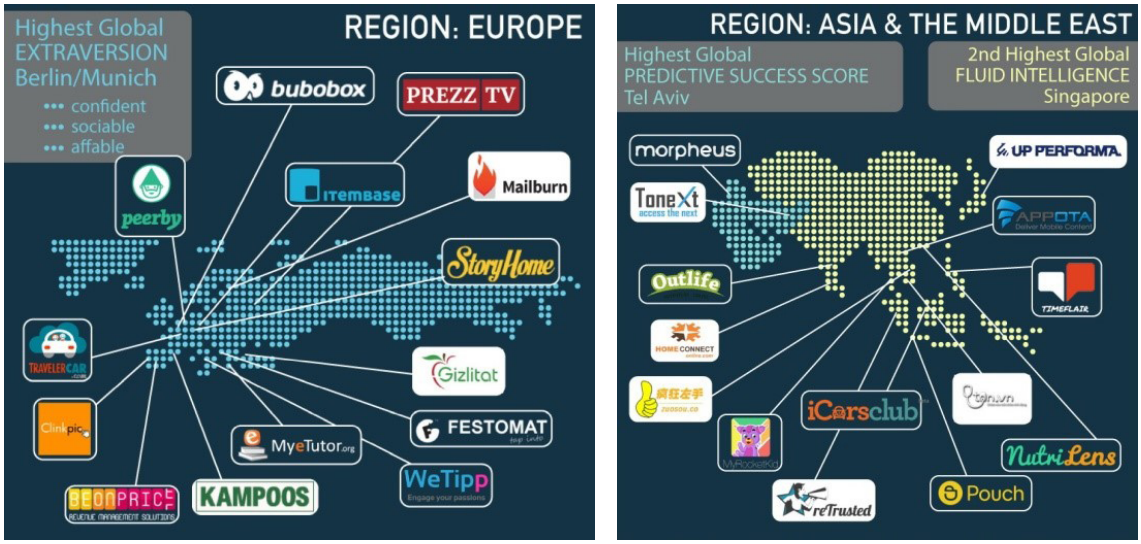
L'idée de départ du projet de Founder Institute était d'héberger de façon sereine les startups au moment du crash de 2008 aux États-Unis. Très vite, les fondateurs du projet ont eu l'idée d'étendre la couverture des activités pour lancer « 1000 startups par an ». Au départ, les diplômés avaient accès à un « shared liquidity pool » les rendant actionnaires d'un fond composé des capitaux sociaux de toutes les entreprises hébergées dans le programme.

Les plus anciens chapitres européens sont Paris et Berlin. Dès 2010, le Founder Institute avait démarré sa couverture des grandes villes du monde, dont Singapour et Berlin. Fin 2011, les 20 chapitres ont permis de « diplômer » 483 chefs d'entreprise et 415 entreprises au niveau mondial. La même année a été créé le « Female founder fellowship program » pour favoriser la présence des femmes parmi les startuppers de la technologie. En 2011, seulement 20% des « diplômés » étaient des femmes ; la proportion est montée à 36% dès 2012. Le cap des 1000 startups par an a été passé en 2013, avec un taux de survie à 3 ans supérieur à 75%.

La croissance de la couverture mondiale est continue : le Founder Institute a installé des chapitres dans 180 villes du monde, et 65 pays différents. Sur son site internet, le Founder Institute promeut de façon presque équivalente la création de nouveaux chapitres et de startups. Le site propose aussi des « packages » pour accompagner les créateurs dans ces deux dimensions, qui font toutes deux le même niveau d'importance dans sa stratégie de croissance.

Source : Internet – adresse du site : www.fi.co

Figure 10 – Infographies du Founder Institute sur la création d'entreprise en Europe et en Asie



Source : Internet – adresse : www.fi.co

Jusqu'en 2017, les plateformes d'innovation globales américaines étaient peu présentes en France mais l'année 2018 marque un tournant.

Les installations de **Techstars** et **Plug and Play** ont modifié le paysage des plateformes d'innovation franciliennes. En partenariat avec des grands groupes français comme Accor Hôtels, Renault et Total, **Techstars** vise aussi bien à coacher les startups que les intrapreneurs. Au sein du programme français d'accélération de **Techstars** on retrouve aussi bien des startups françaises qu'étrangères. Addidas vient aussi d'ouvrir son propre accélérateur de startup dans le domaine du sport à **Station F** avec l'idée d'en faire un accélérateur mondial. Addidas s'est associé à la plateforme d'innovation **Plug and Play**, très présente en Allemagne et en France. Cette présence nouvelle des plateformes globales en France introduit non seulement une nouvelle concurrence avec les plateformes d'innovation déjà installées sur le territoire mais, aussi, de nouvelles perspectives pour le développement d'écosystèmes d'entrepreneurs plus internationaux localisés sur l'Hexagone.

Dans cette analyse, il faut réserver une place particulière à **Partech Ventures** et aux fonds qui en découlent. Nous mentionnons ce fonds dans notre analyse car il héberge une partie des activités de **Techstars** dans son campus **Partech Shaker**, dédié à l'open innovation, et situé dans le 2e arrondissement de Paris. Le campus est ouvert également aux startups étrangères qui veulent s'installer à Paris. C'était le cas en 2015 pour Dropbox ou Pinterest, par exemple.

Encadré 30 – Une plateforme d'innovation transatlantique : Partech Ventures

L'histoire commence en France avec une filiale de la banque Paribas qui s'appelait Parisbas Technologies lors de sa création en 1982. Le fonds s'installe en Californie dès 1985 et se fait racheter par deux Français en 2007, qui en sont encore les managing directors. Jean-Marc Patrouilland avait rejoint Partech en 1996 ; Philippe Colombel en 2001. Le fonds était alors spécialisé dans les technologies de l'information.

Aujourd'hui, Partech Ventures est présent à San Francisco, Paris, Berlin et Dakar. Partech Ventures gère actuellement 1.3 G EUR à travers trois fonds, respectivement dédiés à l'amorçage (« Seed »), au capital risque (« Venture ») et au développement (« Growth ». Ils sont ainsi présents sur l'ensemble de la chaîne du financement des startups.

Selon le classement Preqin 2014, Partech Ventures serait l'un des dix meilleurs fonds de capital risque du monde, et le meilleur d'Europe (le seul européen parmi les trente premiers). Le fonds mentionne aussi de façon très proactive une référence à la charge de gouvernance sociale et environnementale, et affiche son adhésion aux principes PRI, Principles for Responsible Investment.

Leur accroche marketing reflète cet état d'esprit :

« Think bold. Move fast. Be fair. »
[Sois audacieux. Va vite. Sois honnête et équitable.]

Le fonds est soutenu par Bpifrance, Carrefour, Econocom, Edenred, Groupama, Ingenico Group, Neopost, Française des Jeux, BNP Paribas et Renault-Nissan. Des entrepreneurs et mentors installés en France et aux États-Unis ont également souscrit aux fonds. D'autres acteurs économiques majeurs, comme l'Oréal, sont aussi présents dans les trois fonds spécifiques.

Source : Internet – site institutionnel www.partechpartners.com

Le constat qui s'impose est que les plateformes d'innovation globales sont rarement françaises.

La plateforme d'innovation **MakeSense space** s'appuie bien entendu sur une communauté internationale d'entrepreneurs sociaux qui s'est constituée avant même l'activité de la plateforme en France (voir le rapport sur les plateformes d'innovation franciliennes publié en 2017). Cela leur a permis de construire des connexions au-delà de l'écosystème hexagonal pour les startups incubées au **MakeSense Space** à Paris.

D'autres exemples illustrent des tentatives d'internationalisation des plateformes.

Numa et **the Family** ont d'abord développé leur concept en France avant de reproduire leur modèle dans d'autres pays. Ils avaient l'idée de s'appuyer sur leur marque pour gérer leur expansion géographique. **The Family** fonctionne comme un fond d'investissement classique, qui accompagne et investit sur le long terme au sein des startups ; ils ont ouvert des bureaux à Londres et à Berlin. **Numa** s'est installée à Bangalore, à Berlin et dans de nombreuses autres villes, reproduisant son modèle d'animation de communautés centrées sur le digital et l'entrepreneuriat. Chaque nouveau lieu offre des services de coworking, d'accélération de startups et de conseil aux grandes entreprises sur l'innovation et la digitalisation. En même temps que **Numa** s'internationalisait, la plateforme d'où tout est parti à Paris a progressivement changé son positionnement. **Numa Paris** se concentre principalement sur l'accompagnement des grandes entreprises et ressemble aujourd'hui davantage à une société de conseil traditionnelle qu'à une plateforme d'innovation

LES OPEN LABS D'ENTREPRISES : DES ACTIVITES LOCALES DANS DES STRATEGIES GLOBALES

UN OBJECTIF PRIORITAIRE EN ASIE ALORS QU'EN FRANCE LA DYNAMIQUE EST PLUS RÉCENTE

La stratégie du groupe Alibaba mise en œuvre à Hangzhou illustre très bien les stratégies des entreprises globales qui pensent tout de suite leur management de l'innovation au niveau mondial. Ce groupe est un géant du commerce électronique. Il se positionne comme une plateforme de B2B en même temps qu'un acteur du B2B2C. L'encadré 2 a déjà permis de présenter la façon dont l'open lab travaille avec toutes sortes de startups dans le cadre d'un écosystème structuré par ses soins à Hangzhou, son siège social, mais, aussi, spontanément tourné vers lui à cause d'un effet d'entraînement qui a transformé totalement le paysage local de cette ville qui est aussi la capitale de la région du Zhejiang et un des hauts lieux du tourisme intérieur en Chine. Cette présence locale sert de point d'appui à une stratégie globale menée par le fond eWTP qui sert à investir dans de nouvelles compétences dans les domaines de la logistique, des paiements et du commerce électronique.

