

CRÉER ET INNOVER AUJOURD'HUI EN ÎLE-DE-FRANCE : LE RÔLE DES PLATEFORMES D'INNOVATION

Rapport d'étude commandé par
Le Hub Bpifrance,
Innovation Factory
et Paris & Co

Rapport rédigé par
Valérie MERINDOL
et David W. VERSAILLES,
Chaire newPIC,
Paris School of Business

Équipe de recherche

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

Ont également contribué à ce projet de recherche :

- Nicolas AUBOUIN,
- Ignasi CAPDEVILA,
- Alexandra LECHAFFOTEC

Enseignants chercheurs à Paris School of Business

&

- Marianne COHEN
- Marion DESNOST
- Etienne CIMETIERE
- Nathan AFOUMADO

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

Design et mise en page du livrable :
Hippolyte LENFANT, étudiant de la Web School Factory

Depôt légal :
Paris, février 2017

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier l'ensemble des personnes interviewées pour réaliser cette étude : animateurs et fondateurs de plateformes d'innovation, 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.

Nous tenons aussi à remercier ANNE-MARIE VILLOT et AUDRY JEAN-MARIE de l'APUR pour les échanges au cours de cette étude et pour leur soutien dans la cartographie des plateformes d'innovation.

Enfin, nous souhaitons remercier les commanditaires, Innovation Factory, Le Hub Bpifrance et Paris&Co, pour avoir initié cette étude. En particulier nous tenons à remercier ANNE LALOU, MARIE-LAURE HENRY, FRÉDÉRIQUE SABEL, CÉCILE BROSSET, LOIC DOSSEUR et CATHERINE CLASS pour leur disponibilité et les échanges durant la réalisation de cette étude.



EXECUTIVE SUMMARY

Dans un contexte économique et technologique en mutation, de nouveaux lieux émergent propices à l'installation de nouvelles formes d'innovation et des modes de travail renouvelés.

L'Île-de-France en apporte une illustration majeure avec la création de plusieurs dizaines de plateformes d'innovation dans les dernières années. Ces lieux sont portés par des entrepreneurs et/ou des associations. **Ils apportent des démarches ouvertes et collaboratives permettant le renouvellement des activités socio-économiques et des interactions entre les parties prenantes de l'innovation.**

Cette étude permet de comprendre comment les plateformes d'innovation fonctionnent, comment elles contribuent à la dynamique de l'innovation, et ce qu'elles apportent aux entrepreneurs et aux grandes entreprises. **D'avantage qu'un effet de mode, les plateformes d'innovation se révèlent un catalyseur de l'innovation au sein des écosystèmes d'affaires.** Les plateformes d'innovation sont caractérisées par trois autres dimensions clés : une communauté d'individus portée par des valeurs, un lieu physique qui cristallise la rencontre, et des services utilisés par des entrepreneurs et/ou des grandes entreprises.

Par leur diversité, les plateformes d'innovation paraissent inclassables et sont généralement associées à des incubateurs, des fablabs ou des espaces de coworking. Cette étude permet de dépasser cette vision simpliste pour **proposer une grille d'analyse et des typologies de plateformes d'innovation**, qui permettent non seulement de les comparer entre elles sur des caractéristiques clés mais aussi de comparer leur contribution à l'écosystème.

Première dimension clé

Les missions qu'elles développent. Caractérisées le plus souvent par une gouvernance multiple (combinant alors un statut à but non lucratif et une société commerciale), les plateformes d'innovation sont structurées par des objectifs « business », « social business » ou encore « not for profit ». **Autre signe distinctif, leur orientation centrée sur des métiers de l'intellectuel, les « thinkers » versus celles qui sont orientées vers le « faire » et le prototypage, les « makers ».** Missions et orientations « Makers » / « Thinkers » vont expliquer la nature de leur originalité et le choix de leurs activités.

Deuxième dimension clé

Afin de différencier les plateformes d'innovation les unes des autres : **la communauté d'individus qui les composent.** En effet, ces communautés sont porteuses de valeurs, mais surtout elles représentent une variété d'expériences qui repose sur la diversité des compétences, des projets, la diversité sociale, générationnelle et/ou multiculturelle de ses membres. Les communautés représentent l'actif stratégique des plateformes d'innovation.

Leur composition explique aussi que ces plateformes représentent des cas uniques et originaux de multi-spécialisation. Les communautés renouvellent les modes de travail en apportant plus d'horizontalité, de la porosité dans les échanges. Les relations au sein des communautés correspondent bien aux aspirations des nouvelles générations : le travail est basé sur des projets créateurs de sens, la motivation est la source de l'engagement, la hiérarchie est quasi-inexistante. **La réciprocité est partout présente** dans leurs activités mais elle n'exclut pas l'innovation et la volonté de créer du business, bien au contraire.

Troisième dimension clé

Les offres de services. Les plateformes d'innovation développent une **combinaison** unique et sans cesse renouvelée **d'activités et de services** : incubation, coworking, ateliers de fabrication numérique, conseil.... Elles sont structurées autour et pour la communauté qu'elles ont installée, mais pas seulement. Les plateformes se différencient par la nature d'offres de services qu'elles proposent au profit des entrepreneurs d'une part, et des grandes entreprises d'autre part. Elles apportent un environnement unique aux startups pour monter les projets à divers degrés de maturité, dans le cadre d'une émulation collective constante et d'échanges d'expériences. Face aux attentes de plus en plus variées des entrepreneurs pour mener à bien leur projet, les plateformes d'innovation représentent une réponse flexible. **Leurs services se structurent autour des métiers traditionnels de l'incubation mais pas seulement. Les plateformes offrent de nouveaux services fondés sur l'insertion des entreprises dans des communautés**

et écosystèmes innovants.

Certaines des plateformes d'innovation s'adressent aussi aux grandes entreprises. Elles leur apportent tout ce qu'une grande entreprise recherche aujourd'hui pour améliorer son processus d'innovation et faire évoluer ses modèles d'affaires : **des valeurs entrepreneuriales, des moyens de renouveler la motivation et la créativité, et une connexion avec des entrepreneurs.** Les plateformes d'innovation ne sont pas seulement destinées aux entreprises de hautes technologies, ou à celles qui ont déjà une stratégie mature d'innovation ouverte. Elles constituent aussi un instrument d'acculturation à de nouvelles pratiques de travail pour toutes les entreprises, et cela à destination de tous les échelons du management. Plus largement, elles représentent un **outil potentiel de gestion du changement et d'adaptation à un monde en mutation rapide.**

Les plateformes sont agiles. Entrepreneuriales dans l'esprit, elles évoluent rapidement. Elles sont **encore à la recherche de leurs modèles économiques**, mais toutes doivent rentabiliser leurs coûts fixes (matériels, lieux), préserver la dynamique et la créativité des communautés en proposant des formes de contractualisation pertinentes pour leurs résidents, et trouver des moyens de répliquer leurs modèles d'activité et l'originalité de leurs missions. Au-delà de la création d'une image de marque, elles doivent **générer des économies d'échelle** qui passent le plus souvent par la mise en commun de réseaux d'experts et de communautés thématiques.

Il reste encore difficile de dire ce que seront demain les plateformes d'innovation.

Les évolutions constatées depuis quelques années permettent en revanche d'aller au-delà des clichés pour commencer à comprendre, de façon concrète et pragmatique, ce qu'elles apportent aux écosystèmes d'innovation dans un milieu urbain dense et riche comme celui de l'Île-de-France.

Commandée par l'Innovation Factory, Paris&Co et Le Hub Bpifrance, cette étude est fondée sur une enquête de terrain qui a conduit à visiter une vingtaine de plateformes d'innovation. L'équipe de la chaire newPIC de Paris School of Business a mené 45 entretiens pour rencontrer de façon systématique, pour chacune des plateformes, les fondateurs ou les animateurs, des startups résidentes dans les espaces de coworking ou en cours d'incubation et, aussi, des grandes entreprises ayant mobilisé leurs services de diverses manières. Cette étude présente donc, entre autres, **l'originalité de croiser les points de vue de ces trois types d'acteurs pour comprendre les spécificités clés des plateformes d'innovation.**



SOMMAIRE

12	Introduction
20	Les plateformes ont des missions distinctes et des (multi) spécialisations novatrices
32	Les communautés et la localisation géographique sont deux « marqueurs » clés
70	La spécificité des offres de services, de gouvernance et de modèle économique
112	Les perspectives d'évolution riment avec flexibilité et adaptabilité
122	Conclusion : la richesse des plateformes d'innovation impose des propositions plurielles de typologies
132	Bibliographie Indicative
134	Annexes
150	Listes et tables

INTRODUCTION

Tiers-lieux, open labs, incubateurs et accélérateurs, fab labs, makerspaces, espaces de co-working, espaces collaboratifs... Autant de termes disponibles pour évoquer aujourd'hui l'existence de nouveaux lieux d'innovation qui émergent un peu partout en France et qui regroupent un nombre croissant d'acteurs économiques (Fing, 2014 ; Mérindol & al 2016 ; RGCS, 2016). Cette diversité apparente résulte d'un contexte socio-économique en mutation, caractérisé par la transition numérique, par l'émergence de nouveaux comportements de consommation et de nouvelles aspirations dans les modes de vie et de travail. Ce foisonnement de nouveaux lieux reflète aussi une approche renouvelée des modèles d'innovation et une nouvelle manière de faire émerger des modèles économiques. Dans ce contexte, on comprend mieux pourquoi ces nouveaux lieux se trouvent sous les lumières de l'actualité économique, aussi bien dans la presse spécialisée que généraliste. Les entrepreneurs, les grandes entreprises, les universités et écoles portent un intérêt grandissant pour ce phénomène...

Pour s'en convaincre, il suffit d'observer ce qui se passe en Ile-de-France. Seule région française à faire partie de la catégorie de régions « Innovation Leader » dans l'*European Regional Innovation Scoreboard* paru en 2016, l'Ile-de-France est caractérisée par le foisonnement de ces nouveaux lieux d'innovation. Au cours de ces trois dernières années, la dynamique a été continue. Gualbert (2016) évoque le chiffre de 150 tiers-lieux en Ile-de-France en 2016. Sur le territoire francilien, l'APUR (2016) recense 110 incubateurs, accélérateurs et pépinières d'entreprises dont les deux tiers ont été créés à partir de 2010. L'APUR identifie aussi 90 espaces de coworking (et 40 autres espaces en projet) et plus de 45 ateliers de fabrication numérique. La dynamique va continuer encore avec des projets toujours plus innovants comme la Station F localisée à la Halle Freyssinet (Paris 13^{ème}), qui se veut le plus grand campus de startups d'Europe.

Mais, en réalité, de quel phénomène parle-t-on? Que font les acteurs économiques dans ces nouveaux lieux d'innovation? Pourquoi ceux-ci suscitent-ils tant d'intérêt? Quelles sont les formes organisationnelles adoptées? Quelles relations entretiennent-ils avec les écosystèmes existants? Que peuvent en attendre concrètement startups et grandes entreprises?

L'objectif de ce rapport est de répondre à ces questions à partir d'une exploration d'une vingtaine de lieux d'innovation franciliens et, in fine, de proposer des critères-clés qui permettent d'élaborer des typologies qui reflètent à la fois leur rôle, leurs activités et leurs contributions à l'écosystème.

LES PLATEFORMES D'INNOVATION FRANCILIENNES ISSUES DE MODÈLES PRIVÉS ET ASSOCIATIFS

Commandée par Innovation Factory, et Paris&Co, cette étude a tout d'abord cherché à clarifier l'objet d'analyse.

L'équipe de recherche de la chaire newPIC s'est tout d'abord reposée sur les résultats parus dans le *Livre blanc sur les open labs*, écrit et publié conjointement en 2016 par la plateforme Futuris de l'ANRT et la chaire newPIC de PSB. Ce *Livre blanc* avait pour objectif de montrer comment ces nouveaux lieux contribuent à renouveler la créativité et l'innovation dans le nouveau contexte socio-économique des décennies 2000. L'open lab constitue 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 (Mérindol & al 2016). Au-delà des spécificités et querelles de labellisation de chaque type de lieux (fab labs, living labs, makerspaces, hackerspaces, techshops, etc.), **l'open lab permet d'aborder les dynamiques de créativité et d'innovation en termes de renouvellement des pratiques concrètes de travail.**

L'approche retenue pour cette étude est différente. Ont été exclus les open labs portés par des grandes entreprises, des organismes publics et des universités. Cette éviction du rapport ne signifie pas qu'ils sont étrangers au renouvellement des modèles d'innovation. La raison est plus simple : **l'objectif de ce rapport est de s'intéresser aux initiatives portées par des entrepreneurs et / ou des associations, c'est-à-dire aux lieux d'innovation qui fournissent des services aux startups et aux grandes entreprises.** Sont également inclus dans ce rapport des dispositifs qui se sont d'abord constitués comme incubateurs, accélérateurs ou espaces de coworking et qui, aujourd'hui, au moins pour certains d'entre eux, revendiquent aussi de contribuer au renouvellement de l'innovation, des modèles d'affaires et des modes de travail.

Ce rapport propose ainsi de retenir le terme de **plateformes d'innovation** pour s'intéresser à l'ensemble de ces nouveaux lieux portés par des entrepreneurs et/ou des associations qui vont contribuer au renouvellement des activités socio-économiques par des démarches ouvertes et collaboratives. Outre ce rôle de catalyseur de l'innovation ouverte, les plateformes d'innovation sont caractérisées par trois autres dimensions clés :

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

Le positionnement des plateformes d'innovation dans l'écosystème est présenté sur la figure 1 qui permet de souligner leur articulation avec les différents concepts et labels d'open labs.

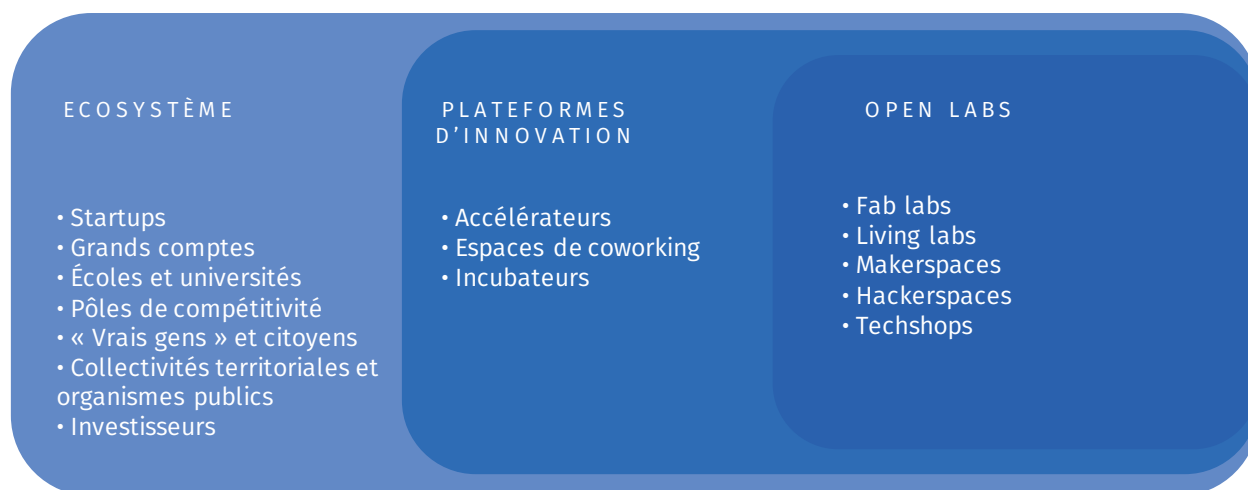


Figure 1 – Périmètre couvert par les plateformes d'innovation

Les plateformes d'innovation ne ressemblent pas au modèle d'organisation traditionnel fondée sur des frontières bien définies et une chaîne hiérarchique qui occupe un rôle clé dans la gouvernance des activités. C'est sans doute pour cela que les plateformes d'innovation sont difficiles à cerner. La diversité des plateformes d'innovation représente sans aucun doute un atout pour la région francilienne, mais cela renforce le besoin de compréhension de ce phénomène complexe.

Le foisonnement et la diversité apparente de ces plateformes d'innovation donnent le sentiment qu'elles sont inclassables. Ce sentiment est accru par l'agilité de ces structures. De *Numa* à *La Ruche* en passant par la *Paillasse* ou *Liberté Living Lab*, l'approche des fondateurs de ces plateformes reste la même : les plateformes d'innovation sont des dispositifs en mutation permanente. « *On est dans une remise en cause permanente* » (Julie Domini de *La Ruche*).

Pour réaliser cette étude, l'équipe de la chaire newPIC de Paris School of Business s'est focalisée sur une vingtaine de plateformes franciliennes, sélectionnées sur des critères de diversité en terme d'objectifs, d'activités initiales, de date de création, etc. La liste des lieux est présentée sur la carte réalisée par l'APUR en figure 2. Cette carte permet de positionner ces plateformes par rapport à l'ensemble des initiatives identifiées dans leur rapport publié en 2016. Les différents critères qui permettent de les singulariser sur la carte (surface de la plateforme, statut juridique) sont commentés dans les sections de ce rapport. Un tableau en annexe permet d'accéder à la photographie instantanée de ces plateformes d'un point de vue factuel (date de création, surfaces, nombre de permanents dans les équipes, nombre de résidents, site internet, logos).

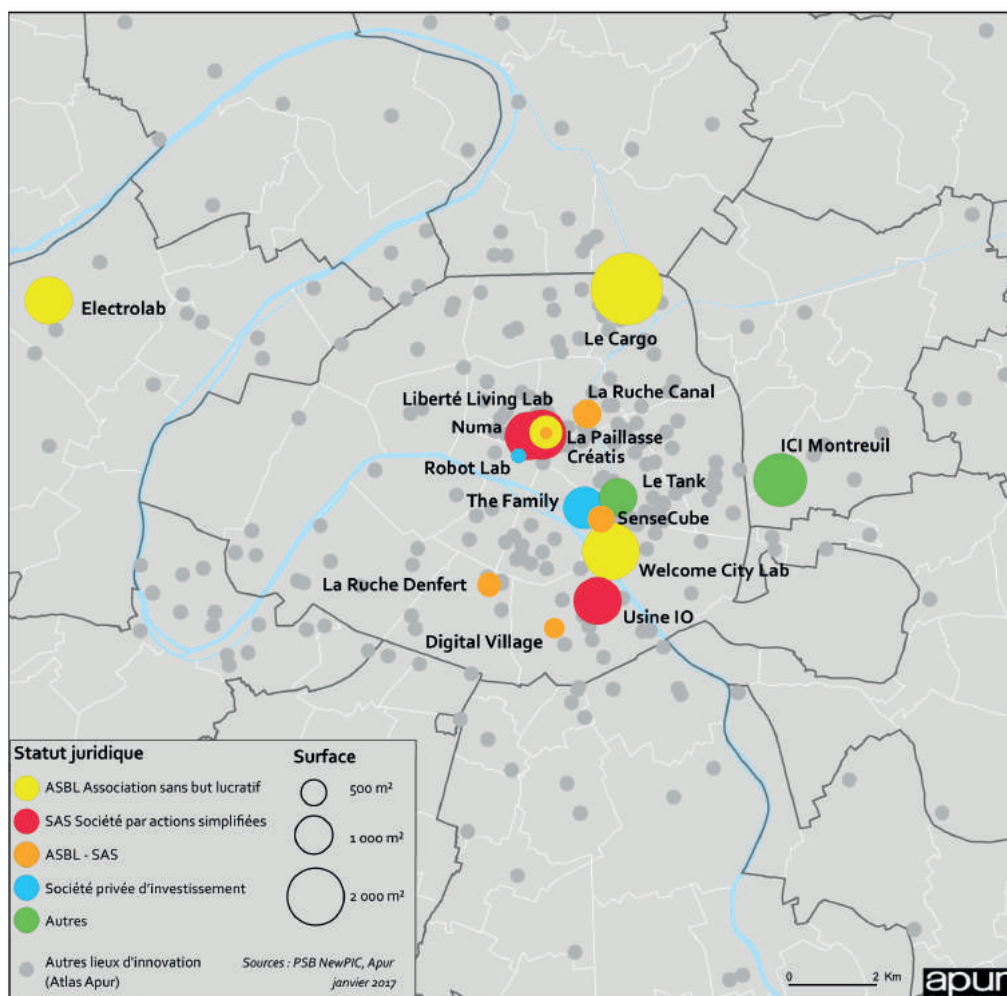


Figure 2 : Les plateformes d'innovation franciliennes étudiées dans ce rapport
Carte réalisée par l'APUR

LA DÉMARCHE : CROISER LES POINTS DE VUE

Cette étude est fondée sur une enquête de terrain à partir de la visite d'une vingtaine de lieux et de l'interview de 45 personnes : fondateurs ou animateurs de ces plateformes, startups membres de ces plateformes et, aussi, grandes entreprises ayant mobilisé leurs services de diverses manières. L'originalité de cette étude est donc de croiser les points de vue de ces trois types d'acteurs pour mieux dégager les spécificités clés des plateformes d'innovation.

Les interviews ont été réalisées sur la base d'entretiens semi-directifs. Cinq dimensions ont été systématiquement abordées, permettant de prendre en compte l'ensemble des aspects d'une plateforme. Ces dimensions sont présentées dans le graphique suivant.

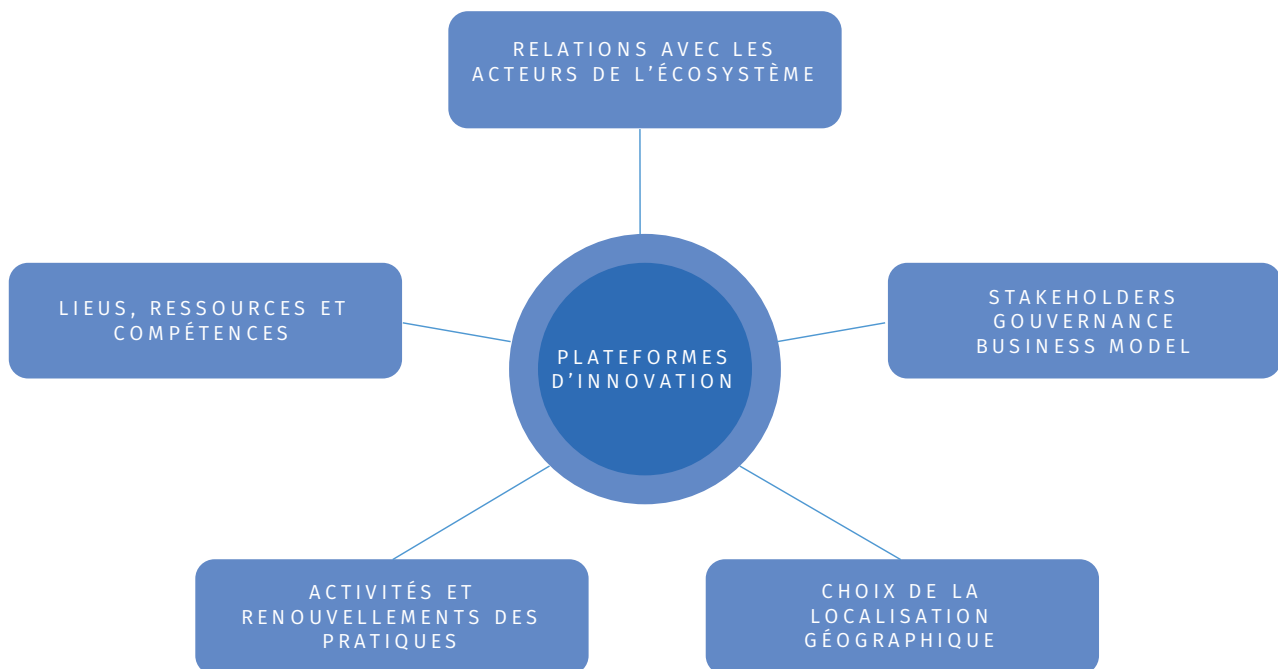


Figure 3 – Les dimensions étudiées dans ce rapport

PLAN DU RAPPORT

Le rapport se divise en quatre sections. **La première section** présente les modèles de plateformes en proposant une clarification de leurs positionnements en termes de mission et de spécialisation. **La seconde section** caractérise les dimensions clés des communautés et du territoire d'implantation de la plateforme. Les communautés se caractérisent par leurs valeurs, les frontières, et la diversité des membres qui les composent. Les modalités associées au management de ces communautés sont aussi très diverses. Cette section met en perspective la nature des relations entre membres de la communauté, les nouveaux modes de travail qui y sont adoptés et le rôle de l'équipe de permanents dans la gestion de la communauté au quotidien. **La troisième section** présente la diversité des offres de services proposées par les plateformes aux créateurs de startups et aux grandes entreprises, ainsi que l'originalité des modes de gouvernance et des modèles d'affaires adoptés par les plateformes d'innovation. Enfin **la quatrième section** présente les perspectives d'évolution des plateformes autour de deux thèmes clés : la course à la taille critique et les stratégies de recherche d'économies d'échelle.

Ce rapport conclut par une série de propositions pour construire des typologies de plateformes d'innovation à partir d'une série de critères clés issus des analyses présentées dans les différentes sections.

**ES PLATEFORMES
ONT DES MISSIONS
DISTINCTES
ET DES (MULTI)
SPÉCIALISATIONS
NOVATRICES**

Le foisonnement des plateformes d'innovation est le reflet à la fois de la dynamique entrepreneuriale sur le territoire francilien et du renouvellement des pratiques de travail. L'une des dimensions permettant de les différencier concerne leur positionnement au sein des écosystèmes d'innovation et les missions qu'elles se sont attribuées.

En effet, la plupart de ces plateformes ne se définissent pas au regard des grilles traditionnelles de coworking spaces, de fab labs, de hackerspaces, ou encore d'accélérateurs et d'incubateurs. Ces grilles d'analyse sont incomplètes car elles ont tendance à les réduire à une activité unique et ne reflètent ni leur ambition ni les dynamiques qu'elles suscitent. Pour ne prendre, ici, que quelques illustrations : comment limiter la *Paillasse* à la définition d'un hackerspace? On constate que la *Paillasse* est aussi un lieu de prototypage avec des outils spécialisés, un espace de coworking et un laboratoire de recherche en biotechnologies. *ICI Montreuil* constitue autant un fab lab qu'un espace de coworking mais à travers sa communauté d'artisans et de créatifs, il représente davantage que cela.... *Digital Village* est présenté comme un coworking. Or celui-ci n'est qu'une composante de cette plateforme, un moyen pour réaliser des productions web par une communauté d'indépendants. Ainsi la liste est longue des plateformes difficiles à classer simplement au regard d'une activité type ou d'une catégorie trop simpliste que l'on retrouve pourtant souvent dans la presse généraliste et spécialisée.