Cette démarche est délibérément globale, dès le départ. Jack Ma, dans des entretiens menés au moment du lancement du fond, mentionne un lien direct entre la stratégie de ce fond et les incitatives du gouvernement chinois : « *La Chine a pris le leadership d'un nouvel épisode de la globalisation. Avec l'initiative « Route de la soie », de nouvelles entreprises privées sont nécessaires pour promouvoir et mettre en œuvre le fond eWTP. Nous espérons que eWTP va devenir une initiative privée qui permettra de faire avance la vision de la Chine.* » Yu Yongfu, l'associé fondateur d'Alibaba chargé de mener les activités de ce fond de poursuivre sur un point encore plus important quand il détaille les modalités d'intégration de ces startups dans **une stratégie « glocale »**, qui vient sourcer les startups dans le monde entier pour alimenter la préservation des avantages concurrentiels d'Alibaba et ramener, de façon quasi systématique, toutes les startups dans l'écosystème mis en place à Hangzhou pour travailler à la fois à la suite de leur développement dans le cadre d'une stratégie chinoise, leur intégration dans le réseau des venture capitalists chinois et, enfin, leur insertion dans la logique de B2B2C de la plateforme Alibaba.

La vision du fond eWTP est de « redéfinir le glocal » en éliminant les barrières à l'expansion des entrepreneurs locaux ».
Yu Yongfu, associé partenaire fondateur d'Alibaba,
responsable de la mise en œuvre du Fond d'investissement eWTP.

Au-delà des efforts qui permettent aux startups et aux PME de croître en devenant tout de suite globales dans l'écosystème d'Alibaba, d'autres activités sont mises en œuvre pour alimenter le processus d'open innovation et identifier des talents qui contribuent de façon directe à améliorer des briques de compétences existantes d'Alibaba. Il faut mentionner ici le « Create@ Alibaba Cloud Startup Contest », qui repose sur une série d'événements autonomes et de « concours régionaux » qui permettent de faire le lien avec des startups du monde entier. Cette démarche serait la plus importante mise en œuvre par Alibaba pour se rapprocher de startups. Les concours se déroulent dans de nombreuses villes à l'internationale, en plus des différentes villes chinoises. Paris fait partie des étapes du concours, en partenariat avec **Paris&Co**. Tous les lauréats sont ramené à Hangzhou dans l'écosystème d'Alibaba au moment de la finale mondiale, et présentés à des investisseurs chinois. Les prix attribués par Alibaba directement s'expriment en crédits d'utilisation des ressources technologiques d'Alibaba pour mieux développer des solutions à intégrer dans son offre globale.

Encadré 31 – Le « Create@ Alibaba Cloud Startup Contest » comme action « glocale »

Dans chaque ville, le challenge Create@Alibaba Cloud Startup Contest (CACSC) est géré avec des partenaires locaux. Les critères d'éligibilité pour les startups sont stricts : il faut déjà être enregistré comme société, mais depuis moins de 5 ans, et sans être cotée en bourse. Le chiffre d'affaire annuel doit être inférieur à 500 000 USD. La startup doit avoir un business model explicite, des produits innovants et démontrer un potentiel de croissance. A partir des candidatures, chaque « division » ou région sélectionne 8 à 10 startups pour participer à sa finale, puis un ou deux champions régionaux. Au niveau mondial, les champions participent ensuite à la finale qui se tient à Hangzhou, en Chine. Chaque série de finaliste aura accès à des prix qui permettront de se connecter au plus près des activités d'Alibaba. Ils seront aussi subventionnés (en cash, et en échange marchandises) par le Hangzhou Future Science and Technology Park, qui héberge une partie de l'écosystème d'Alibaba.

Les finalistes régionaux bénéficient de 10 000 USD de crédits d'utilisation des services de cloud professionnel d'Alibaba, et de mentoring par les architectes des solutions cloud d'Alibaba. Ils reçoivent aussi un soutien pour mettre en place une solution internet en Chine, et de la mise en relation avec des investisseurs, incubateurs et espaces de coworking en Chine. Des solutions de co-marketing sont prévues pour entrer dans la logique de B2B2C générale de la plateforme d'Alibaba.

Les champions régionaux vont un cran plus loin. En plus de ce qui est garanti aux finalistes régionaux, leur allocation en services de cloud d'Alibaba est portée à 50 000 USD, mais ils sont surtout invités à la finale et auront une visibilité dans les activités de la conférence « Alibaba Cloud Yunqi conference » organisée à Hangzhou avec une couverture médiatique importante. Ils sont mis en relation avec les fonds

d'investissement les plus importants en Chine, dont eWTP. Ils ont aussi droit à des formations à l'entrepreneuriat dispensées, en Chine, par Cheung Kong Graduate School of Business dans le cadre d'une invitation de 5 jours.

En plus de ce qui a déjà été attribué aux étapes précédentes, le champion sélectionné lors de la grande finale du concours CACSC recevra une allocation de 216 000 USD en crédits d'utilisation de services de cloud d'Alibaba. Bien plus important, il sera intégré dans le programme d'incubation « 18 Founders » et sera intégré dans un plan de marketing spécial pour se préparer aux interactions avec les investisseurs chinois.

Les informations sur le concours tenu en France en 2016 sont disponibles de façon transparente. L'ensemble des activités 2016 était organisé par Paris&Co avec le manager général du groupe Alibaba en France. Le vainqueur du concours parisien était la startup Interactive Mobility, un projet de type IFE (« in flight entertainment » utilisé en aviation commerciale) élargi à l'ensemble de la mobilité, porté par Tanguy Morel et Michael Serres. Un grand prix a été attribué à Akoustic Arts, un projet de « remote speaker » qui permet de réduire la pollution sonore, porté par un associé du nom de 'Iran', sous la forme de billets d'avion sur Hainan Airlines pour aller assister à la conférence Cloud Yunqi à Hangzhou. Parmi les autres projets présentés, mais non retenus, on compte Braineet (dans lequel Xavier Niel, Marc Simoncini et Marc Antoine Granjon sont mentionnés comme associés fondateurs), Europass, Ligo (porté par des associés chinois), HDrones, Meetrip, et HiHiLulu (porté par un chinois). La finale française de cette sélection avait eu lieu le 5 juillet 2016.

En 2016, le concours fonctionnait avec 9 « divisions » locales en Chine et 8 « régions » ou divisions au niveau mondial. En 2017, ils sont passés à 25 « divisions » (13 domestiques, 12 à l'étranger). En 2017, c'est la startup des biotechs HistoWiz, basée à New York City, qui avait gagné le premier prix du concours. Sur plus de 40 villes différentes, plus de 9000 startups avaient participé au concours. 65 équipes étaient entrées dans la phase finale. 45 de ces équipes sont venues en Chine pour interagir avec des investisseurs et entrer dans la phase A de leur financement pour une valorisation totale de 5 milliards de RMB, soit plus de 600M USD. Parmi elles, 4 startups sont déjà entrées dans la phase B (dont une a levé 25 M USD). Les prévisions portent sur une entrée de la moitié de ce total de 45 startups dans la phase B.

En 2018, l'impact du programme est encore plus grand mais peu de statistiques sont déjà disponibles car la grande finale a eu lieu le 14 novembre 2018. Paris était à nouveau une des villes du programme, avec la sélection de la startup Prevision.IO. C'est la startup Nanometals Technology qui a gagné l'édition

2018 de la grande finale devant les 62 autres finalistes. Elle fabrique des matériels basés sur des nanotechnologie à base d'argent qui permettent de diminuer les coûts de fabrication des appareils. Elle est installée à Macao. Les deuxièmes et troisièmes places ont été prises par des startups de Hangzhou et de Shanghai. La première startup étrangère est originaire de Séoul : DoubleMe est spécialisée dans les technologies de capture holographiques.

Source : entretiens et site internet Create@Alibaba Cloud Startup Contest (http://www.alibabacloud.com)

Photo 32 – La grande finale 2018 du concours Create@Alibaba



Source : Service de presse Alibaba, site internet AlibabaCloud.

En Asie, quand on se place du point de vue des expatriés et des entreprises qui ne sont pas autochtones, les open labs d'entreprises apportent le plus souvent un moyen d'accéder à un marché local : en identifiant des startups utiles et prometteuses, ou encore en animant un écosystème d'innovation, une grande firme établie peut capter des dynamiques nouvelles d'innovation qui se développent. C'est particulièrement vrai en Inde, à Singapour ou en Chine.

La dynamique est particulièrement marquée pour les entreprises américaines qui jouent la carte de l'innovation ouverte dans des zones particulières où elles avaient déjà l'habitude de positionner leurs centres de développement logiciel pour des raisons de disponibilité des compétences et de coûts des ressources humaines. Sur ces deux aspects, la comparaison entre les États-Unis ou l'Europe d'une part, la Chine et l'Inde d'autre part, ne laisse aucune place à la philosophie. Bangalore représente un des principaux centres mondiaux du développement logiciel, quel que soit le

domaine de spécialité. Les rythmes de développement vont infiniment plus vite en Inde ou à Bangalore que dans les autres pays. Dans ce registre, les grands acteurs du développement logiciel montrent l'exemple : Microsoft est installé à Shanghai et à Bangalore, IBM a positionné un accélérateur associé au programme Watson à Singapour, SAP a installé le **SAP Startup Studio** à Bangalore, et Google a ouvert une série d'accélérateurs régionaux.

Les entreprises asiatiques, notamment dans le monde bancaire, ne sont pas en reste. On peut le constater avec DBS et MayBank. **Des firmes de la technologie plus « traditionnelle » se sont aussi lancées dans cette démarche** : Huawei a lancé son premier accélérateur sur le thème de l'Intelligence Artificielle et des Smart cities à Singapour en 2016.

Les entreprises françaises entrent aussi dans cette dynamique, mais la progression est plus récente. Outre les cas étudiés de **Catalyst** de la Société Générale, et de **Bizlab** d'Airbus Industries à Bangalore, on retrouve encore un **Hub d'innovation** de Thales installé à Singapour depuis quelques années ou encore le déploiement d'un dispositif de 14 **Orange Fab labs** dans le monde, dont plusieurs en Asie : Taiwan, Japon, Corée du Sud. Pour Orange, il s'agit d'open labs spécialisés sur l'accélération de startups. Ils permettent de sourcer des startups en fonction de l'intérêt des solutions technologiques qu'elles proposent par rapport à la stratégie d'Orange et, ensuite, de les faire accompagner par des mentors issus soit des équipes internet d'Orange soit de leur écosystème de partenaires.

En France, cette dynamique concerne tous les secteurs d'activités.

Les entreprises comme Adidas, L'Oréal et Thales ont ouvert des open labs à **Station F** orientés vers l'accélération de startups. Ils visent tous les trois ce genre d'objectifs. On retrouve aussi cette logique pour plusieurs grandes entreprises qui sont partenaires des plateformes d'innovation gérées par **Paris&Co**. Progressivement des grandes entreprises américaines et européennes ont aussi installé un open lab comme Facebook et Microsoft sur Paris, et Allianz à Nice (sur les objets connectés et les InsurTechs), soulignant ainsi la dynamique de l'écosystème entrepreneurial en France.

Lorsque ces open labs tournées vers l'externe s'installent dans la durée sur plusieurs continents, ils fonctionnent souvent en réseau. Cela permet aux startups de bénéficier d'un ensemble de services proposés par la grande entreprise, localisés un peu partout dans le monde. C'est le cas de la **Foundry** d'Unilever : les startups accélérées à Singapour peuvent bénéficier des espaces de coworking et de la communauté de la **Foundry** d'Unilever installées à Dublin tant pour des déplacements ponctuels que dans des logiques d'expansion géographique.

L'enjeu est clairement dessiné pour les grandes entreprises : maîtriser les écosystèmes les plus innovants sur les différents continents permet de s'assurer un positionnement clé dans la chaine de valeur des services et des produits de demain.

Pour les startups, l'enjeu est de choisir la dynamique proposée par les grandes entreprises qui sera le plus propice à son changement d'échelle.

LES FORMES VARIÉES DES STRATÉGIES DE DÉPLOIEMENT INTERNATIONAL DES OPEN LABS D'ENTREPRISES

Le déploiement des open labs d'entreprise à l'international contribue donc à une stratégie de globalisation des entreprises. Trouver sa place dans les écosystèmes émergents, trouver de quoi protéger ou améliorer sa place dans la chaîne de valeur ou sa position de marché, restent des enjeux essentiels. Il ne faut pas se faire mettre hors jeu par les autres acteurs de la course à l'innovation et, dans le même temps, il faut trouver comment aligner la stratégie de l'entreprise avec la préparation du futur.

Nous avons constaté trois principaux types de stratégies de déploiement des open labs d'entreprises à l'international qui entraînent des gestions de compétences spécifiques.

- Installer un open lab dans un pays et le faire piloter directement par des équipes internes issues de l'entreprise.
  On retrouve cette logique en particulier pour des entreprises qui ont déjà des activités locales importantes (équipes commerciales, centres de R&D). La stratégie d'Airbus avec les **Bizlabs**, de la Société Générale avec le précurseur de **Catalyst** ou encore d'Unilever avec la **Foundry** sont emblématiques de ce choix d'organisation.
- Construire un partenariat avec une plateforme d'innovation globale comme c'est le cas de l'Oréal avec **Founder** en Asie.
  L'entreprise doit s'assurer que les projets entrepreneuriaux seront alignés avec les priorités de l'entreprise, sa logique de diversification, son business model et les évolutions qui s'y rapportent mais elle s'appuiera sur des compétences spécifiques professionnelles pour coacher la startup et faire réaliser les preuves de concepts.
- Construire des partenariats avec d'autres grandes entreprises pour mutualiser la gestion des écosystèmes locaux ou encore la déléguer à une entreprise partenaire déjà installée.
  On retrouve cette logique pour **Catalyst** de Société Générale ou encore d'Allianz qui co-animent un programme d'accélération à Nice sur la mobilité avec OuiSncf et Toyota. Les partenariats ne se font pas entre concurrents d'un même secteur d'activités mais entre entreprises opérant dans des secteurs différents mais qui ont en commun certaines problématiques (comme la mobilité par exemple).

CONCLUSION

Cette étude a révélé que les modes de fonctionnement des plateformes d'innovation et des open labs d'entreprises sont assez comparables en Asie et en France. Ils obéissent aux mêmes principes.

Cette étude permet d'identifier trois enjeux clés :

- **Certaines plateformes d'innovation se positionnent de façon précise et délibérée sur les phases d'accélération de startups, y compris sur les activités d'industrialisation**. Leur stratégie et les services qu'elles proposent renvoient à des modèles stratégiques variés qui répondent aux mêmes principes en France et en Asie. En Inde et en Chine, ces plateformes s'appuient sur un écosystème d'innovation très dynamique, qui facilite la mise en place d'activités pour l'industrialisation des startups.
- **Pour les grandes entreprises, les open labs deviennent des points d'appui pour animer des écosystèmes nouveaux sur la dynamique de l'open innovation, dans une démarche multi- ou pluridisciplinaire.** Cela représente un orientation significative, en Asie comme en France, mais la dynamique semble plus avancée en Asie. Il ne s'agit pas seulement d'identifier des startups utiles pour faire évoluer le portefeuille d'activités de la grande entreprise, mais aussi de favoriser l'accélération des startups et, plus largement, de permettre l'émergence d'écosystèmes prêts à porter des projets disruptifs. Cette démarche est au service de la stratégie de diversification et d'adaptation continue des grandes entreprises, qui doivent introduire sans cesse de nouveaux produits et de nouveaux services pour préserver leur position de marché.
- **L'internationalisation des plateformes d'innovation et des open labs d'entreprise contribue à des stratégies précises dans le cadre d'un changement de perspective. Ces dispositifs ne sont pas seulement un moyen d'animer des communautés plus larges et d'accéder à des écosystèmes locaux.**
    - *Pour les plateformes d'innovation*, une distinction intéressante émerge entre celles qui sont « globales » et les autres. Les plateformes globales développent une capacité à accompagner le changement d'échelle des startups et à se positionner sur le marché international.
    - *Pour les open labs d'entreprise*, l'enjeu est de placer les compétences et les activités au plus près des compétences les mieux adaptées pour être efficace dans la dynamique d'open innovation. Les grandes entreprises passent aussi d'une logique d'open labs à une organisation avec un réseau d'open labs aux missions souvent complémentaires. Ce réseau tire parti de l'environnement local mais s'insère dans une stratégie globale pour relever tous les défis de l'entreprise. L'adage « act lobal, think global » prend alors tout son sens.

L'analyse présentée dans ce rapport permet d'ouvrir des perspectives et d'émettre une série de recommandation pour les grandes entreprises et les startups.

RECOMMANDATIONS POUR LES STARTUPS

L'enjeu clé pour les startups est d'accéder à des ressources variées et de s'insérer dans un écosystème qui va leur permettre le développement rapide de leur projet.

Très souvent l'accompagnement entrepreneurial se définit de manière générique comme si les attentes des entrepreneurs étaient uniformes. Ce n'est pas le cas.

Pour les startups, l'enjeu réside dans la construction d'un parcours pour développer le projet des fondateurs. Deux grandes familles de stratégies coexistent pour les startups : s'installer durablement sur un marché et trouver ses clients, ou organiser les activités pour se faire racheter par une grande entreprise et se faire intégrer dans son portefeuille d'activités. Dans les deux cas, les startups doivent monter leur projet en maturité et tirer parti des opportunités des services qui leur sont offerts par des plateformes d'innovation ou des open labs.

Les trois études réalisées par la chaire newPIC sur les plateformes d'innovation permettent de montrer la variété des attentes des entrepreneurs quant à leur intégration dans une plateforme d'innovation ou encore leur collaboration avec les open labs d'entreprises.

CRITÈRES DE SÉLECTION POUR UN ACCOMPAGNEMENT ADAPTÉ DANS UNE PLATEFORME D'INNOVATION

Pour construire leur parcours, les startups vont organiser leur montée en maturité au sein de plusieurs plateformes.

Trois familles de critères sont prises en référence, qui se combinent et évoluent au cours du temps :

- les caractéristiques propres du projet entrepreneurial et de sa maturité ;
- le profil de l'entrepreneur ; et
- les caractéristiques intrinsèques de la plateforme d'innovation.

Tableau 7 – Les critères de sélection des plateformes d'innovation pour les entrepreneurs

Dimensions	Critères	Incidences sur les services recherchés par les startups au sein des startups
Nature du projet entrepreneurial	Technologique (deep tech ou non), industriel, artisanal	Recherche d'accompagnement sur la technologie ; accès aux outils de prototypage rapide (makerspace), et de pré-industrialisation Enjeux sur les infrastructures, les matériels et l'hébergement physique proposés par la plateforme
	Services dans le digital, développement logiciel	Recherche de services de coworking uniquement
	Spécialisation B2B ou B2C Domaine de spécialisation à spécifier	Besoin d'intégrer un écosystème spécifique comme une plateforme capable de mettre en relation avec les grands groupes et d'accompagner la collaboration voire les expérimentations
Maturité du projet entrepreneurial	Faible (création de l'entreprise, travail sur un premier POC et client)	Fournir un environnement créatif, des activités évènementielles variées pour la mise en connexion la plus large possible Capacité à attirer des investisseurs en amont du processus entrepreneurial
	Élevée (gérer le changement d'échelle)	Besoin croissant de bureau privatif Capacité de la plateforme à accompagner le changement d'échelle et/ou l'accès à un marché global Capacité de la plateforme à gérer des connexions utiles tout de suite pour le changement d'échelle et la visibilité de la startup Capacité à tracter des tickets financiers élevés, à proposer des modèles de financement et de prêts à taux 0%

Dimensions	Critères	Incidences sur les services recherchés par les startups au sein des startups
Profil de l'entrepreneur	Compétences fortes sur la technologie, les aspects marchés, et le montage de business model Serial entrepreneur	Plateformes qui fournissent un processus d'auto-incubation qui repose sur l'entraide au sein de la communauté et la variété des expertises accessibles
	Première expérience entrepreneuriale, peu de compétences sur les aspects marché ou business model, ou technologie	Recherche d'un accompagnement personnalisé dans l'incubation ou l'accélération
	Recherche d'autonomie stratégique et volonté de conserver la pleine maîtrise de la gouvernance	La position d'investisseur de la plateforme dans le capital de la startup peut devenir un repoussoir pour le créateur d'entreprise
Caractéristiques clés de la plateforme	Marque forte de la plateforme	Recherche d'une plateforme avec une forte crédibilité : le processus de sélection des projets de startups est sérieux, la plateforme démontre une capacité à attirer les acteurs clés dans un domaine précis. Recherche d'une plateforme avec une forte crédibilité pour l'accompagnement des projets : l'accompagnement apporté par la plateforme permet de crédibiliser les qualités de gestion de la startup et de montée en maturité du projet de l'entrepreneur vis-à-vis d'investisseurs et de partenaires potentiels
	Dynamique de communauté caractérisée par le partage de valeurs, la bienveillance, l'entraide, et la diversité des expertises	Recherche d'une plateforme en adéquation avec les valeurs portés par le projet entrepreneurial, permettant d'accéder à des expertises variées Recherche d'un environnement social bienveillant Partage d'une vision du monde

CRITÈRES DE SÉLECTION POUR UN ACCOMPAGNEMENT ADAPTÉ DANS UN OPEN LAB

Les critères de sélection qui guident les choix des entrepreneurs pour rejoindre un open lab d'entreprise sont en partie les mêmes que ceux qui prévalent pour une plateforme d'innovation. Quelques spécificités existent. Elles sont en particulier associées aux stratégies mises en place par l'entrepreneur pour réussir sa stratégie de croissance et générer un chiffre d'affaires suffisant pour rendre pérenne le projet de startup, et travailler tout de suite sur le passage à l'échelle qui permettra de se positionner de façon efficace face à la concurrence.