« ...On se définit plus par ce que l'on n'est pas que par ce que l'on est : on n'est ni un coworking, ni un incubateur, ni un accélérateur... Les Echos parlent d'un ovni, et c'est plutôt une bonne définition. »

Jérôme Richez, cofondateur du Liberté Living Lab

Le foisonnement des plateformes d'innovation est le reflet à la fois de la dynamique entrepreneuriale sur le territoire francilien et du renouvellement des pratiques de travail. L'une des dimensions permettant de les différencier concerne leur positionnement au sein des écosystèmes d'innovation et les missions qu'elles se sont attribuées.

En effet, la plupart de ces plateformes ne se définissent pas au regard des grilles traditionnelles de coworking spaces, de fab labs, de hackerspaces, ou encore d'accélérateurs et d'incubateurs. Ces grilles d'analyse sont incomplètes car elles ont tendance à les réduire à une activité unique et ne reflètent ni leur ambition ni les dynamiques qu'elles suscitent. Pour ne prendre, ici, que quelques illustrations : comment limiter la *Paillasse* à la définition d'un hackerspace? On constate que la *Paillasse* est aussi un lieu de prototypage avec des outils spécialisés, un espace de coworking et un laboratoire de recherche en biotechnologies. *ICI Montreuil* constitue autant un fab lab qu'un espace de coworking mais à travers sa communauté d'artisans et de créatifs, il représente davantage que cela... *Digital Village* est présenté comme un coworking. Or celui-ci n'est qu'une composante de cette plateforme, un moyen pour réaliser des productions web par une communauté d'indépendants. Ainsi la liste est longue des plateformes difficiles à classer simplement au regard d'une activité type ou d'une catégorie trop simpliste que l'on retrouve pourtant souvent dans la presse généraliste et spécialisée.



« On n'est pas un coworking, on représente une communauté apprenante tournée vers la résolution de problématiques sociétales. »

**Sophie Vannier, La Ruche
(responsable de la Social Factory)**

Les plateformes d'innovation se définissent ainsi plus volontiers en fonction des missions et des dynamiques collectives qu'elles impulsent au sein d'écosystèmes existants ou en devenir.

TROIS TYPES DE MISSIONS : BUSINESS – SOCIAL BUSINESS – NOT FOR PROFIT

Au-delà de leur diversité apparente, les plateformes d'innovation peuvent être étudiées en fonction de trois grands types de positionnement : **les plateformes business oriented** (avec plusieurs déclinaisons), **les plateformes social business oriented**, et enfin **les plateformes not for profit oriented**.

DES PLATEFORMES « BUSINESS ORIENTED »

Bien des plateformes d'innovation sont orientées vers la création de nouveaux business avec des déclinaisons différentes en termes de domaines d'activités et de positionnement marché.

Renouveler les activités existantes par la création d'entreprise : une approche sectorielle des plateformes. Certaines des plateformes d'innovation se situent principalement sur le renouvellement d'un secteur d'activité au travers la création de startups et des opportunités offertes par la numérisation de l'économie. Ces plateformes mettent en avant une fonction principale d'incubation. C'est le cas du *Cargo* et de *Creatis* qui se situent à l'intersection entre contenu numérique et activités culturelles ou du *Welcome City Lab* qui situe son activité entre contenu numérique et tourisme urbain. En devenant le premier incubateur dans le tourisme urbain, le *Welcome City Lab* a l'objectif de faire entrer le numérique de plein pied dans une série d'activités dite traditionnelles comme les magasins, hôtels... Ces plateformes d'innovation contribuent au renouvellement d'écosystèmes existants matures en s'appuyant sur les nouvelles opportunités portées par la digitalisation de l'économie.

Dans d'autres cas, la mission principale de la plateforme d'innovation est d'accélérer la création d'entreprises dans des écosystèmes émergents. C'est le cas par exemple de *Robot Lab* dont l'objectif est de favoriser l'accélération de projets d'entrepreneurs dans le domaine de la robotique et des objets connectés. De fait *Robot Lab* se considère comme un acteur catalyseur de la création d'un nouvel écosystème.

Renouveler les modèles économiques en créant ou renforçant un écosystème : approche généraliste des plateformes. Ces plateformes d'innovation, généralistes dans leurs approches (c'est-à-dire qu'elles ne ciblent pas un type spécifique de marchés), proposent de renouveler les modèles économiques dans un monde numérique. Ainsi pour *NUMA*, l'enjeu est de se situer sur tous les enjeux de la transformation digitale. *NUMA* cherche à se situer au cœur des interstices d'écosystèmes existants pour accompagner et accélérer la transformation digitale. Dans ce cadre, son programme d'accélération, le *Camping*, et son espace de coworking, la *Cantine*, constituent des activités parmi d'autres de la plateforme.



« On est des cuisiniers. Nous, ce qu'on sait faire, c'est créer les conditions qui doivent être réunies pour que les gens se connectent. On ouvre ainsi les options [de collaboration]. »

Marie Vorgan le Barzic, fondatrice de Numa

The Family représente aussi une plateforme d'innovation généraliste mais qui a pour objectif de construire un nouvel écosystème au profit des entrepreneurs sur le modèle de la Silicon Valley. Ainsi cette plateforme d'innovation a pour objectif de créer un alignement entre les visions et intérêts des investisseurs, des startups, des universités, et autres activités de services au profit de la création et du développement des startups à fort potentiel disruptif. Ainsi *The Family* n'a pas de coworking, et développe un programme d'incubation ni d'accélération qui comporte de nombreuses spécificités (voir les sections suivantes) mais cette plateforme se définit comme un acteur qui crée un nouvel écosystème dans lequel elle va susciter une dynamique nouvelle entre les acteurs clés de la création de valeur. L'objectif est ainsi de créer un écosystème « non toxique » pour permettre le développement et la croissance des startups.

Renouveler les modes d'organisation ou les propositions d'activité de service.

Dans d'autres cas, les plateformes d'innovation représentent de nouveaux modes d'organisation d'une activité servicielle. C'est le cas pour *Digital Village* qui permet à des indépendants dans le web de répondre conjointement à des besoins d'entreprises. Reposant sur un modèle d'organisation différent de celui de l'agence, *Digital Village* permet à ses membres de conserver leurs statuts d'indépendants tout en bénéficiant d'une mutualisation de moyens pour répondre aux besoins des clients. Dans d'autres cas, la plateforme d'innovation constitue l'émergence d'un nouveau service comme *USINE IO* fondé sur un service de prototypage professionnalisé au profit des entreprises de toutes tailles.

DES PLATEFORMES « SOCIAL BUSINESS ORIENTED »

De nombreuses plateformes d'innovation visent à concilier performances économiques et les enjeux associés au développement durable et à la création (ou renouvellement) de biens collectifs. Concilier ces deux dimensions devient alors le cœur de leurs activités. Avec des nuances différentes cette approche est fondamentale pour *La Ruche*, *Makesense*, *Liberté Living Lab*, *Le Tank*, *ICI Montreuil*.



« Il s'agit d'un lieu d'innovation technologique, civique et sociale ouvert non seulement aux experts mais aussi au grand public. »

Rudy Cambier, Liberté Living Lab (in Media School, Octobre 2016)

La Ruche comme *Makesense* se positionnent sur le développement de l'économie sociale et solidaire avec des résidents qui évoluent dans des secteurs très différents mais qui partagent tous l'intérêt pour l'économie circulaire et solidaire. Les startups proposent des services dans l'énergie partagée, la fourniture d'eau potable, la colocation d'appartement.... L'objectif est que l'économie sociale et solidaire ne soit pas un sujet à part, mais devienne une référence pour le développement de toutes activités.



« Notre objectif [Makesense], c'est l'impact ; résoudre les grands défis socio-environnementaux »

Jérémy Rouchon, responsable de Sensespace (Makesense)

Pour *Le Tank*, les enjeux sont autant associés au numérique, au politique, au social qu'au développement durable. *Le Tank* se positionne sur la recherche du renouvellement des formes de citoyenneté dans un monde numérique « *Tout le monde ici s'intéresse à cela, on vient dans le lieu pour ça* » précise le responsable de *Le Tank*. *ICI Montreuil* porte aussi dans ses gènes des enjeux clés de l'économie sociale et solidaire en se présentant comme un espace créatif pour artistes, les artisans et entrepreneurs de la création.



« *On veut faire du made in France dans le haut de gamme et le luxe. On veut recréer une filière de production locale.* »

Nicolas Bard, cofondateur d'ICI Montreuil

L'économie sociale et solidaire et les logiques associées à la Civic Tech sont ainsi au cœur de l'activité de ces plateformes, même si elles se déclinent à chaque fois selon des perspectives différentes, propres à la vision de chaque fondateur.

DES PLATEFORMES « NOT FOR PROFIT ORIENTED »

D'autres plateformes reposent sur une mission dont l'objectif économique est absent ou périphérique à leurs activités. Ainsi, la mission de la *Paillasse* est principalement de faire de la science autrement « *de manière plus ouverte et partagée fondée sur des dynamiques d'open source* » et en reposant sur une diversité de compétences et de statuts. « *Tout le monde peut faire de la recherche du moment qu'on apporte des compétences* » précise son fondateur Thomas Landrain.

On retrouve cette approche pour *Electrolab*. Sa création est associée au constat que l'exercice de la technologie n'était satisfaisante ni dans l'entreprise ni dans l'université. *Electrolab* s'adresse ainsi aux citoyens passionnés de technologie qui, sur leur temps personnel, veulent apprendre et faire de la technologie selon des approches renouvelées. Centrée sur une approche citoyenne et sur le temps libre, la mission principale d'*Electrolab* est de contribuer à la diffusion d'une nouvelle culture technologique ouverte et populaire. *Electrolab* se situe sur la logique de création d'un nouveau modèle de campus universitaire populaire.

« On est passionnés de sciences et techniques...
On a envie de faire nos propres projets de manière
différente, et d'essayer de nouvelles méthodes ... »
Clément Quinson, co-responsable d'Electrolab

BUSINESS ORIENTED

- Sectoriels :    
Renouveler un secteur
d'activités par la création
d'entreprises
- Généraliste :  
Renouveler la manière de
faire du business en créant
ou en renforçant des
écosystèmes
- Nouveaux modèles  
d'organisation servicielles

SOCIAL BUSINESS ORIENTED

- Concilier développement
économique,
environnement durable et
sociétale, bien collectif



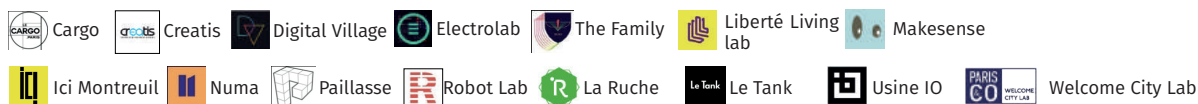
NOT FOR PROFIT ORIENTED

- Repenser comment faire
de la science de la
formation



Figure 4 – Le positionnement des plateformes d'innovation en fonction de leurs orientations

LÉGENDE



LES PLATEFORMES D'INNOVATION : UNE APPROCHE NOVATRICE DE LA (MULTI)SPÉCIALISATION

S'il est difficile de classer les plateformes d'innovation selon la nature de leurs activités, il est aussi difficile de les classer en fonction d'une approche traditionnelle de la spécialisation. En effet, le constat qui s'impose est que les plateformes d'innovation ne rentrent dans aucune catégorie d'activités industrielles ou servicielles produite par l'INSEE. Pour autant, cela ne veut pas dire qu'elles ne sont pas spécialisées mais cette spécialisation est le résultat d'une combinaison renouvelée de domaines d'activités que les plateformes développent en cohérence avec la mission dont elles se sont dotées.

TROIS DYNAMIQUES DE (MULTI) SPÉCIALISATIONS POSSIBLES POUR LES PLATEFORMES D'INNOVATION

Ces trois dynamiques ne sont pas exclusives les unes des autres.

La (multi) spécialisation peut être le résultat de la vision de l'entrepreneur, créateur de la plateforme. On retrouve cette logique, par exemple pour des plateformes très différentes comme The Family ; la *Paillasse*, *Liberty Living Lab* ou *Creatis*. La (multi) spécialisation est la résultante des choix des entrepreneurs fondateurs de la plateforme, à partir d'une vision stratégique et de la recherche d'un positionnement original au sein de l'écosystème.

La (multi) spécialisation peut aussi être le résultat de la diversité de projets portés par la communauté de la plateforme d'innovation. On retrouve cette logique pour la *Paillasse* et *Electrolab* par exemple. Ainsi depuis sa création, les domaines principaux d'intérêt de l'*Electrolab* concernent la mobilité électrique. Les outils et ateliers étaient donc associés à des matériels de l'électronique et de l'électrotechnique. Toutefois, pour traiter la mobilité électrique, des outils en mécanique se sont vite imposés comme nécessaires. Puis les centres d'intérêt de la communauté se sont progressivement étendus à la chimie, la biologie et même à la couture. Les membres de la communauté ont voulu progressivement travailler sur ces nouveaux domaines... La chimie est arrivée rapidement dès que les premiers outils de mécaniques ont été installés. L'élargissement des compétences comme des ateliers de couture est le résultat des domaines d'intérêts portés par les nouveaux arrivants dans la plateforme. « Notre spécialisation ? C'est ceux qui font qui décident » précise Clément Quinson, co-responsable d'*Electrolab*.