Pour une startup, entrer dans un open lab d'entreprise revient à entrer dans son écosystème et à s'interdire d'aller travailler avec des concurrents directs de la grande entreprise, ou avec des entreprises d'un écosystème concurrent. Le choix de travailler avec un open lab d'entreprise va alors clairement dépendre des opportunités d'accès au marché que lui permet cette collaboration.

Ces opportunités reposent sur :

- l'adéquation du projet de la startup avec le portefeuille d'activités de l'entreprise, en particulier des deux points de vue technique et commercial ;
- de la nature des données sur les produits, les marchés et les clients mises à disposition par la grande entreprise et qui garantira un potentiel de changement d'échelle pour la startup, ce qui renvoie également à sa présence internationale ;
- de la capacité de la grande entreprise à prendre très vite des décisions sur l'évolution de sa collaboration avec la startup, et en particulier de savoir très vite proposer des opportunités sérieuses pour aligner le projet de la startup avec les besoins opérationnels de l'entreprise ou pour intégrer son offre dans le portefeuille d'activités de la grande entreprise ;
- de la capacité de l'open lab de la grande entreprise à mettre en place des processus d'interaction et de mise en relation avec les business units qui soit efficace ;
- de la capacité de l'open lab de la grande entreprise à proposer des modalités efficaces d'incubation ou d'accélération pour la montée en maturité des projets des startups.

Le porteur de projet entrepreneurial sera également confronté à des enjeux spécifiques en matière de gouvernance de la startup.

Cela renverra au degré d'autonomie à préserver en intégrant un open lab d'entreprise. Cette préoccupation va conduire l'entrepreneur à être très attentif à deux aspects :

- les conditions initiales imposées par le grand groupe en matière de propriété intellectuelle et d'exclusivité commerciale ; et
- la stratégie d'investisseur du grand groupe dans le capital de la startup, lorsqu'elle existe, qui se traduit le plus souvent par une intrusion dans la gouvernance ou le tour de table des actionnaires, avec les exigences spécifiques qui l'accompagnent.

RECOMMANDATIONS POUR LES GRANDS GROUPES

Quel que soit leur secteur d'activités, beaucoup de grandes entreprises se dotent d'open labs. Quand le *Livre Blanc des Open Labs* (2015) a été élaboré, le phénomène « open lab » était encore souvent un effet de mode. Peu de grandes entreprises allaient au-delà de l'installation d'un espace très bien désigné pour héberger des activités en relation avec l'innovation ou la créativité, mais cela se traduisait avec difficulté dans la stratégie d'innovation. Le plus souvent, les initiatives relevaient de l'énergie isolée d'un manager qui travaillait pour une grande partie « en perruque ». L'espace servait de vitrine sans réellement être mis au service d'une stratégie d'innovation et d'un changement organisationnel durable.

Aujourd'hui, la situation a évolué.

Cette étude témoigne que de nombreuses grandes entreprises mettent en place des stratégies d'innovation ouverte et utilisent réellement leur open lab au service de cette stratégie. Ces entreprises adaptent la mission de l'open lab à leur configuration (plus ou moins globale) et aux enjeux de l'environnement local immédiat (en prenant en compte la proximité des buisines units et les caractéristiques de l'écosystème local).

La réalité est aussi qu'elles prennent progressivement conscience que tous ces processus se managent et qu'ils requièrent des compétences et des modes de travail particuliers, spécifiques à ce genre d'interface dédié à l'exploration et à la maturation des projets (ou des startups). Il ne suffit pas d'installer un lieu aménagé de façon un peu moderne pour que tout cela fonctionne par une sorte de miracle.

Les modes des travail, les processus et les compétences liées aux open labs sont décalés par rapport au mode de fonctionnement du reste de l'entreprise. Il faut donc fournir un effort collectif et individuel non négligeable pour que l'entreprise puisse s'accommoder de ces évolutions, et en tirer le plein bénéfice pendant la phase d'exploration, puis dans la transition entre l'exploration et l'exploitation des résultats qui en découlent. Les bénéfices sont souvent complexes à analyser et ils sont le plus

souvent associés à des effets de tunnel, difficiles à gérer. **Bien que l'open lab soit un petit dispositif à l'échelle des activités de l'entreprise, les incidences systémiques peuvent être nombreuses**.

Lorsque la mission de l'open lab est tournée vers l'interne, c'est-à-dire vers l'évolution des portefeuilles d'activité des business units et vers la valorisation des idées portées par des intrapreneurs. **Les programmes d'intrapreneuriat sont complexes à gérer** non seulement parce qu'ils imposent des modalités et des savoir-faire nouveaux mais, aussi, parce que les incidences pour l'organisation peuvent se situer à de multiples niveaux.

Lorsque la mission de l'open lab est tournée vers l'externe, l'enjeu réside dans sa capacité à attirer une variété d'acteurs sur des problématiques clés pour l'entreprise. **L'open lab devient une sorte de chef d'orchestre de la stratégie d'innovation ouverte. Il devient l'acteur principal de l'animation d'un écosystème qui va faire le lien avec l'ensemble des contributeurs à ce mécanisme**. Cela va donc impliquer aussi les startups, avec la nécessité de savoir les identifier puis de les accompagner dans leur maturation. L'enjeu va donc aussi résider dans la capacité de l'open lab, et de ses managers, a constamment aligner les intérêts et la stratégie de l'entreprise à cette variété d'acteurs nouveaux qui se trouvent au contact de l'entreprise. Pour valoriser les apports potentiels des acteurs de l'écosystème, il faut que l'open lab soit piloté de la bonne façon et au bon niveau.

Le mode de management de ce type de dispositif et son rattachement représentent des enjeux clés qui conduiront au succès ou l'échec de la démarche.

COLLABORER AVEC UNE PLATEFORME D'INNOVATION OU MONTER UN OPEN LAB ?

Vaut-il mieux créer des open labs un peu partout dans le monde dans une sorte de réseau rattaché à la mission d'un des « CxO[1]» , ou faire piloter un dispositif externe par une ou plusieurs plateformes d'innovation ?

La réponse n'est pas simple.

La réponse ne peut pas être tranchée comme du blanc ou du noir.

1 Terme générique utilisé dans le jargon « global » pour désigner tous les « chief officers » d'une entreprise qui sont responsables de l'exécution de la stratégie autour du **CEO** (chief executive officer). On trouve par exemple dans la liste : **CFO** (chief finance officer), **CSO** (chief strategy officer), **CIO** (chief information officer ou chief innovation officer, l'acronyme s'adapte selon les goûts), **CMO** (chief marketing officer), **CTO** (chief technology officer), etc. Chaque grande entreprise fabrique son propre jargon et ses propres acronymes pour refléter sa stratégie, ou ses évolutions. Certains dirigent des services qui pèsent lourd dans l'organisation et de nombreux personnels ; d'autres sont plutôt de super-chargés de missions avec une toute petite équipe (c'est souvent le cas du **CHO** : chief happiness officer). En France, on ferait probablement le lien avec le fait que tous ces CxO font partie d'un comité exécutif, ou organe équivalent en charge de piloter les opérations de l'entreprise. A noter tout de même que l'analyse doit faire la différence entre un comité exécutif d'une part, et les conseils d'administration ou de surveillance d'autre part.

De nombreuses entreprises combinent les deux options. Cette étude a illustré plusieurs démarches. **L'Oréal** pilote un accélérateur de startups dans **Station F** mais recourt en même temps à **Founder** pour monter des accélérateurs en Asie. Ce n'est pas la seule entreprise qui recoure à une telle stratégie.

Même pour les missions de changement interne, certaines entreprises confient une part croissante du pilotage de leur programme d'intrapreneuriat à des plateformes d'innovation. Des avantages spécifiques permettent de comprendre les conditions qui conduisent à recourir au partenariat avec une plateforme d'innovation (ou à l'open lab d'une entreprise non concurrente) plutôt que de piloter directement un open lab. Cette étude a permis d'identifier plusieurs cas polaires qui justifient de travailler en partenariat et d'externaliser tout ou partie de la fonction.

- Le recours à une plateforme d'innovation permet de confier le projet à des professionnels du pilotage de ce type de dispositif. Cette option peut se révéler pertinente quand l'entreprise ne dispose pas des compétences internes propices pour tenter l'aventure. Même dans un cas d'externalisation, l'entreprise devra malgré tout internaliser une capacité à aligner les intérêts de l'entreprise avec les attentes de l'écosystème qui est géré à travers la plateforme.
- Le recours à une plateforme d'innovation est opportun quand la marque de l'entreprise est faible (au plan mondial ou sur un plan plus régional, par exemple en Asie).
- Le recours à une plateforme d'innovation est opportun lorsque l'entreprise connait mal les règles et modes de fonctionnement d'un écosystème particulier, à la fois à cause de sa culture et du domaine technologique (par exemple pour introduire des sauts liés à la cyber-sécurité, à la gestion de gros volumes de données ou à l'intelligence artificielle).

Enfin, une question nouvelle se pose autour de la mise en relation de la stratégie de l'entreprise avec son écosystème en général.

Comment tirer parti de l'ensemble des plateformes d'innovation et des open labs qui gravitent autour et dans l'entreprise ? Quelle dynamique favoriser au niveau des réseaux et du pilotage des écosystèmes ? Quelles synergies rechercher ?