La (multi) spécialisation de la plateforme peut être la conséquence de sa position sur un territoire. Ainsi *ICI Montreuil* a pour vocation de regrouper les artisans de Montreuil et ses environs. Les spécialisations de la plateforme dépendent donc de la spécialisation du territoire. De même les *Ruches* à Paris et à Bordeaux ne développent pas les mêmes projets de l'économie sociale et solidaire influençant leurs spécialisations. Les domaines de spécialisation du territoire vont donc influencer la (multi) spécialisation de la plateforme.

L'ORIENTATION DES COMPÉTENCES SE FAIT EN FONCTION DE DEUX DOMINANTES : THINKERS / MAKERS

Ainsi toutes les plateformes reposent donc sur une combinaison plus ou moins large de spécialisations pour couvrir un domaine d'activité : le monde de la culture, du tourisme, de l'artisanat, du web, des robots et objets connectés...

Dans un tel contexte, comment différencier les spécialisations des plateformes les unes des autres ? Une des possibilités est d'identifier la logique dominante qui prévaut dans la plateforme : celle des « Makers » versus celle des « Thinkers ».

La logique « Makers » est orientée vers le « faire » et le prototypage physique.

De fait au sein de ces plateformes, les ateliers occupent une place essentielle.

C'est le cas par exemple :



Ici Montreuil



La Paillasse



Electrolab



Usine IO

Dans la logique « Thinkers », l'activité portera davantage sur des projets fondés sur des prestations intellectuelles.

C'est le cas par exemple :



Le Tank



Makesense



La Ruche



Le Welcome
City Lab

De l'approche « makers » ou « thinkers », la configuration du lieu, la place des ateliers versus du coworking ainsi que la structure de coûts vont être fortement impactés (voir section 3 sur les business models).

Photo 1 – Exemple de plateformes orientées Makers vs. Thinkers



Le coworking du Creatis



Les ateliers d'ICI Montreuil

Ces deux approches ne s'opposent pas nécessairement, mais elles représentent des approches plus ou moins centrales en fonction des missions de la plateforme.

Ainsi par exemple, le positionnement du *Cargo* repose sur une combinaison entre le contenu numérique et l'industrie culturelle. Cette combinaison ne conduit pas à développer du prototypage physique et si celui-ci est nécessaire, il peut passer par des collaborations avec d'autres lieux comme avec le fab lab du Carrefour Numérique au sein d'Universcience. Dans le cas de *Robot Lab*, en revanche, la combinaison entre logique « Makers » et logique « Thinkers » est naturelle : c'est pourquoi *Robot Lab* dispose à la fois d'ateliers (CRIIF) et de coworking space. Pour *Electrolab* comme pour *ICI Montreuil*, *Usine IO* et la *Paillasse*, s'engager dans le « faire » des objets et de la technologie est central. Au sein d'*Electrolab*, viennent des spécialistes de l'industrie ou des autodidactes qui sont animés par la volonté de tester des choses concrètes avec la technologie. L'approche « Makers » est indissociable des éléments constitutifs de la plateforme.



**ES COMMUNAUTÉS
ET LA LOCALISATION
GÉOGRAPHIQUE
SONT DEUX
« MARQUEURS » CLÉS**

LA COMMUNAUTÉ EST UN **ACTIF CLÉ** DE LA PLATEFORME

L'une des particularités des plateformes d'innovation est de favoriser le développement de communautés. Une plateforme représente davantage qu'un lieu, des démarches innovantes ou encore des services. Une plateforme est aussi constituée d'une communauté d'individus qui partagent des valeurs et qui interagissent fréquemment pour la réalisation de leurs projets.



« La communauté c'est la plus grande richesse du lieu. On vient au départ pour les machines, mais ensuite on vient pour les gens.... »

Un membre d'Electrolab

Ces communautés constituent un actif intangible clé pour la plateforme, sources d'une diversité d'expériences, de compétences et de points de vue. Pas de plateformes d'innovation sans communautés ! Que l'activité première concerne des ateliers de prototypages ou soit associée à un incubateur, la communauté représente la richesse de la plateforme.



« L'une des plus grosses valeurs ajoutées d'un incubateur, ce sont les autres startups qui sont là et avec qui on discute. »

Un incubé de Robotlab

TOUTES LES COMMUNAUTÉS PARTAGENT DES VALEURS COMMUNES

Si la mission est spécifique à chaque plateforme, les communautés qui s’y développent ont en commun le partage de valeurs communes. On y retrouve en particulier la réciprocité, la bienveillance, la collaboration, l’entrepreneuriat et la passion.

« On se sent en sécurité, c’est bienveillant....
Nous ce qu’on cherche à développer, c’est qu’il y ait de
l’entraide, qu’il n’y ait pas de notion prédatrice. »,
Bertrand Moine, co-responsable de Digital Village



Figure 5 – Les valeurs clés des communautés au sein des plateformes

La réciprocité constitue le moteur du développement de la communauté, et en même temps c’est ce qui en fait sa valeur intrinsèque. Ainsi quel que soit le positionnement de la plateforme (business oriented, social business oriented ou not for profit oriented), chacune d’entre elles cherche à faire vivre la réciprocité au quotidien c’est-à-dire la logique de don contre don. De même que la passion est une valeur clé. Les individus viennent au sein d’une plateforme pour exercer une passion sous la forme d’un hobby, d’une association ou d’un projet entrepreneurial. Pour *Electrolab* par exemple il s’agit du citoyen passionné de technologie. Tous les membres de la plateforme partagent tous une même curiosité pour le faire technologique.



« Nous essayons de faire vivre la culture du « give back », c'est-à-dire ce que l'on reçoit, il faut aussi savoir le rendre.... »

Marie Vorgan le Barzic, fondatrice de Numa

La culture entrepreneuriale est omniprésente au sein des plateformes d'innovation. D'une part parce que les entrepreneurs sont nombreux au sein de ces communautés. D'autre part, parce que l'entrepreneuriat fédère / regroupe des modes d'actions partagées par tous y compris par ceux qui ont créé les plateformes. En effet, les créateurs des plateformes sont souvent des entrepreneurs. Pour s'en convaincre, il suffit d'observer leur parcours. Thomas Landrain, qui au lieu de choisir une carrière traditionnelle de chercheur à l'université, a créé la *Paillasse*. Alexandre Ichai, fondateur de *Robotlab*, et qui représente une figure de serial entrepreneur. Enfin, Marylène Vicari qui vend son appartement pour obtenir un apport en capital et ainsi transformer le Player en *Liberté Living Lab*.

Avec cette culture entrepreneuriale, on observe une flexibilité, une agilité, une prise de risque et une envie de changer le monde.... La culture entrepreneuriale conduit les individus (et les communautés et donc les plateformes) à être en mouvements permanents, et à repousser les frontières du projet et de son modèle économique.



« Quand vous décidez de lancer une start-up, soit vous décidez d'avoir envie de changer le monde, soit vous faites une boîte traditionnelle. Ce n'est pas du tout les mêmes logiques. »

Bertrand Moine, co-responsable Digital Village

Enfin, les plateformes d'innovation portent en elles à la fois la tolérance (sur les parcours, les expériences et les idées de chacun), et la **recherche d'excellence** (du projet et des idées). Ainsi au sein de *Numa* comme de *Liberté Living Lab*, ce qui compte ce n'est pas d'où vient l'individu et son parcours éducatif mais son projet et sa vision. La notion d'excellence prend alors un sens nouveau. Elle se décline selon des critères souvent différents (comme le cursus académique) ou complémentaires de ceux que l'on retrouve généralement dans les organisations traditionnelles : grandes entreprises, administrations, universités ...

LA DIVERSITÉ EST UNE CONDITION VITALE

La diversité constitue une dimension centrale pour caractériser les communautés. Elle est une source de richesse et de créativité qui permet la combinaison d'expériences, de compétences et de points de vue pour développer et accélérer les projets au sein de la plateforme.

La diversité revêt cinq formes distinctes

La diversité s'exprime différemment selon les plateformes. Elle est par essence multifacettes et peut prendre cinq formes différentes, qui ne sont pas exclusives les unes des autres.

Une diversité de projets. Une première expression de la diversité porte sur les projets et leurs contenus. Cette diversité est présente dans toutes les plateformes. Par exemple, au sein du *Welcome City Lab*, du *Cargo*, et *RobotLab*, les projets sont tous portés par des individus ayant le statut d'entrepreneurs mais la nature des projets est fondamentalement différente : robots pour les personnes âgées, pour la distribution, pour la sécurité... Pour *Makesense* et *La Ruche* la diversité de projets est la conséquence du parcours et de la vision de ceux qui portent les projets : projets éducatifs, énergétiques, culturels....



« On a une grande diversité dans la façon de penser. Les personnes ici sont vraiment des gens qui font « out of the box », qui ont vécu des histoires souvent personnelles ou des choses qui les ont révoltées. »

Julie Domini, co-responsable de La Ruche

Une diversité sociale. Les individus qui participent à une plateforme sont des entrepreneurs, des indépendants, des étudiants, parfois aussi des salariés de grandes et moyennes entreprises, et aussi des citoyens, des gens du quartier. Les communautés peuvent ainsi refléter une diversité sociale. Celle-ci peut s'exprimer à travers la diversité de statuts (cadres d'entreprises, chômeurs) et le niveau de formation (diplômes de l'enseignement supérieur ou non). Et bien entendu cette diversité sociale se retrouve aussi à travers la répartition hommes / femmes au sein de la communauté. Ainsi *Le Tank* cherche à constituer une diversité de statuts : freelance, associations, medias, entrepreneurs.

La diversité sociale varie selon les plateformes et leur mission. Ainsi la diversité chez USINE IO se traduit par la répartition équilibrée entre des individus issus de startups (1/3), de grands groupes (1/3) et PME (1/3). Pour *Electrolab*, la diversité sociale s'est construite progressivement. Au début il s'agissait surtout d'hommes, diplômés ingénieurs travaillant dans des entreprises. Aujourd'hui si la communauté reste principalement masculine, la diversité sociale s'est considérablement accrue. On y trouve aujourd'hui outre des ingénieurs, des étudiants, des retraités, des chômeurs, et quelques femmes...



« Selon le niveau social, on rencontre des gens qui ont une façon de penser qui est différente et ça fait tomber des barrières : cela permet d'oser des choses que nos propres codes sociaux nous auraient interdits.... »
Incubé de Sensecube (Makesense)

Une diversité générationnelle. La diversité générationnelle reste souvent limitée au sein des plateformes. En effet, celles-ci attirent aujourd'hui surtout des jeunes (entre 20 à 35 ans). Toutefois certaines d'entre elles font déjà preuve d'une réelle diversité générationnelle comme par exemple, *ICI Montreuil*, *Electrolab*, *Liberté Living Lab* ou encore le *Welcome City Lab* en raison de leur positionnement respectif. Ainsi pour *ICI Montreuil*, les artisans sont souvent âgés de 40 ans et plus, alors que les créatifs (designers, graphistes, architectes, communications) sont davantage situés dans des tranches d'âges de 25 à 35 ans. Pour le *Welcome City Lab*, les entrepreneurs sont souvent des individus qui ont une expérience professionnelle dans l'industrie d'une dizaine d'années et qui en créant leur entreprise souhaitent se réapproprier la réalisation complète d'un projet. Pour *Liberté Living Lab*, la diversité générationnelle est sciemment recherchée et constitue la richesse de la plateforme : il s'agit d'attirer étudiants voire des lycéens, des cadres, des retraités etc....

Une diversité de compétences. La diversité de compétences constitue une dimension clé pour la plupart des plateformes comme *ICI Montreuil*, *Digital Village* ou la *Paillasse*. Par exemple, pour la *Paillasse*, faire de la « recherche ouverte » repose sur la variété des compétences mobilisées au sein des projets ; elle n'est pas associée au statut de la personne. Au sein de la *Paillasse*, pas besoin d'être enseignant-chercheur pour faire de la recherche. On y retrouve ainsi autant des ingénieurs et techniciens en électronique, en robotique, des biologistes, des data scientists venant de l'industrie, que des individus formés en management pour travailler sur les projets.

« ICI Montreuil c'est avant tout une diversité de compétences : 53 métiers de l'artisanat et des métiers de l'industrie créative »

Nicols Bard, cofondateur d'ICI Montreuil.

Une diversité multiculturelle. La diversité multiculturelle représente la dernière forme de diversité, peut-être la moins présente à ce stade de développement des plateformes d'innovation, à l'exception de *Makesense*. Parce que la communauté préexistait au lieu physique (Sensespace) et à l'incubateur (Sensecube), la communauté *Makesense* ne s'est pas construite dans une espace géographique défini. *Makesense* constitue une communauté internationale reliant les entrepreneurs sur les sujets de l'économie solidaire. Elle comprend plus de 6 000 personnes réparties un peu partout dans le monde. À travers cette communauté (internationale), les membres de la communauté, résidents dans le Sensespace peuvent être connectés aux enjeux de l'économie solidaire au-delà de l'espace parisien. La diversité multiculturelle devrait croître dans le temps, en particulier pour les plateformes qui cherchent à reproduire leur modèle à l'international (Voir dernière section de ce rapport).