Les efforts de coordination restent encore faibles à ce stade.

Parions que l'un des défis futurs des grandes entreprises sera de piloter le fonctionnement en réseaux de ces dispositifs et d'améliorer les modes de travail qui permettent de toujours tirer mieux partie de leurs apports dans une stratégie globale, mais qui se décline par des actions localisées spécifiques.

BIBLIOGRAPHIE & RÉFÉRENCES

Adner R. (2006), "Match your innovation strategy to your innovation ecosystem", *Harvard Business Review*, April (12p.).

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

Anthony S.C. (2015) « How Singapor became an entrepreneurial hub', Harward Business review, February, https://hbr.org/2015/02/how-singapore-became-an-entrepreneurial-hub

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

Bouncken R.B., Clauss, T., Reuschl A.J. (2016, "Coworking spaces in Asia: a business model design perspective", *working papers*, SMS

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

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

DGE (2017): *L'entrepreneuriat : faits et chiffres, Publication de la direction Générale des entreprises*, MINEFI, France

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

Georget V., Maniak R., Rayna T. (2019), "Intrapreneuriat: dépasser la mythologie des super-heros", *Rapport de l'Observatoire de l'innovation*, Institut de l'entreprise, Paris.

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

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

JLL (2017), *Future of Work : the coworking revolution*, Confederation of Indian Industry

Koponen R., Li M., Kosonen T. (2017) *Handbook for finnish startups for entering chinese market*, TEKES review 338

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

Levy Waitz P. (2018), Mission coworking : faire ensemble pour mieux vivre ensemble, Mission CGET

Merindol V. (2017), « Comment les entreprises innovent aujourd'hui ? Des secteurs dit traditionnels aux entreprises de la nouvelle économie », *Rapport de l'Observatoire de l'innovation*, Institut de l'entreprise, Paris

Merindol V. et Versailles D.W. (2017), "Développer des capacités hautement créatives : le cas des laboratoires d'innovation ouverte", *Management international*, vol 22(1).

Merindol 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.

Merindol, V., Versailles (2017), *Créer et innover aujourd'hui en Ile de France : le rôle des plateformes d'innovation*, Rapport d'étude commandé par Innovation Factory, Bpifrance Le Hub et Paris&Co, Paris, France.

Merindol, V., Versailles, D.W., Aubouin, N., Le Chaffotec A., Capdevila, I. (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, Paris, France.

MingFeng T., Baskaran A., Pancholi J., Lu Y. (2014) " Technology business incubators in China and India: a comparative Analysis", *Journal of Global information Technology Management* vol 16 (2).

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*, Aout, St Petersburg.

RGCS (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 Fur Wirtschaftsgeographie*, 4, pp. 232-247

TNS Sofres (2013) *Les nouveaux visages des startupers*, une étude réalisée pour l'Atelier de BNP Paris Bas.

Wang B. (2017), "Hubs of internet entrtepreneurs: the emergence of coworking offices in Shanghai, China", *Journal of Urban Technology*, April

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

Your story (2019), "Deep science for deep impact: an overview of scientific initiatives that can transform India", Your Story Media.

ANNEXES

QUELQUES PRECISIONS CONCEPTUELLES : LE « PIVOT »

Le mot à la mode dans le monde des incubateurs et des accélérateurs est « pivot ».

En réalité, ce mot recouvre tellement de réalités qu'il n'a pas de sens. C'est peut-être même parce qu'il est principalement vague et insignifiant qu'il a du succès. Le management stratégique permet de préciser ce jargon à la mode et de distinguer comment il s'applique à l'accompagnement des startups et à l'évolution des grandes entreprises.

Deux références sont utiles pour comprendre les contenus de ces activités de maturation des projets évoqués dans ce rapport :

- les modèles économiques qui traduisent la stratégie de l'entreprise, et
- les modèles de compréhension de la diversification stratégique.

L'analyse des modèles économiques repose sur quatre blocs d'activités. Au cœur du dispositif se trouve le modèle de services. La description des activités (produits et/ou services) d'une entreprise s'inscrit dans une logique de portefeuille. Chaque élément de ce portefeuille doit créer de la valeur (la plus distinctive possible) pour les clients. Il est nécessaire d'analyser l'ensemble des interfaces avec les clients et l'expérience des utilisateurs.

Quand l'entreprise ou la startup applique un modèle de tarification à l'ensemble de son portefeuille de services (« pricing scheme »), elle met en place un modèle de revenus qui s'analyse à partir d'une demande « effective », c'est-à-dire une demande qui produit des effets car les clients acceptent de payer les prix demandés pour les produits et/ou services.

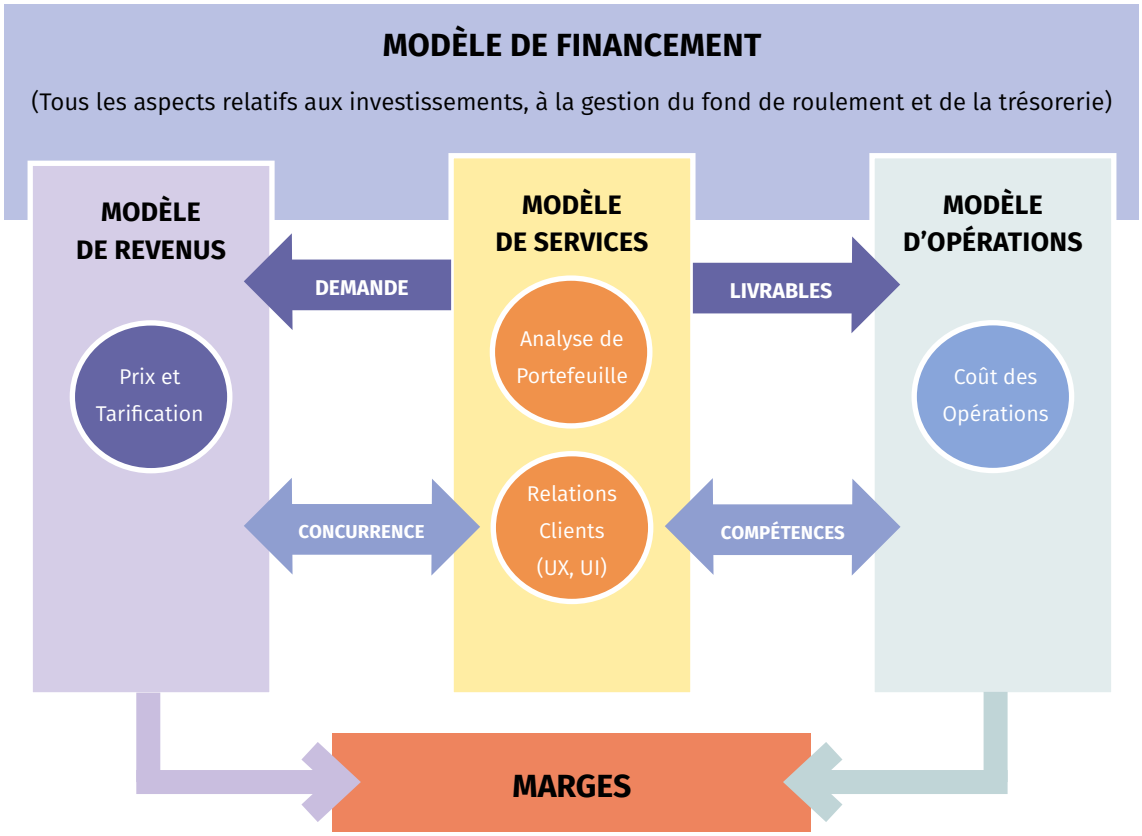
Le portefeuille d'activités (services et/ou produits) se complète par un système de distribution (la livraison des services ou des produits) pour arriver chez le client. A la fois la production des biens et des services, et leur distribution, génèrent les coûts d'opération de l'entreprise. Ils permettent aussi de décrire les compétences clés (cœur) de l'entreprise.

Ces perspectives ouvrent la possibilité de se confronter à la concurrence en matière de services, de prix, et de coûts. La différence entre revenus et coûts permet d'identifier les marges brutes d'opération. Les règles de cohérence imposent de trouver un alignement entre les produits ou services qui créent de la valeur pour le client final, les sources de revenu, les modes de tarification, et les compétences clés de l'entreprise ou de la

startup.

Pour chapeauter l'ensemble, il faut ajouter un modèle de financement qui couvre tous les apports en capital, finance les immobilisations, structure la gouvernance, et dimensionne le fonds de roulement au bon niveau. Le modèle de financement permet aussi d'approcher l'analyse de la rentabilité de l'entreprise ou de la startup.

Figure 11 – Schéma d'ensemble pour l'analyse des modèles économiques



Source : DWV pour PSB/BC

Dans la vie d'une entreprise, il est nécessaire d'opérer souvent des ajustements pour se caler sur les évolutions du marché et de la concurrence. Dans la vie d'une startup, il est indispensable d'identifier de façon claire comment aligner les sources de revenus, les produits et/ou services, les modes de tarification, les sources de marge, les origines des coûts, et les compétences clés. Cette analyse est complexe, mais on peut parler de « pivot » chaque fois qu'on change quelque chose dans l'équation. Le plus visible renvoie au ciblage d'un marché composé de clients solvables et volontaires pour payer les produits/ services, au portefeuille de produits/ services et au mode de tarification. Même si cela reste un aspect intéressant du débat, limiter la possibilité de « pivot » à ces aspects marketing revient à ignorer 99% des problèmes analysés en management stratégique. Toute évolution d'un seul composant du diagramme (figure 11) impose une remise en cohérence, plus ou moins douloureuse. Quand on parle de « pivot », on fait référence à n'importe quelle remise en cause de ces paramètres et au réalignement qui en découle. Le plus douloureux concerne l'alignement entre les centres de gravité

respectifs des revenus et des coûts, et les compétences clés (les concepts de « *core competencies* » ou de « *dynamic capabilities* » qui se traduisent en modes de travail concrets pour les managers et tous les collaborateurs).