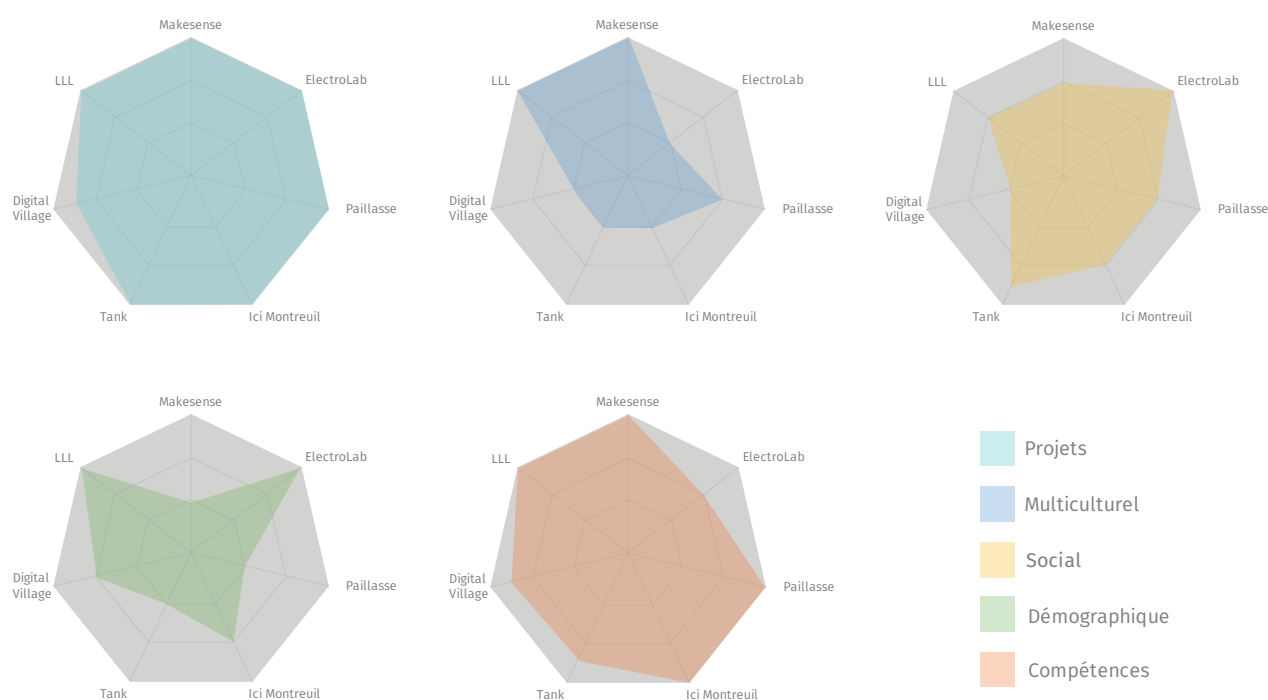


Figure 6 – Les dimensions clés de la diversité chez Makesense, Electrolab, Liberté Living Lab, ICI Montreuil, Digital Village et le Tank

La diversité des projets est importante dans la plupart des plateformes d'innovation. En revanche, les autres formes de diversité, sont plus ou moins fortes selon les plateformes. Pour *Le Tank* par exemple, la diversité de statut et la diversité générationnelle sont faibles (la communauté est plutôt composée de jeunes et majoritairement d'indépendants et d'entrepreneurs) mais la diversité de compétences est plus forte. Celle-ci repose sur le design, la communication, le marketing, la photographie et les développeurs web.

La diversité est pilotée et / ou spontanée

La diversité évolue au cours du temps en fonction de la taille de la communauté et/ou de la spécialisation de la plateforme.

Dans certains cas, la **diversité est spontanée** et dépend de l'évolution de la dynamique interne à la communauté. Bien que représentant un atout stratégique, la diversité, quelle que soit sa forme, est alors davantage considérée comme un enabler et la conséquence du positionnement de la plateforme, qu'une dimension clairement pilotée. C'est le cas par exemple de *Electrolab*, *Makesense* ou encore *The Family*.

« *Le fait d'avoir une communauté hétérogène est très vertueux parce que du coup ils [les membres] sont complémentaires et ils se donnent des coups de main entre eux.* »

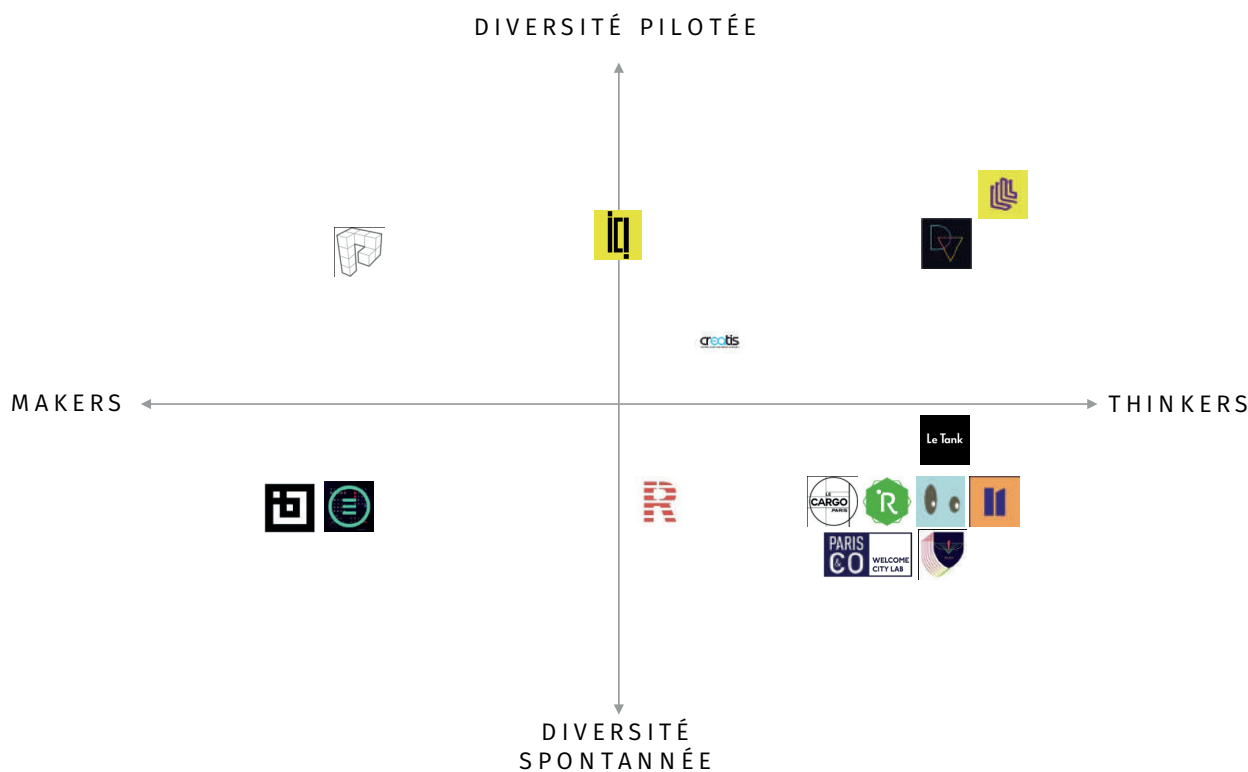
Laurent Queige, responsable de Welcome City Lab

Dans d'autres cas, cette **diversité est managée et progressivement pilotée** par ceux qui ont créé la plateforme. Elle se fait alors principalement par les modalités de sélection des membres. C'est le cas par exemple pour le *Liberté Living Lab* qui cherche à créer un écosystème fondé sur une très forte hybridation de compétences et de profils pour repenser les biens collectifs et publics.

« *La diversité linguistique c'est très important ... on est dans un monde globalisé... Donc le fait d'avoir des gens de cultures et de langues différentes c'est un atout.* »

Laurent Queige, responsable du Welcome City Lab

On retrouve aussi cette volonté de piloter la diversité des profils présents au sein de la *Paillasse*. En effet, cette plateforme a lancé une initiative en 2016 visant à sélectionner des individus porteurs de nouveaux projets pour accéder gratuitement au coworking de la plateforme. Les individus seront sélectionnés en fonction de leurs profils de compétences et de leurs projets. L'objectif est d'accroître la diversité potentielle au sein de la plateforme. Chez *Digital Village*, l'enjeu est aussi d'accroître, au sein de la communauté, la diversité de compétences liées au développement des projets web afin d'être en mesure de répondre à la variété des demandes des entreprises. La diversité de la communauté (la maintenir ou l'accroître) constitue alors un enjeu managérial clairement exprimé par les responsables de la plateforme d'innovation.



LÉGENDE



Figure 7 – Les plateformes en fonction des dimensions Makers/Thinkers et de la diversité pilotée/ spontanée

« *Au Liberté Living Lab, la diversité doit être
interdisciplinaire, intergénérationnelle,
interculturelle.* »

Jérôme Richez, cofondateur du Liberté Living Lab

LES COMMUNAUTÉS SE DÉFINISSENT À PARTIR DE PLUSIEURS PÉRIMÈTRES

La taille de la communauté est un enjeu clé

Une communauté dispose par essence de frontières floues, multiples et mouvantes, permettant l'entrée et la sortie des individus en fonction de leurs projets et de leurs motivations. Dans la lignée des travaux d'Etienne Wenger (1998), les communautés des plateformes d'innovation peuvent se définir sous la forme de cercles concentriques.

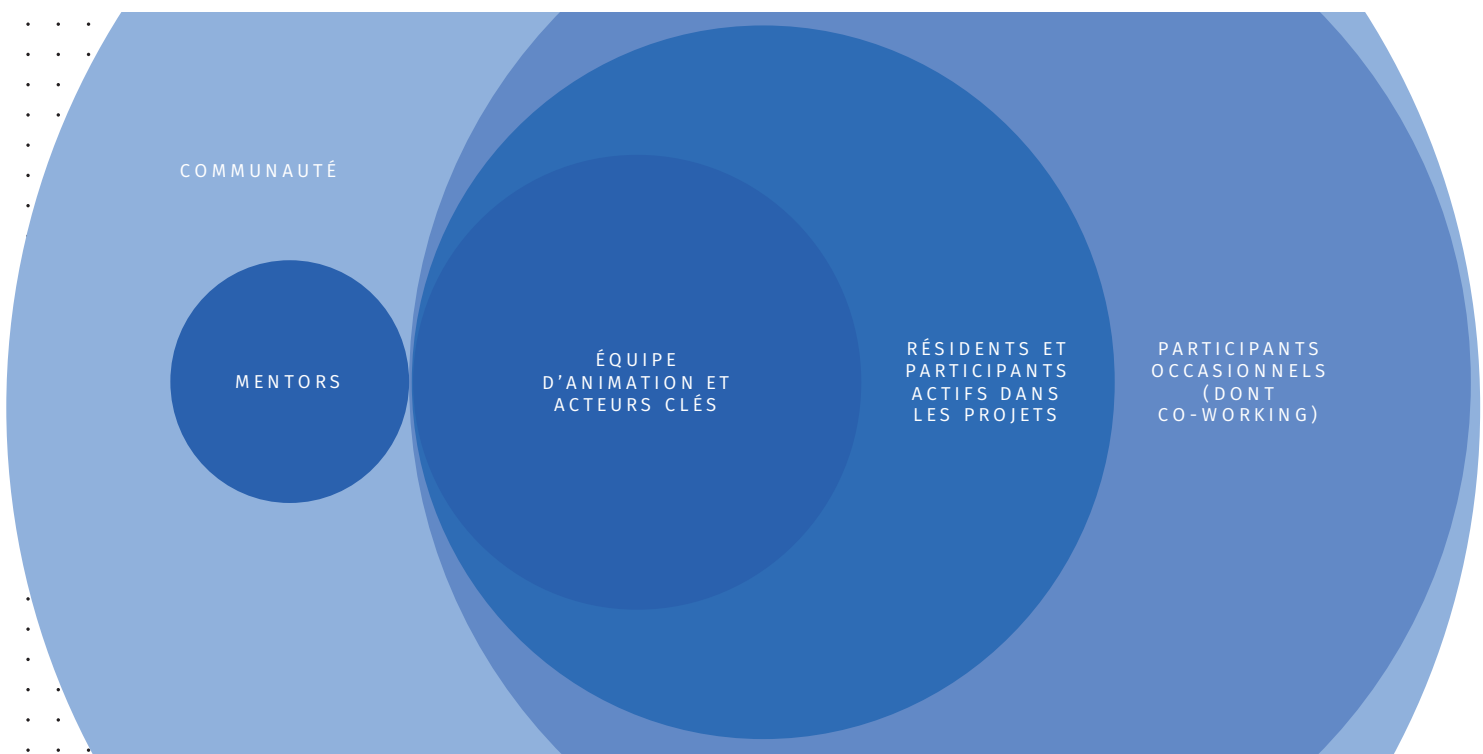


Figure 8 – Les frontières des communautés au sein des plateformes d'innovation

Au cœur de la communauté, on retrouve les **acteurs clés** : l'équipe d'animation de la plateforme ainsi que certains membres qui occupent un rôle essentiel dans l'animation et le développement des activités de la communauté.

Encadré 1 – Uzful, agence de communication, comme acteur stratégique au sein d'une plateforme d'innovation

Uzful est une agence de communication et de marketing. La relation entre Uzful et ICI Montreuil fut instaurée dès le départ du projet de lancement de la plateforme. Les dirigeants de Uzful ont rencontré l'un de ses dirigeants Nicolas Bard. Uzful fut ainsi associée dès le départ comme actionnaire ; l'entreprise a contribué à la promotion du lieu et fut l'un des premiers résidents. Uzful a aussi amené la première grande entreprise (SONY) au sein de la plateforme et a mobilisé les résidents d'ICI Montreuil pour répondre à la demande de l'entreprise. La disponibilité et la variété des compétences au sein de la plateforme, les ressources de prototypages disponibles ont facilité la création de projet agile pour Sony sous la coordination de Uzful.

Aujourd'hui Uzful n'est plus résident à ICI Montreuil mais l'entreprise a conservé un petit local dans le fab lab numérique de la plateforme d'innovation. L'entreprise reste un partenaire de la plateforme pour son développement et sa communication. Elle participe aussi au programme de formation entrepreneur maker initié par ICI Montreuil.

Si Uzful a joué et joue encore un rôle clé dans le développement de la plateforme, l'influence est réciproque. Participer à ICI Montreuil (son montage et son développement) représente aussi pour Uzful le moyen d'acquérir une culture de l'informel, du partage et une capacité à prototyper.

Source : Emmanuel Beaufigli, cofondateur de Uzful, octobre 2016

Au sein de la communauté, il y a ensuite les **participants actifs**, souvent associés aux résidents du coworking de la plateforme qui interagissent quotidiennement. Le degré d'implication varie dans le temps mais le plus souvent, les membres sont très actifs sur un ou deux ans, en fonction de leurs projets.

Enfin, dans de nombreuses plateformes (en particulier celles qui développent une activité d'incubation), il existe **des mentors** qui jouent un rôle important dans la vie de la communauté, puis on retrouve les autres participants occasionnels à la périphérie de la communauté (qui viennent pour un séminaire, une activité de networking...).

Le fait que la communauté ait plusieurs frontières favorise la fluidité des échanges et l'agilité de la plateforme. Cela participe aussi à la difficulté pour tout observateur de cerner leur nature. Parce que les frontières de la communauté sont multiples, il est illusoire (voire dangereux) de comparer hâtivement leur taille. Tout d'abord, parce que celle-ci évolue rapidement, et par ailleurs parce que le risque est de comparer des périmètres qui n'ont rien à voir les uns avec les autres. Ainsi lorsque *Numa* fait référence en 2014 à une communauté de 80 000 personnes et 70 start-ups, la plateforme évoque la communauté au sens très large (y compris les individus inscrits et venus à un évènement dans l'année). Lorsqu'*Electrolab* évoque 170 membres, il s'agit des résidents qui sont soit des acteurs clés soit des membres actifs de la plateforme. Dans ces conditions, difficile de comparer...

Au-delà des difficultés associées à la définition des frontières de la communauté, tous s'accordent à reconnaître que la taille de la communauté constitue un enjeu clé. Souvent présentée comme une dynamique avant tout sociale (presque familiale), la communauté doit rester à taille humaine. Une trop grande extension de la communauté peut lui faire perdre son âme : elle devient alors un réseau caractérisé par des relations plus ou moins lâches entre les individus mais elle risque de perdre la dynamique sociale et la réciprocité qui est sa raison d'être.

« Un incubateur doit être petit, il doit être familial... L'accompagnement doit être personnalisé, quand c'est fait à la chaîne... ça perd du sens... On ne peut pas industrialiser l'innovation et la créativité. C'est comme si on industrialisait Picasso. »

Incubé de Robot lab

Pour bon nombre de plateformes, devenir trop grand, c'est aussi perdre l'agilité, une des raisons d'être de la plateforme d'innovation. Les responsables de la plateforme doivent ainsi gérer la tension entre augmenter la taille de la communauté pour accroître sa diversité potentielle, et en même temps préserver une dimension raisonnable. *Digital Village* a résolu ce dilemme en créant plusieurs lieux de coworking à taille humaine. Ainsi le réseau que représentent les différents lieux de *Digital Village* agglomère une grande diversité de compétences, mais en même temps au sein de chaque lieu, la plateforme préserve une agilité liée à la petite taille des communautés qui y sont installées.

Adhésion et sélection sont constitutives des raisons d'appartenance à la plateforme

Les modes d'entrée varient en fonction de la mission qui a été définie par la plateforme. Pour certaines d'entre elles, il n'y a pas de sélection à l'entrée. « L'entrée dans la communauté » repose sur une adhésion qui permet de devenir résidents au sein du coworking et / ou des ateliers de prototypages quand ceux-ci existent. Les tarifs d'adhésion peuvent varier entre quelques dizaines à centaines d'euros mensuels.



« Rentrer dans une communauté? C'est facile à condition que vous y mettiez du vôtre, il faut aller vers les gens, il faut discuter avec eux. »

Incubé de Sensecube (Makesense)

Lorsque l'accès à la plateforme est libre, on y reste parce qu'on y partage des valeurs et des objectifs et que les individus ont envie d'entrée dans une démarche de réciprocité et de partage.



« ... On ne refuse personne, mais il y a une sélection naturelle qui se fait par l'intégration.... Ici, quelqu'un, qui n'a pas envie d'apprendre, je ne vois pas tellement ce qu'il fait ici. »

Membre de la communauté d'Electrolab

Pour d'autres plateformes, le mode d'entrée est fondé sur la sélection. C'est particulièrement le cas pour les plateformes dont l'activité première est l'incubation et l'accélération de startups (Voir section sur les services aux startups). C'est le cas par exemple pour le Cargo et le Welcome City Lab ou encore Robot Lab et The Family. D'autres plateformes sélectionnent leurs membres même si l'activité traditionnelle d'incubation n'existe pas comme Liberté Living Lab. La sélection est alors au cœur du dispositif pour construire la diversité au sein de la communauté. Les critères de sélection sont multiples mais les plus importants sont associés à l'adéquation des individus à la mission et aux valeurs de la plateforme. Entrer dans une plateforme c'est aussi être prêt à respecter les règles de fonctionnement et de vie d'un collectif.

Un nombre croissant de plateformes fonctionne avec un modèle hybride : se combinent alors un accès libre ou sur abonnement à la plateforme, et en même temps une sélection d'une partie des membres (en particulier sur les programmes d'incubation). Par exemple pour *Numa* il y a des accès gratuits, puis des principes d'abonnement au coworking, et enfin un programme de sélection des startups pour le programme d'accélération. Pour *Créatis*, il y a un accès sur abonnement pour le coworking et un processus de sélection pour l'incubation...

Tableau 1 - Les modes d'entrée dans la communauté des plateformes d'innovation

Modes d'entrée	Plateformes étudiées
Ouvert par adhésion aux activités de co-working	Le Tank, Electrolab, ICI Montreuil, Usine IO
Sélection	Digital Village, Welcome City Lab, Cargo, Robotlan, The Family, Liberté Living Lab
Modèle mixte	Paillasse, Numa, Makesense (Sensespace et Sensecube), La Ruche (co-working et social Factory), Creatis

Pour les individus, les raisons de participer à une plateforme sont multiples et peuvent se cumuler selon leurs projets et objectifs. On peut scinder principalement les raisons en deux catégories : les raisons d'ordre économique et celles d'ordre sociaux-identitaires, les deux ne s'opposant pas.

D'un point de vue économique, entrer dans une plateforme, c'est accélérer l'accès à des opportunités business par la variété des rencontres que l'on peut y faire. Dans une économie digitale, où tout s'accélère, pouvoir se connecter rapidement à un écosystème (de financiers, startups, grandes entreprises, etc) devient essentiel.

« Il y a l'approche très pragmatique : cela apporte du business. Être dans des endroits comme ça, on rencontre des gens, donc ça apporte de l'opportunité. »
Membre de la communauté de Le Tank

Les raisons sociales et identitaires sont aussi très importantes pour expliquer l'attractivité d'une plateforme. On y adhère pour développer des liens sociaux, pour partager une passion et un système de valeurs.



« Il y a une vision du monde unique ici... c'est ce qui m'a séduit... on est ici parce que l'on partage cette vision »,
Membre du Liberté Living Lab

LA COMMUNAUTÉ DÉVELOPPE DE NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Pour les individus, les raisons de participer à une plateforme sont multiples et peuvent se cumuler selon leurs projets et objectifs. On peut scinder principalement les raisons en deux catégories : les raisons d'ordre économique et celles d'ordre sociaux-identitaires, les deux ne s'opposant pas.

D'un point de vue économique, entrer dans une plateforme, c'est accélérer l'accès à des opportunités business par la variété des rencontres que l'on peut y faire. Dans une économie digitale, où tout s'accélère, pouvoir se connecter rapidement à un écosystème (de financiers, startups, grandes entreprises, etc) devient essentiel.

L'ATOUT DES COMMUNAUTÉS EST DE FACILITER UN RENOUVELLEMENT DES MODES DE TRAVAIL

Les plateformes sont porteuses d'un renouvellement des pratiques de travail. Le lieu physique de la plateforme sert de catalyseur aux interactions, et à l'émergence de ces nouvelles pratiques. Le premier constat qui s'impose est que les modes de travail se différencient fortement de ceux que l'on retrouve dans une organisation classique (hiérarchie, contrôle..).

Les communautés permettent de gommer les hiérarchies et les modes de travail en silos

Au sein de ces communautés, on trouve des collègues, mais pas de hiérarchie. Les rencontres, les échanges, les intérêts communs et une curiosité partagée pour la nouveauté vont permettre de faire avancer les projets de chaque membre de la communauté voire de construire des projets communs mais sans que cette dynamique soit managée par un modèle hiérarchique traditionnel.

« Il n'y a pas de patron... ici cela s'apparente à un open space avec des collègues... on a même plus que cela. On a des relations sociales, sans les tensions / relations de pouvoir qui vont généralement avec les collègues de travail »

Membre de la communauté d'ICI Montreuil

Au sein des plateformes, on trouve beaucoup d'entrepreneurs donc avec l'état d'esprit de chefs d'entreprises, mais on ne retrouve pas de fonction hiérarchique intermédiaire qui répartit le travail entre les salariés et contrôle l'exécution des tâches qui leur sont confiées. Le développement de l'activité est régulé par la motivation et la réputation. Si vous ne travaillez pas bien, personne dans la communauté ne voudra plus travailler avec vous. Réputation et motivation constituent ainsi les moteurs de la réalisation du travail au quotidien.



« Il n'y a pas de hiérarchie, pas de compte à rendre en dehors des loyers... cela n'empêche pas d'être sérieux, mais les rapports sont très libres ...Ils ne sont pas du tout institutionnalisés »

Membre de la communauté de La Paillasse

Le ressort des projets repose à la fois sur les dimensions intrinsèques (nature de l'engagement individuel) et extrinsèque (liée à la dynamique collective qui émerge) de la motivation. L'effet d'entraînement lié à la communauté et aux valeurs partagées constitue un trait caractéristique de toutes plateformes d'innovation et l'un de leurs atouts. Lorsque la dynamique de communauté est au rendez-vous, l'émulation collective facilite les projets très novateurs et permet aussi la transmission et l'apprentissage.

Le mode de fonctionnement des plateformes permet de casser les silos au quotidien, à la fois à l'intérieur de la communauté et avec la variété des acteurs de l'écosystème. Cette dimension est centrale dans un contexte de digitalisation de l'économie qui crée des conditions nouvelles de développement des activités.

Cela se traduit par une flexibilité et agilité au sein des plateformes qui permet de mixer rapidement les compétences sur un projet ou une thématique donnée. Cela se manifeste à travers la mobilisation quotidienne de méthodologies d'idéation, de fast prototyping. Au-delà de la mobilisation du design thinking et des hackathons, ou encore des hold ups (faire participer une diversité d'individus à une séance de 2 heures de créativité pour faire émerger une idée), ces méthodes contribuent à casser les silos et sont par essence inclusives c'est-à-dire que tout le monde peut y participer. Vous n'êtes pas sur ce projet? Vous croyez ne pas avoir les compétences pour y participer? Mais vous avez peut-être quelque chose à apporter sur une thématique qui vous tient à cœur? ... C'est le principe du hold-up pratiqué au quotidien par Sensespace (Makesense)...

Dans une communauté, on s'entraide et on apprend aussi. Cette approche est fondamentale au sein des plateformes d'innovation comme le montre les expériences concrètes au sein d'ICI Montreuil comme au sein du Sensespace (Makesense).

ICI Montreuil : les modes de travail au sein des ateliers.

Au rez-de-chaussée de la plateforme, on retrouve la petite cantine, le coworking et le digital lab où s'installe une partie des individus évoluant dans les industries créatives. En sous-sol sont installés les ateliers au sein desquels les artisans travaillent. Le lien entre les deux espaces : une cantine, des activités de networking et l'inscription des individus dans les valeurs portées par la plateforme. Entrer dans la communauté des artisans : c'est apprendre mais aussi respecter des codes clés associés à la qualité du travail réalisé et la sécurité. Les ateliers permettent aux artisans d'accéder à des machines diverses, souvent chères et aussi de pouvoir stocker leurs matériels. Mais ils représentent bien plus. « L'avantage du lieu c'est le partage, c'est l'expertise des uns et des autres. », précise un usager des ateliers d'ICI Montreuil. La communauté constitue donc un vecteur clé pour permettre l'apprentissage sans pour autant que la communauté constitue un centre de formation. Lorsqu'un individu entre dans les ateliers, « il ne faut pas attendre qu'on vous donne tout ». Le partage est inhérent au fonctionnement des ateliers mais il est associé à des projets. C'est parce qu'on a un projet concret qu'on a besoin de

partager pas l'inverse. On entre donc dans une logique active de « faire ». « On doit d'écouter, savoir demander mais ne pas être assisté. Je ne suis pas en formation, ils ne sont pas formateurs » précise un usager des ateliers.