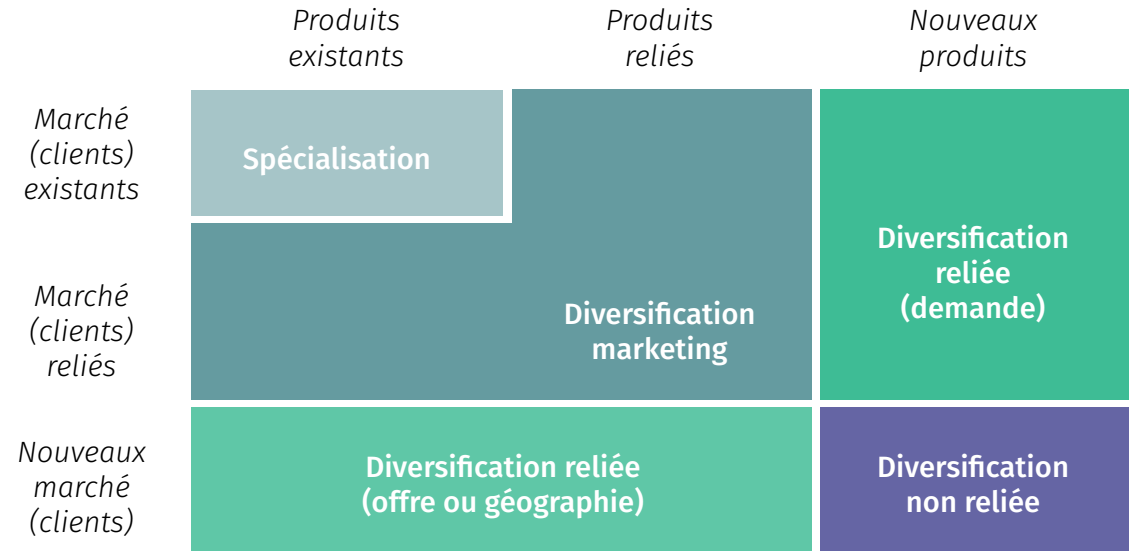
Si on poursuit le raisonnement, on peut également faire la différence entre, d'une part, les business models qui permettent de s'accommoder des innovations et, d'autre part, les business models innovants à proprement parler. Quand l'innovation porte sur le business model, l'entreprise invente une nouvelle façon de structurer son équation économique (par exemple un nouveau mode de tarification, ou une nouvelle façon d'optimiser les coûts). « Cuisiner » un business model innovant requiert un dosage subtil entre tous les éléments décrits dans le diagramme. Il reste tout de même assez rare d'inventer un business model proprement innovant. Le plus souvent, et les plateformes d'innovation l'illustrent très bien, les activités portent sur l'introduction de l'innovation (technologique ou d'usage) dans un business model éprouvé. Ce raisonnement s'applique à la fois aux startups et aux grandes entreprises, mais il ne suffit pas à épuiser l'analyse du « pivot ».

La deuxième référence renvoie à un sujet encore plus ancien de l'analyse stratégique : la logique de diversification reliée ou non reliée, introduite par Ansoff dans son article de 1957 et enrichie depuis en stratégie même si les acteurs du marketing l'utilisent souvent dans sa version la plus simple. L'idée d'Ansoff est de cartographier le portefeuille d'activités de l'entreprise ou de la startup en faisant le lien entre produits/ services (en abscisses) et marchés ou types de clients (en ordonnées). Dans la version de 1957, Ansoff faisait seulement référence à des produits/ services existants versus nouveaux, et à des profils de clients ou des marchés existants versus nouveaux. Dans la version plus « moderne » utilisée en stratégie, on intercale des produits/ services reliés et des clients (ou marchés) reliés comme présenté sur la figure 12.

La stratégie d'une entreprise suppose de rester dans la logique de spécialisation et d'approfondir sa relation avec des clients existants en améliorant (de façon incrémentale) des produits/ services existants, ou alors de « pivoter » vers une autre de cases de la matrice en se diversifiant d'une façon ou d'une autre. Quand on reste attaché à des produits/ services existants et des clients existants, la stratégie repose sur une logique de pénétration de marché. Quand on tente d'aller vers des clients nouveaux ou reliés à partir de produits existants, on entre dans une logique de développement de marché (vers de nouveaux segments, de nouveaux territoires, de nouveaux usages, etc.). Quand on tente d'aller vers des produits/ services reliés pour des clients existants, on applique une stratégie de développement de produits ou de services. La zone intermédiaire, associée à une diversification de type marketing, repose essentiellement sur des produits/ services ou des clients reliés. Cette zone se révèle moins risquée à gérer dans le business model que lorsque l'entreprise se déplace plutôt vers des clients tout à fait nouveaux, ou des produits/ services tout à fait nouveaux. En stratégie, il est très utile de faire la différence entre ce qui est relié aux activités existantes de l'entreprise et ce

qui ne l'est pas. La matrice présentée ici (3 lignes et 3 colonnes) permet d'apprécier les notions de risque de développement que le modèle originel d'Ansoff. L'entreprise connaît mieux des clients (ou des marchés) reliés que des marchés nouveaux ; elle sait plus facilement amener des produits reliés aux clients que des produits nouveaux. Une entreprise prend son risque maximum lorsqu'elle tente de prendre en compte en même temps des produits et des marchés tout à fait nouveaux.

Figure 12 – Spécialisation, diversification reliée, diversification non-reliée (matrice d'Ansoff généralisée)



Source : DWV pour PSB/BC

Dans une startup, de ce point vue, la notion de « pivot » reste simple à apprécier : la startup se cherche encore, mais elle n'a pas à proprement parler de position de marché avec des produits existants et des clients existants. Elle a des idées, elle les teste, elle se confronte à un marché potentiel et découvre sa concurrence. Le « pivot » porte plus souvent sur le modèle de services et le modèle de revenus et les logiques de diversification vers des produits/ services reliés servent à découvrir l'offre qui permet de se lancer sur un marché. C'est plus rarement lié au modèle d'opérations mais les compagnies aériennes « low cost » montrent bien que l'élaboration du modèle d'opérations et la compréhension des coûts associés restent indissociables de la réussite du projet.

La notion de « pivot » est tout à la fois simple et compliquée à apprécier dans un cas de grande entreprise. Presque toutes les entreprises cherchent des relais de croissance avec des produits nouveaux ou reliés, et des marchés reliés. Pour gérer l'accès à des marchés qu'elles ne connaissent pas, comme l'Asie, elles s'implantent à des endroits où elles peuvent apprendre. En réalité, elles sont aussi liées à de forts effets d'inertie qui les conduisent à ne pas remettre en cause leurs activités existantes au moment d'introduire les nouveaux éléments de leur offre. Leur problème s'analyse donc bien plus souvent dans le cadre de la logique de diversification « à la Ansoff » que dans le

cadre d'une évolution du business model. L'évolution d'un des éléments du business model (voir figure 11) reste tout à fait possible, mais ces bouleversements sont plus rares et plus complexes à gérer au niveau de la force de vente et du management. La grande entreprise procède par une série d'à-coups, par des sauts de discontinuité. Elle procède de façon incrémentale pendant « un certain temps » puis doit réinventer ou adapter une partie de son business model. Il n'est pas simple de piloter ces sauts au niveau du business model. Les questions d'ambidextrie déjà bien documentées en sciences de gestion, c'est-à-dire dans la transition entre exploration et exploitation, montrent combien l'évolution du portefeuille d'activités reste complexe à gérer quand elle implique un « pivot » dans le centre de gravité du portefeuille de produits/ services de l'entreprise, ou dans les modalités de tarification, ou dans les « core competencies ».

Toutes ces évolutions, grandes ou petites, requièrent une forme d'agilité et une capacité à accepter le changement qui ressemble à la capacité d'adaptation de la startup. Dans le cas de la grande entreprise, il faut se tenir prêt à des évolutions et l'état d'esprit qui permet de « pivoter » est au moins autant recherché que le « pivot » lui-même.

A ce stade, toute grande entreprise est confrontée à un défi majeur : prendre le « pivot » pour ce qu'il est, et lui donner sa chance au bon niveau. Les problèmes de gestion liés à l'ambidextrie vont toujours montrer que les grandes entreprises font une part plus belle à l'exploitation qu'à la transition entre exploration et exploitation. La grande entreprise repose sur une logique d'optimisation et sur des processus très établis qui s'accommode bien de la recherche de diversification reliée autour d'une évolution incrémentale ou d'un nouveau produit/ service dans son portefeuille. Les risques et les coûts d'un « pivot » dans le business model sont plus difficiles à mesurer et ils se confrontent beaucoup moins bien aux processus de décision de la grande organisation (de la « cathédrale »). C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les porteurs de ces projets de rupture s'épuisent, le plus souvent, à faire valoir les innovations de rupture et les « pivots » dans le business model pour ce qu'ils sont. Personne n'a encore trouvé de manuel pour que les grandes entreprises évitent de tuer les « pivots » qui permettront à la grande entreprise de se repositionner.

En revanche, il y a une certitude. Ces processus se managent.

Qu'elle soit grande entreprise établie ou startup, la survie à long terme d'une entreprise et la préservation de son avantage concurrentiel ne surviennent pas par hasard.

Les décisions, les comportements, et les contributions des managers sont le point de départ pour expliquer tout à la fois les échecs et les succès.

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

Figure 13 – Bpifrance Le Lab



Source : Reproduite avec autorisation

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.

Photo 33 – Innovation Factory



Source : Reproduit avec autorisation.

Plus d'informations sur www.innovationfcty.fr

PRESENTATION DE LA CHAIRE NEWPIC DE PARIS SCHOOL OF BUSINESS

PARIS SCHOOL OF BUSINESS

Fondée en 1974, Paris School of Business est membre du Réseau Galiléo Global Education, 2ème Réseau d'enseignement supérieur Privé au monde.

Paris School of Business propose 5 programmes diplômants : un Bachelor visé par l'Etat, un programme Grande École (PGE) conférant le grade de Master, 15 programmes MSc, un MBA, ainsi qu'un DBA. Les programmes PGE et MBA de PSB sont accrédités par AMBA et le PGE a obtenu l'accréditation internationale EPAS en 2019. Paris School of Business est membre de la Conférence des Grandes Écoles (CGE), de l'UGEI, de l'EFMD et de AACSB.

Paris School of Business accueille près de 4 000 étudiants, dont plus de 1 000 étudiants étrangers. PSB dénombre 165 universités partenaires parmi lesquelles près de 50% disposent d'au moins une accréditation internationale. Elle compte également parmi ses partenaires des établissements prestigieux dont la London School of Economics, BI Norwegian Business School à Oslo en Europe, Fudan University en Asie, Monash University en Australie, Boston University, McGill University (Montréal), UCLA et UC Berkeley.