En même temps si le mode de fonctionnement de la communauté d'ICI Montreuil permet de transmettre des savoirs, entrer dans la communauté impose « d'apprendre des codes ». Les outils disponibles dans les ateliers peuvent être dangereux (scie, la dégauchisseuse ect) donc les règles de sécurité et les modes d'utilisation doivent être bien respectées. Pour cela un nouvel arrivant doit commencer par observer comment les autres membres des ateliers utilisent les machines. Il faut aussi être humble quand on arrive dans les ateliers surtout si on a peu d'expériences. De manière spontanée, la communauté d'artisans régule, vérifie comment les nouveaux arrivants utilisent les machines. « Ils peuvent conseiller de faire des formations parce que vous ne savez pas utiliser correctement les machines ». Le respect, les bonnes pratiques est donc centrale. Il existe une forme d'autorégulation au sein de la communauté sur les usages des machines. Les codes concernent donc la précision dans l'utilisation des machines, le fait de les laisser propres après utilisation. Il est possible d'emprunter des outils de travail aux autres mais à un moment il faut aussi corriger ses manques et se doter des bons outils... La communauté peut aussi aider les nouveaux arrivants à construire un devis pour un client extérieur...

« On n'arrive pas comme ça, en terrain conquis... Ce n'est pas « je paye j'ai le droit », il y a aussi des devoirs et puis aussi des codes. » précise un usager d'ICI Montreuil.

Sensespace (Makesense) : partager et travailler dans un coworking.

Au sein du Sensespace, l'espace est organisé en plusieurs espaces sur deux étages :

- un espace cantine assez bruyant
- un espace plus silencieux qui est constitué d'un open space pour les incubés du Sensecube (l'incubateur de *Makesense*) et aussi pour les animateurs du Sensespace,
- un premier étage un espace open space pour les résidents ayant payé un abonnement pour le co-working. Ce dernier étant l'open space le plus silencieux du Sensespace. Très souvent les résidents sont des anciens incubés du Sensecube.
- enfin des salles de réunions sont disponibles au rez de chaussée.

Une des règles informelles au sein du Sensespace est de préserver des espaces de travail silencieux. Cela est devenu progressivement une auto discipline qui conduit chaque membre à faire attention aux conditions de travail des autres.

Les échanges au sein du Sensespace sont quotidiens et portés par les valeurs de l'économie solidaire. Une des caractéristiques des échanges au sein de la communauté est qu'il n'existe pas de frontières entre vie professionnelle et vie sociale. Tout se mélange en permanence. Les échanges sont basés sur des relations

interpersonnelles. Plus on se connaît, plus on partage de l'information et des expériences. L'informel est central pour expliquer les dynamiques au sein de la plateforme d'innovation.

Les réseaux sociaux viennent aussi compléter ces échanges informels. Cela se matérialise par l'installation d'un groupe privé Facebook associé à la communauté *Makesense* ou encore par la création d'un slack (messagerie interne) qui permet aux résidents du Sensespace d'accéder à des informations par groupes de sujets et de thématiques définis par les membres. Chaque résident peut s'y abonner et ainsi accéder à l'historique de l'information par thématique.

Au sein du Sensespace, on est dans l'entraide et le partage d'idées et d'expériences. Cet échange peut être organisé autour d'un hold up ou se réaliser autour d'un café à la cantine. Certaines traditions ont été instaurées pour promouvoir cet état d'esprit comme par exemple de se donner des cadeaux sans se connaître et sans rien attendre en retour pour créer le climat de réciprocité bienveillante. « Il y a une grande tolérance, une ouverture d'esprit, il n'y a pas de préjugés... on est un peu comme à la maison ici.. » préciser un résident du Sensespace. Conséquence de ce mode de travail, beaucoup de motivations et finalement très peu de conflits au quotidien...

Via la dynamique d'échanges, les individus gagnent en efficacité de travail : les individus accèdent plus rapidement à une variété d'informations

et d'expériences pour développer leurs activités et ils sont dans une dynamique constante d'innovation. La stimulation est constante. « il y a 100 idées qui émergent et 3 seulement à la fin de la journée qui seront bonnes ... en travaillant dans la communauté cela permet de faire le tri rapidement aussi. » nous précise un incubé du Sensecube.

La communauté crée aussi un effet d'entraînement, et ceci se manifeste de multiples façons. «vous avez une mauvaise nouvelle et pas le moral parce que votre projet n'avance pas... oui mais quelqu'un, à côté de vous, vient de réussir

quelque chose et cela vous redonne la pêche.... Je ne retournerai pas dans un mode d'organisation traditionnelle... Ici je suis bien plus efficace dans mon travail » mentionne un incubé du Sensecube.

Enfin, la communauté *Makesense* est internationale ce qui permet aux entrepreneurs incubés d'être dans une dynamique avec une vision large de l'économie solidaire. Cela permet d'être au courant de challenges et concours internationaux sur l'entrepreneuriat social et solidaire- cela peut ainsi aider au développement international de la startup.

Sources : entretiens avec des membres des communautés d'ICI Montreuil et du SenseSpace (*Makesense*)

« Un lieu où il y a une activité... il y a des événements, du partage. Donc, on est dans une démarche créative... On rencontre des gens sans avoir à rien faire. Le simple fait d'avoir son bureau ici nous confronte à de la nouveauté, à de la découverte, de la rencontre... »
Entretien avec un résident du Le Tank

Le mode de fonctionnement des plateformes se situe ainsi, par essence, hors des silos traditionnels. La transversalité au sein des projets est privilégiée. À titre d'exemple, la pratique de la technologie et de la science dans le monde universitaire et dans celui de l'entreprise est fondée sur la spécialisation des individus et sur des projets qui sont rarement fondés sur le multidisciplinaire. La multidisciplinarité, on en parle beaucoup mais on la réalise rarement dans la vie concrète des organisations. Au sein des plateformes d'innovation, la multidisciplinarité n'enlève rien à l'importance des experts, mais permet de gérer les projets en dehors des carcans et des codes imposés par un domaine de spécialisation et hors cadre hiérarchique. Cette logique de transversalité est fondamentale dans le fonctionnement des plateformes d'innovation comme l'illustre l'encadré suivant sur *Electrolab* et la *Paillasse*.

Pour *Electrolab*, les projets sont fondés sur la curiosité des membres de la communauté à tester/ faire des choses nouvelles. « Faire autrement? ici, on ne dit pas c'est impossible, on dit ça a l'air fun » précise un membre de la communauté d'*Electrolab*. Les membres de la communauté veulent sortir des carcans et des règles habituelles qui leur sont souvent imposées dans leurs milieux professionnels. Tout l'enjeu au sein de cette plateforme est de tester/ expérimenter de nouvelles manières de faire, le plus souvent autour des thèmes associés à la mobilité. On ne se limite donc pas à une spécialité technologique, à un type d'outils et d'ateliers mais on croise les expériences, les technologies, les outils pour produire des objets techniques. C'est ainsi qu'au sein d'*Electrolab*, on fait des choses, techniquement complexes sur l'électronique, la chimie, l'informatique et du bois, de la couture, mais avec une liberté d'initiative importante. Pour les utiliser les membres de la communauté peuvent s'appuyer sur des référents qui

vont les aider à se servir des machines mais hors des carcans traditionnels. Les individus peuvent donc passer d'un atelier à un autre.

Pour la *Paillasse*, l'approche multidisciplinaire est le quotidien des projets qui y sont menés. Ici, les institutions académiques envoient des étudiants de spécialisations différentes pour réaliser des projets pluridisciplinaires et faciliter l'accès quotidien aux machines pour des challenges étudiants. De plus ceux-ci peuvent bénéficier des compétences de la communauté. Ainsi la *Paillasse* est une plateforme où on ne parle pas multidisciplinarité mais où on en fait concrètement. « On est tous entre passionnés et que ça soit sur des sujets d'informatique, sur le drone ou sur la biologie... ici c'est l'opportunité de faire des vrais projets multidisciplinaires... » précise un membre de la communauté de la *Paillasse*.

Sources : entretiens avec des membres de la Paillasse et d'Electrolab

Les communautés font coexister des relations collaboratives et marchandes

Pour la plupart des plateformes d'innovation, les communautés qui s'y forment entretiennent des relations de collaboration fondées sur la réciprocité des échanges et des relations marchandes. Leurs membres passent facilement d'un mode de relation à un autre.

Les membres de la communauté intègrent rapidement les codes permettant de passer d'une relation d'entraide à une relation business. La dynamique est assez fluide. Elle est le plus souvent guidée par la nature du projet et le type de contribution de chacun au projet.

Les relations collaboratives sont fondées sur « **le don contre don** ». Ces relations sont asynchrones, sans contrepartie directe et non monétaires. Elles constituent le fondement de l'existence d'un partage d'expériences et d'entraide (partage de contacts par exemple).



« Participer à un holdup ? On n'est pas obligé de le faire mais quand on a fait deux heures de brainstorming, on est content d'avoir aidé quelqu'un... Et puis pour moi le jour où j'en crée un, c'est beaucoup plus facile de dire : ben j'étais au tiens, alors viens au mien ! »

Incubé du Sensecube (Makesense)

Au-delà de la relation de don contre don, on retrouve aussi des relations **collaboratives qui prennent la forme de troc**. Ces relations se fondent donc sur des contreparties clairement exprimées mais non monétaires. Un individu réalise une activité, donne un conseil en échange d'un autre service. Ces trocs peuvent prendre des formes très variées. Ainsi, le troc peut se fonder sur le fait de mutualiser des outils, de dépanner techniquement une équipe sur la réalisation d'applications software. En contrepartie l'autre équipe aidera, sur la base de son expérience, à construire la communication et le pitch du projet... Plus simplement le troc peut prendre la forme de l'organisation d'évènements, en contrepartie la personne ne paye pas d'abonnement au coworking...

Au sein des plateformes, la communauté entretient souvent des relations marchandes car les connexions qui s'y développent sont propices à l'émergence d'opportunités d'affaires. Les relations marchandes peuvent être entre les membres de la communauté ou avec une entreprise de l'écosystème, venue participer à un évènement. Dans certains cas comme *ICI Montreuil* ou *Digital Village*, les relations business occupent une place centrale parce que les individus qui composent la plateforme (artisans ou indépendants) viennent y réaliser leurs business. Indépendants du web comme artisans constituent des métiers solitaires mais les clients ont de plus en plus de demandes qui requièrent une combinaison d'expertises. Au sein de la plateforme, chaque membre pourra faire appel à un autre membre pour répondre à une demande d'un client. La relation marchande s'instaurera alors naturellement sur la base de la négociation d'un devis.

Comment font les individus pour arbitrer et passer d'un modèle de relations à l'autre ? La nature du projet et le temps consacré au projet dictent souvent les choix. Dans l'échange les individus se rendent compte assez vite si le projet en question est rémunérateur ou non. Ensuite, lorsque l'apport de l'individu se limite à un conseil ou à venir aider une autre personne pendant une ou deux heures, les relations de dons contre dons ou éventuellement de troc s'imposent. Lorsque l'investissement personnel est plus important alors les relations de troc ou les relations marchandes s'imposent... « Sur une heure, je peux aider, s'il faut que j'y consacre une semaine à temps plein, l'engagement change de nature... » précise un membre de *Digital Village*.

L'ÉQUIPE DE PERMANENTS DE LA PLATEFORME EST UN CHEF D'ORCHESTRE D'UN NOUVEAU GENRE

L'équipe de permanents de la plateforme a une taille plus ou moins importante : de 2 à 40 personnes en fonction des activités qui leurs sont confiées (voir annexes de ce rapport). Le plus souvent l'équipe de permanents comprend moins d'une dizaine de personnes. Elle joue un rôle clé vis-à-vis de la communauté. Ce rôle peut être assimilé à celui d'un chef d'orchestre qui se décline à 4 niveaux complémentaires.



Figure 9 – L'équipe de permanents de la plateforme comme chef d'orchestre de la communauté

L'un des rôles clés de l'équipe de permanents concerne **l'animation de la communauté**. Cela représente souvent une fonction à temps plein pour un ou plusieurs membres de l'équipe de permanents. Les collaborations et échanges au sein de la communauté ne reposent pas seulement sur l'auto-organisation. Pour faciliter les échanges, il est souvent nécessaire de les provoquer, de motiver les individus à partager leurs expériences, les problèmes rencontrés etc...

« Il y a vraiment cette idée là d'avoir une communauté qui marche, des échanges qui se font parce que ce n'est pas en mettant des gens dans un lieu qu'ils vont vraiment échanger.

C'est une animation permanente. »

Julia Domini, co-responsable de La Ruche

L'animation de la communauté passe aussi par le fait d'aider les nouveaux entrants à s'intégrer rapidement, en les aidant à comprendre les codes de fonctionnement de la plateforme.

Si certains membres des communautés sont facilement dans le partage, curieux des projets développés au sein de la communauté, d'autres membres ont tendance à se focaliser uniquement sur leur projet. C'est en particulier le cas des entrepreneurs pour lesquels le manque de temps les pousse à se concentrer sur leur projet plutôt que sur les activités de networking et sur l'entraide au sein de la communauté. C'est pourquoi, le rôle des permanents de la plateforme est essentiel. Ils organisent des activités pour amener les entrepreneurs à parler régulièrement de leur projet et à échanger sur leurs difficultés pour trouver des solutions. L'équipe de permanents cherche ainsi constamment à mettre les individus en relation.