Les activités de recherche menées au sein de Paris School of Business sont en ligne avec la mission de l'école « Research for Practice », qui implique de mener des activités qui ont du sens pour l'entreprise et les organisations du monde réel. Le corps professoral de Paris School of Business comprend 91 enseignants permanents (46% d'internationaux et 20 nationalités différentes). 68 d'entre eux sont des chercheurs (6 sont tituliaires d'une HDR, habilitation à diriger des recherches) et sont rattachés aux activités des départements de recherche et des chaires. PSB accueille parallèlement des doctorants affiliés aux chaires.

Depuis 2014, les enseignants de PSB ont produit plus de 1 000 contributions intellectuelles. 20% d'entre elles sont des publications scientifiques classées, et près de 50% sont des passage dans les media. Les chercheurs de PSB ont produit 8 rapports d'étude et d'expertise. 20 études de cas ont été publiés sur les 5 dernières années.

Ces performances témoignent de l'alignement de la politique de recherche avec la signature « Research for Practice ».

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 (Geopolitics and Business ; Digital Data & Design ; Living Health ; 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. On peut également citer l'organisation de numéros spéciaux de revue scientifique (ISMO, International Journal of Global Energy Issues, Management Internatioal). D'autres activités couvrent l'organisation d'ateliers thématiques (Digital, management, gouvernance) et plusieurs tracks dans des conférences internationales (EURAM).

Le financement des activités de recherche s'effectue en partie via des sources externes : financements européens (3 projets ERASMUS+), ou conventions et contrats de recherche avec des partenaires privés ou publics. PSB accueille actuellement 11 projets de recherche qui représentent un total de 1 200 000€, soit un montant annuel moyen de 400 000€ sur les 3 dernières années.

De plus amples informations sur PARIS SCHOOL OF BUSINESS sur le site internet 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. Les travaux de la chaire ont 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 managers au sein de PSB aux niveaux L-M-D sur les thèmes liés aux 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 managériales en lien avec l'innovation et la créativité ;
- Diffusion des résultats de recherche dans les milieux académiques (colloques, revues scientifiques, ouvrages), institutionnels (avec la préparation de livres blancs ou de rapports d'étude), et professionnels (blogs et publications vers le grand public ou l'industrie).

Trois orientations thématiques ont été sélectionnés : les firmes globales ; les territoires, avec les enjeux clés de la créativité et de l'innovation par l'émergence de nouvelles plateformes, de communautés et d'espaces de co-création ; et les contextes d'hybridation, c'est-à-dire liés à la combinaison d'expériences et de connaissances issues de domaines différents d'activités.

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

De plus amples informations sur la chaire newPIC sur le site internet www.newPIC.fr

PRÉSENTATION DU PARTENAIRE POUR LA COLLECTE DES DONNÉES EN ASIE

INNOVATION IS EVERYWHERE

Innovation is Everywhere est une agence de conseil en innovation, spécialiste de la disruption positive. Basée à Paris et Singapour, l'agence réalise des études de tendances et organise des learnings expeditions sur mesure dans les écosystèmes asiatiques et européens. L'entreprise a été créée par deux associés expert en stratégie et transformation digitale, Mathieu Hamel et Martin Pasquier. L'équipe accompagne dans leurs réflexions stratégiques des clients grands comptes tels que Suez, Carrefour, Natixis ou Accor.

De plus amples informations sur le site internet :
www.InnovationIsEverywhere.com

SYNTHÈSE SUR LES PLATEFORMES INTERVIEWÉES DANS CE RAPPORT

Tableau 8 – Sites internet et dates de création des plateformes d'innovation citées dans l'étude

Nom de la plateforme	Création	Logo	Site Internet
Arkley Accelerator VC Global	2013	Arkley	http://www.arkley.ventures http://www.arkleybrinc.com
Beijing Belt&Road International Co-Incubator (ICI)	2017	北京一带一路 国际孵化联合体	http://www.bjici.net
Bel Air camp	2016	BEL AIR CAMP	http://www.belaircamp.org
Brinc	2014	brinc	http://www.brinc.io
China Bee+	2016	bee+	http://www.beeplus.cc
Digital Village	2013	DIGITAL VILLAGE	http://digital-village.fr/
Electrolab	2016		http://blog.electrolab.fr/
Euratechnologies	2007	euratechnologies EXCELLENCE & INNOVATION	http://www.euratechnologies.com
Found8	2012	Found8 Beyond Coworking	https://www.found8.com
Hax Accelerator	2012	HAX	http://www.hax.co
Hubba	2012	HUBBA	http://www.hubbathailand.com
ICI Montreuil	2012	ICI	http://www.icimontreuil.com
La Fabrique	2014	LA FABRIQUE	http://lafab.org
La Paillasse	2011	LA PAILLASSE	http://lapaillasse.org/
La Ruche	2008	la Ruche	https://la-ruche.net/

Nom de la plateforme	Création	Logo	Site Internet
Liberté Living Lab	2016		https://liberte.paris/
MakeSense Space	2010		https://www.makesense.org/ http://www.sensespace.cc/
NEST.BIO	2016		https://www.nest.bio
NUMA	2002		https://paris.numa.co/en/
Paris Saclay Hardware Accelerator by Les Garages XYZ	2018		http://www.psha.fr
Phandeeyar	2013		http://www.phandeeyar.org
Plug and Play Tech Centre	2006		http://www.plugandplaytechcenter.com
REVVX	2014		http://www.revvx.com
Startup Dhaka	2012		https://www.startupdhaka.org
Station F	2017		https://www.stationf.co
Techcode	2015		http://www.techcode.com
Techstars	2006 (2012)		http://www.techstars.com
The Corner	2014		http://www.thecorner.fr
The Family	2013		https://www.thefamily.co/
thecamp	2017		http://www.thecamp.fr
Usine IO	2014		http://en.usine.io/
VAST	2015		http://www.vastiud.com

Nom de la plateforme	Création	Logo	Site Internet
West Co-Village	2016		http://www.westcovillage.com http://en.westcovillage.com
Wilco	2017 (2001)		http://www.wilco-startup.com
X-NODE	2015		http://thexnode.com

Tableau 9 – Sites internet et dates de création des open labs d'entreprise cités dans ce rapport

Nom de l'open lab	Création	Logo	Site Internet
Accélérateur de l'Oreal à Station F		L'ORÉAL PARIS	https://www.lorealopeninnovation.com/#program
Atelier de BNP Paribas		L'ATELIER BNP PARIBAS GROUP	https://atelier.bnpparibas/en/about-us
BizLab Airbus		AIRBUS BizLab The Aerospace Accelerator	https://www.airbus-bizlab.com
Booster de Total	2017	Booster TOTAL	https://total.booster.work/home/
I Lab d'Air Liquide		LAB by Air Liquide	https://ilab.airliquide.com
IBM Studio		IBM	https://www-05.ibm.com/fr/ibmstudiosparis
Innovation Center	2015	Maybank	https://maybankinnovation.com/
Leonard de Vinci	2018	LÉONARD DE VINCI PARIS-LA DÉFENSE ESILV IIN EMLV	https://leonard.vinci.com
People's Lab de BNP		People's LAB BNP PARIBAS	https://group.bnpparibas/communique-de-presse/people-s-lab-accelerateur-intrapreneurs-bnp-paribas-lance-deuxieme-saison
SAP Startup studio	2016	SAP StartupStudi	https://news.sap.com/2018/07/sap-startup-studio-nurturing-indian-startup-ecosystem/
Square		S LE SQUARE	http://www.le-square.paris/
Thales Digital Factory à Station F		THALES DIGITAL FACTORY	https://www.thalesgroup.com/en/cybersecurity-programme-station-f

LISTES & TABLES

LISTE DES FIGURES

Figure 1 – Intentions entrepreneuriales et taux d'entrepreneurs établis en France, Royaume-Uni et Allemagne 24
Figure 2 – Localisation des incubateurs en Chine 25
Figure 3 – Carte des districts de développement économique et technologique de Hangzhou 27
Figure 5 – Les profils de missions des plateformes d'innovation (exemples en France et en Asie) 45
Figure 6 – Les 3 missions des opens labs d'entreprise 55
Figure 7 – Les services de brokers of content pour l'accélération et l'industrialisation 71
Figure 8 – La vision de Hubba sur la gestion de la communauté 113
Figure 9 – Présence mondiale de Plug and Play 127
Figure 10 – Infographies du Founder Institute sur la création d'entreprise en Europe et en Asie 137
Figure 11 – Schéma d'ensemble pour l'analyse des modèles économiques 164
Figure 12 – Spécialisation, diversification reliée, diversification non-reliée (matrice d'Ansoff généralisée) 166
Figure 13 – Bpifrance Le Lab 170

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 – Présentation des plateformes d'innovation citées dans ce rapport 32
Tableau 2 – Présentation des open labs étudiés dans cette étude 37
Tableau 3 – Les missions des open labs en France et en Asie 57
Tableau 4 – Comparaison des plateformes proposant des services de pré-industrialisation 73
Tableau 5 – Caractéristiques des communautés des plateformes d'innovation étudiées en Asie 109
Tableau 6 – Caractéristiques des communautés pour les open labs d'entreprises tournées vers l'animation d'écosystèmes d'innovation 115
Tableau 7 – Les critères de sélection des plateformes d'innovation pour les entrepreneurs 151
Tableau 8 – Sites internet et dates de création des plateformes d'innovation citées dans l'étude 181
Tableau 9 – Sites internet et dates de création des open labs d'entreprise cités dans ce rapport 184

LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 1 – Les nouveaux objets des plateformes d'innovation « business-oriented » 44

Encadré 2 – La licorne ALIBABA structure son écosystème « glocal » 50

Encadré 3 – Animation d'un nouvel écosystème d'innovation : Unilever FOUNDRY (Singapour). 51

Encadré 4 – Animation d'un nouvel écosystème d'innovation : DAX DBS (Singapour). 53

Encadré 5 – Animation d'un nouvel écosystème d'innovation : le Square (RENAULT, Paris). 54

Encadré 6 – Variété des services : Hubba (Thaïlande), plateforme « Social business oriented » 64

Encadré 7 – Variété des services : X-NODE (Shanghai, Chine), plateforme « Business oriented » 65

Encadré 8 – Variété des services : Found8 (Singapour), plateforme « Social business oriented » 66

Encadré 9 – Variété des services : Phandeeyar (Myanmar), plateforme « Social business oriented » 67

Encadré 10 – Changer d'échelle: les services proposés par l'accélérateur Wilco en Ile de France 68

Encadré 11 – Les enjeux pour les startups des deep techs 72

Encadré 12 – HAX Accelerator : une plateforme centrée sur la pré-industrialisation et le hardware 75

Encadré 13 – Paris Saclay Hardware Accelerator by les Garage XYZ : pré-industrialisation et industrialisation 78

Encadré 14 – Variété des services : le cas de Leonard (Vinci) en France. 82

Encadré 15 – Variété des services : le cas de Booster (Total) en France. 83

Encadré 16 – Variété des services : le cas de l'innovation center de Maybank en Malaisie. 84

Encadré 17 – L'intrapreneuriat : les cas de Leonard de Vinci 91

Encadré 18 – Incubation et intrapreneuriat : les cas du Booster et du Start-up Studio de Total 92

Encadré 19 – Les services des open labs focalisés sur l'accélération de startups : SAP Startup Studio (Bangalore) 96

Encadré 20 – Les services des open labs focalisés sur l'accélération de startups : Catalyst de la Société Générale (Bangalore) 99

Encadré 21 – Ce que disent les entrepreneurs hébergés dans SAP Startup Studio et Catalyst de Société Générale 102

Encadré 22 – Le rôle de la communauté et du lieu : le point de vue des utilisateurs 114

Encadré 23 – Une plateforme d'innovation globale venue des États-Unis : Plug and Play 126

Encadré 24 – Techcode comme acteur d'une stratégie de sourcing opérée au niveau mondial 128

Encadré 25 – VAST comme rouage d'une politique publique de chalutage de startups sous format de PPP 130

Encadré 26 – ICI, une plateforme des plateformes d'incubation « partenariales » en lien avec les « Routes de la soie » 132

Encadré 27 – NEST.BIO, plateforme globale dans un positionnement de niche sur les biotechs 133

Encadré 28 – Une plateforme d'innovation globale venue des États-Unis : Techstars 135

Encadré 29 – Une plateforme d'innovation globale venue des États-Unis : Founder Institute 136

Encadré 30 – Une plateforme d'innovation transatlantique : Partech Ventures 138

Encadré 31 – Le « Create@ Alibaba Cloud Startup Contest » comme action « glocale » 141

LISTE DES PHOTOS

Photo 1 – Infrastructures attendues dans la nouvelle Zone économique spéciale de Jiangbei 26
Photo 2 – Bee+ à Shenzhen, meetup sur les InsurTechs avec BNP Paribas (fév. 2018) 44
Photo 3 – Siège social d'Alibaba à Hangzhou (Zhejiang) 51
Photo 4 – Espace de coworking Level3 de la Foundry de Unilever à Singapour 53
Photo 5 – L'espace de coworking de Hubba 65
Photo 6 – Found8 (Singapour) 66
Photo 7 – Hackatons sur « financial literacy » et la reconnaissance de caractères à Phandeeyarde caractères à Phandeeyar, Myanmar) 67
Photo 8 – Phandeeyar (Yangon, Myanmar) 68
Photo 9 – Hax Accelerator (Shenzhen) : Vues de l'espace de coworking pour les startups 77
Photo 10 – Hax Accelerator (Shenzhen) : conférence inaugurale de l'intake de startups 77
Photo 11 – Hax Accelerator (Shenzhen). Tout un symbole... 78
Photo 12 – Hax Accelerator – Effet de masse sur le choix de composants disponibles 78
Photo 13 – Le Booster de TOTAL à Paris 83
Photo 14 – Le Booster de TOTAL à Paris 84
Photo 15 – Communication institutionnelle du Booster de Total : projet data et digital coffees 94
Photo 16 – Communication Twitter de SAP Startup Studio en mai 2019 98
Photo 17 – Communication de SAP Startup Studio vers les startups 103
Photo 18 – Startup Dakha (Dhaka, Bengladesh) 108
Photo 19 – Un bureau privatif dans l'espace de coworking de X-Node 111
Photo 20 – Espace de travail partagé de X-Node 112
Photo 21 – Les espaces de China Bee+ à Shenzhen (« Super Bakery ») 112
Photo 22 – Description de la mission de Hubba et image d'un de leurs espaces de coworking 112
Photo 23 – Événement dans DBS DAX 116
Photo 24 – Entrée de l'open lab DBS DAX (Asia) 117
Photo 25 – SAP StartUp Studio (Bangalore) 117
Photo 26 – La Foundry d'Unilever (Singapour) 118
Photo 27 – La chaire newPIC accueillie pour une visite de TechCode à Shanghai en août 2018 129
Photo 28 – Techcode : sélection de startups européennes (Finlande, Allemagne) 130
Photo 29 – Exemples de zones de développement économiques administrées par VAST 132
Photo 30 – Visite de NEST.BIO organisée par les responsables de HEDA ; laboratoires communs 135
Photo 31 – La plateforme Techstars à Paris 136
Photo 32 – La grande finale 2018 du concours Create@Alibaba 143
Photo 33 – Innovation Factory 173

TABLE DES MATIÈRES

Équipe de recherche 3
Remerciements 5

Executive Summary ***7***
Missions et pratiques de l'innovation : des dynamiques relativement comparables entre la France et l'Asie 9
Une approche flexible pour construire les services des plateformes en France et en Asie, mais des stratégies différentes pour soutenir l'accélération 11
Les services fournis par les open labs d'entreprises : entre soutien à l'intrapreneuriat et le sourcing stratégique de startups 12
L'internationalisation : des dynamiques de natures différentes en France et en Asie 13

Sommaire ***15***

Introduction ***19***
Au-delà des définitions : plateformes d'innovation et open labs d'entreprise 21
Comprendre les dynamiques locales en France et en Asie 23
Méthode et protocole de collecte des données 29
Collecte des données en France 30
Collecte des données en Asie 30
Présentation du corpus analysé dans cette étude comparative 32
Structure du rapport 40

En Asie et en France, des dynamiques et des missions comparables ***41***
Deux orientations majeures des plateformes d'innovation : « business oriented » et « social business oriented » 43
Les open labs d'entreprises : une variété de missions pour favoriser l'open innovation 46
Trois missions clés 46
Développer de nouvelles capacités d'innovation dans l'entreprise 46
Développer un écosystème au service des orientations stratégiques futures 48
Gérer le changement 54
De l'open lab aux réseaux d'open labs d'entreprise : l'adaptation à l'écosystème local 56

En France et en Asie, des acteurs de l'intermediation d'un nouveau genre ***61***
Les services proposés par les plateformes d'innovation : une approche flexible 63
Les plateformes d'innovation qui se focalisent sur le changement d'échelles des startups 68
Les 4 types de services liés à l'accélération 70
Deux stratégies en France et en Asie pour soutenir la pré-industrialisation 72
Enseignements tirés des services d'incubation et d'accélération en Asie 80
Les services mis en place par les open labs d'entreprises : les « best practices » 82
Une diversité de services similaires aux missions principales des open labs 82
Les programmes d'accompagnement à l'intrapreneuriat : une tendance forte en France 85
La sélection des intrapreneurs et la reconnaissance interne du statut 86
Les processus et ressources spécifiques pour l'accompagnement de l'intrapreneur 87
Les points clés à ne pas négliger dans l'accompagnement des projets intrapreneuriaux 89
Le point de vue des intrapreneurs : des attentes et des pressions nombreuses 91
Incubation et accélération par les open labs d'entreprise : une tendance clé en Asie 94
Identifier et animer un écosystème de startups 94
Construire le parcours d'accélération des startups aligné avec les enjeux de l'entreprise 95
S'assurer l'engagement des business units dans le processus d'accélération 96
Les erreurs à ne pas commettre : manque de réactivité et gestion de la propriété intellectuelle 100

Dynamiques de communautés et de lieux : zoom sur l'Asie ***105***
En Asie comme en France, les communautés sont l'actif stratégique des plateformes d'innovation 107
La gestion des communautés dans les plateformes d'innovation : le rôle fondamental des équipes d'animation et du lieu 111
L'animation de la communauté et du lieu : une dimension stratégique pour les open labs d'entreprise tournés vers l'externe 115
Les dimensions clés du profil des animateurs en Asie : expérience internationale et connaissance de l'écosystème local 118
Des dynamiques d'internationalisation différentes en France et en Asie ***121***
Les plateformes d'innovation en Asie : une dynamique de globalisation marquée 123
Le rôle des plateformes d'innovation pour pénétrer les marchés locaux et attirer les talents internationaux : une tendance plus marquée en Asie qu'en France 123
Les « plateformes d'innovation globales » très présentes en Asie, une dynamique récente en France 125
Les open labs d'entreprises : des activités locales dans des stratégies globales 140
Un objectif prioritaire en Asie alors qu'en France la dynamique est plus récente 140
Les formes variées des stratégies de déploiement international des open labs d'entreprises 145
Conclusion ***147***
Recommandations pour les startups 150
Critères de sélection pour un accompagnement adapté dans une plateforme d'innovation 150
Critères de sélection pour un accompagnement adapté dans un open lab 153
Recommandations pour les grands groupes 154
Collaborer avec une plateforme d'innovation ou monter un open lab ? 155
Bibliographie & Références ***157***
Annexes ***161***
Quelques précisions conceptuelles : le « pivot » 163
Présentation des commanditaires 169
Bpifrance Le Lab 169
Innovation factory 171
Les missions de la plateforme d'innovation 171
L'originalité de l'Innovation Factory en tant que plateforme d'innovation 172
Présentation de la chaire newPIC de Paris School of Business 175
Paris School of Business 175
La chaire newPIC de PSB 177
Présentation du partenaire pour la collecte des données en Asie 179
Innovation Is Everywhere 179
Synthèse sur les plateformes interviewées dans ce rapport 181
Listes et Tables ***185***
Liste des figures 187
Liste des Tableaux 188
Liste des encadrés 189
Liste des photos 190
Table des matières 191