« Les animateurs sont obligés de pousser, d'organiser les choses pour que les gens se parlent et échangent. C'est constant... »

Un incubé du Welcome City Lab

L'équipe de permanents **organise aussi les formations** dédiées aux membres de la plateforme : ces formations peuvent être associées à l'utilisation des ateliers de prototypages, de méthodes de créativité ou encore permettre des échanges sur une ou deux heures avec des experts sur un sujet complexe (économique, juridique ou technique) ou encore des formations pour le bien-être social (yoga, détente, jeux).

Un autre rôle clé de l'équipe de permanents vis-à-vis des membres de la communauté concerne l'organisation **des interactions avec l'extérieur** : grandes entreprises, collectivités publiques, financiers... Cela les conduit à contribuer à la veille des membres de la communauté en leur permettant d'être au courant des appels d'offres, des concours, hackathons qui pourraient intéresser les membres de la communauté. L'équipe de permanents promeut aussi la visibilité de la plateforme en travaillant sur l'image de la « marque ». Celle-ci constitue à la fois un actif de la plateforme mais aussi un actif clé pour ses membres : la visibilité des uns rejaillit sur celle des autres.

L'équipe de permanents doit enfin assurer la **gestion physique du lieu**. La plateforme d'innovation est (souvent) un lieu de travail et un lieu de vie ; elle est toujours un lieu de rencontres. L'équipe de permanents doit donc veiller au bien-être des membres à travers un espace convivial et fonctionnel. Cela se traduit par l'aménagement du lieu

et de la cantine, la gestion des salles pour les évènements, parfois de l'espace de showrooms ; cela implique aussi d'assurer des fonctions de sécurité dans le lieu, en particulier pour les plateformes dotées d'ateliers de prototypages comme *ICI Montreuil*, *Electrolab* ou la *Paillasse*.

Ce rôle global de chef d'orchestre de l'équipe de permanents va jusqu'à devoir endosser la fonction d'un garant bienveillant en cas de conflits ou de difficultés dans la communauté. Si les conflits semblent plutôt rares, des arbitrages sont parfois nécessaires comme par exemple arbitrer sur la gestion de l'espace pour stocker du matériel etc.

« Il faut que le lieu soit très informel, convivial, libre... C'est vraiment à l'équipe d'animation de donner cette dynamique, de donner de la convivialité à l'espace... »
Un membre de La Ruche

L'équipe de permanents constitue un acteur clé pour accompagner et animer les communautés

Comment l'équipe de permanents favorise la réciprocité ? Comment l'équipe d'animation contribue-t-elle aux relations marchandes au sein de la plateforme ?

L'équipe de permanents a souvent un rôle d'amplificateur à la fois des relations fondées sur le don contre don et sur les relations de troc. Par exemple, en organisant des petits déjeuners réguliers entre les membres pour discuter de l'avancement de chaque projet, et s'assurer que les membres partagent des expériences, des contacts, des solutions.

« Ici, c'est très bienveillant, ils [l'équipe de permanents] nous aident à créer une émulation inter-projets... L'idée est de ne pas nous mettre en compétition, mais d'être constamment dans l'échange et l'entraide... »
Incubé de Sensecube (Makesense)

Pour certaines plateformes, l'équipe de permanents va jusqu'à organiser la réciprocité et les relations de troc. Il s'agit d'une tendance croissante. Pour s'en convaincre, il suffit d'observer les pratiques au sein de trois plateformes d'innovation à priori très différentes : *Liberté Living Lab* et *Creatis* ou encore *Le Tank*.

Pour *Liberté Living Lab*, les startups peuvent négocier le tarif des loyers en fonction du temps et des compétences mobilisés sur des projets de la plateforme. Pour *Le Tank*, les membres peuvent négocier le tarif du coworking s'ils participent à l'organisation d'évènements ou de la vie quotidienne du lieu. Pour *Creatis*, l'équipe de permanents pousse les incubés à contribuer aux projets des autres entrepreneurs sur la base de leurs expertises personnelles (exemple des compétences de storytelling). Ils peuvent aussi occuper des fonctions d'animation au sein de la communauté en contrepartie d'un loyer dans le coworking moins important.

L'équipe de permanents contribue aussi au développement des relations marchandes au sein de la communauté et avec des membres extérieurs. Ces démarches sont assez naturelles en particulier pour les plateformes business oriented ou encore celle social business oriented. Les équipes d'animation organisent alors parfois la réponse à une demande venant d'un grand compte (voire les sections sur les offres de services).

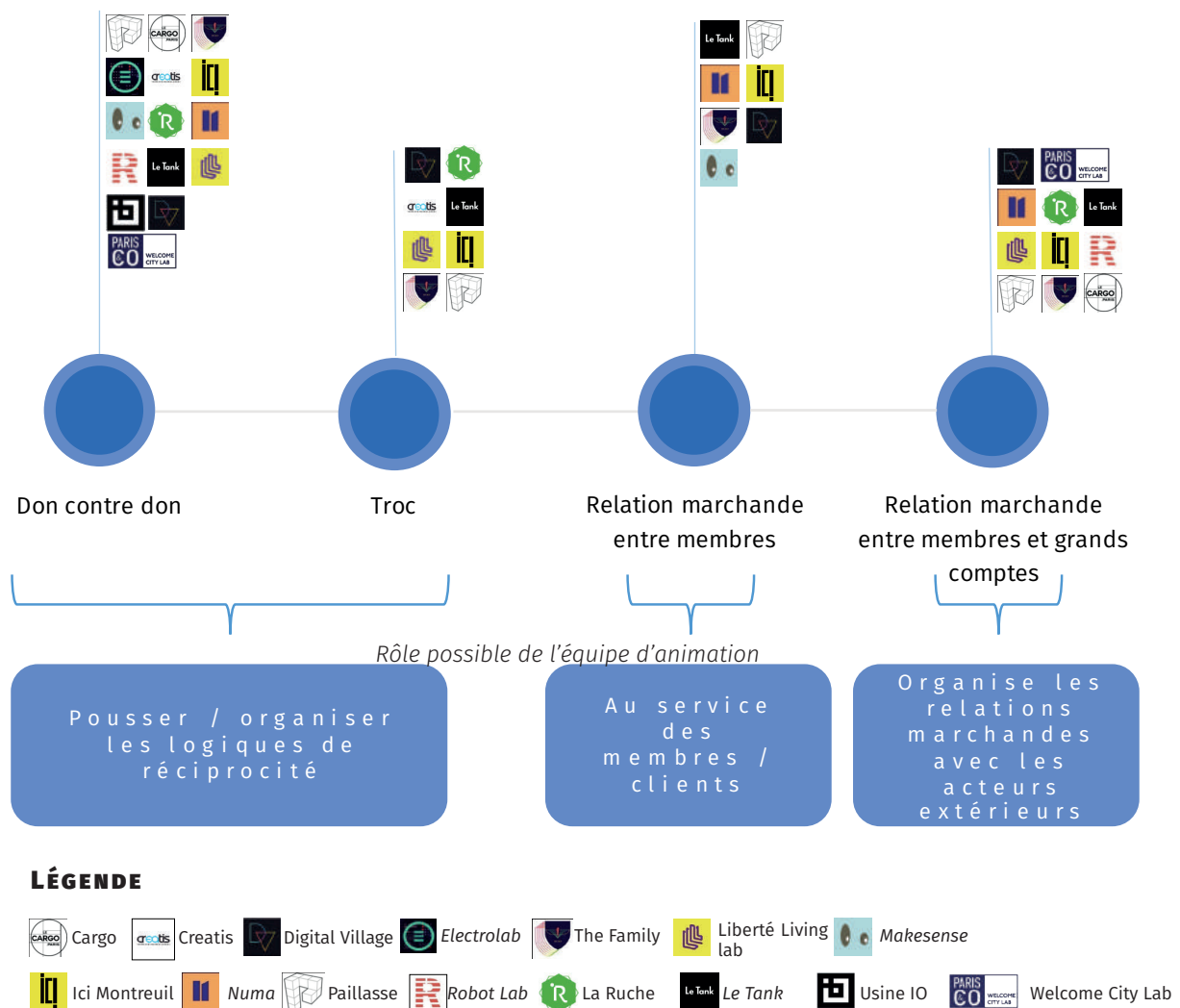


Figure 10 – Les équipes de permanents dans les relations collaboratives et marchandes

Encadré 4 – Organisation des relations marchandes dans une plateforme d'innovation
« business oriented » : le cas de Digital Village

Le cœur de métier de *Digital Village* est de produire des applications mobiles, des sites internet, des vidéos. Le principe est de regrouper des spécialistes du web, au statut d'indépendants, dans les différents espaces de coworking de *Digital Village* (Paris, Roissy, Toulouse, Bordeaux).

Le mode de travail est très différent de celui d'une agence. L'enjeu est de faire travailler ensemble volontairement des individus sur des projets en fonction des demandes clients. La plateforme fait preuve de réactivité pour organiser des équipes projets requérant des compétences variées.

Digital Village permet ainsi à des individus de conserver un statut d'indépendant tout en développant un modèle collaboratif pour réaliser le business. En effet, les demandes d'entreprises requièrent rapidement de plus en plus de combiner plusieurs expertises. Les membres de la communauté n'ont pas à faire de la prospection client s'ils ne le souhaitent pas, et peuvent donc se concentrer sur leur métier technique. L'équipe de permanents de la plateforme occupe un rôle d'apporteur d'affaires.

Les liens sociaux, conviviaux, l'entraide sont essentiels dans la vie quotidienne de la plateforme. « Ici on n'est pas dans une agence, on sent que là on a envie de partager tout simplement » précise un membre de *Digital Village*. Pour un autre membre, « c'est du travail sérieux mais avec une bande de copains... La bienveillance est toujours là... » ... Ainsi si les relations de collaborations sont

essentielles, la fonction première de la plateforme est de permettre de mutualiser des expertises pour mieux répondre aux besoins des clients.

La plateforme *Digital Village* aide aussi les indépendants à avoir une approche long terme du business dans les métiers de l'internet. En effet, le statut d'indépendants pousse les individus à avoir une vision court terme de leur métier. La plateforme, en cherchant à s'adosser constamment de nouvelles compétences, aide ses membres à se renouveler.

Comment une demande d'entreprises est traitée au sein de *Digital Village* ?

La structure *Digital Village* prend juridiquement en charge le projet. Elle identifie un responsable de projet qui est un free-lance, et qui est l'un des membres d'un des espaces de *Digital Village*. Ce responsable de projet va constituer une équipe de production, constituée d'un développeur, d'un graphiste, de quelqu'un qui fait de la vidéo par exemple. La composition se fait sur la base du volontariat (disponibilité et intérêt pour le projet). Les individus ont envie de participer en fonction de la nature de la demande client mais aussi en fonction de la personnalité du responsable projet. Ainsi la composition se fait sur le principe de la relation personnelle, de la confiance et de la fiabilité des individus. Chacun définit le temps nécessaire et son tarif puis le tarif total de la prestation est fourni par le responsable projet. La plateforme *Digital Village* applique ensuite une surcote de 15 %. Les modalités de surcote

peuvent changer en fonction de qui a apporté la demande client : la plateforme *Digital Village* elle-même ou l'un des membres de la communauté. Dans tous les cas, ceux-ci, sont libres de continuer avec leurs clients propres en dehors du cadre défini par *Digital Village*. L'enjeu principal est de multiplier les demandes de clients et de contribuer ainsi à une croissance des plans de charge des indépendants. Cela donne l'opportunité à un indépendant d'accéder à des projets auxquels seul il n'aurait pas pu prétendre de manière isolée.

Pour chaque projet, *Digital Village* prend en charge la gestion juridique et la gestion de la facturation ainsi que la comptabilité des projets.

Le modèle de *Digital Village* n'est donc pas basé sur un modèle salarial. « Il n'y a pas de salariés, que des indépendants... cela veut dire que vous êtes libres de travailler, de prendre des vacances, de gagner beaucoup d'argent ou pas.... Et que tout cela vous l'assumez.... » précise l'un

des responsables de *Digital Village*.

Le rôle des fondateurs de *Digital Village* est essentiel. Ils ont une expérience et un relationnel qui leur permet assez naturellement d'être un arbitre s'il y a des tensions avec un client ou des difficultés d'organisation internes. Ils connaissent tous les membres de leur communauté et cela facilite la gestion des relations.

Les conflits sont assez rares car les individus se connaissent bien en amont et lorsqu'un individu participe à un projet, il définit en amont ses conditions « il y a peu de non-dit car il n'y a pas de rapport hiérarchique, on participe parce que l'on a envie et que cela fait sens d'un point de vue business » précise un membre de la plateforme.

Enfin les jeunes apportent des compétences nouvelles dans le web mais en venant dans la plateforme ils montent plus vite en expertise en participant aux différents projets ainsi que par le système d'entraide dans la communauté.

Sources : entretiens avec un responsable et des membres de *Digital Village*.

Le rôle de l'espace physique favorise la porosité des échanges

L'un des atouts des plateformes d'innovation est de créer les conditions des rencontres improbables et de dépasser les silos si fréquents dans nos sociétés modernes. Cette capacité à réduire les silos est un atout majeur des plateformes dans un monde numérique où l'innovation et les opportunités d'affaires émergent de la capacité à créer de la porosité entre des univers qui jusque-là s'ignoraient.

« La grande question c'est comment on crée de la porosité, comment on a une approche de la spatialité qui ne soit pas que physique mais qui soit relationnelle et digitale »,

Jérôme Richez, co-fondateur du Liberté Living Lab

Les modes de management peuvent sensiblement varier selon les plateformes pour favoriser cette porosité. Ainsi *The Family* crée cette porosité, non pas en organisant un coworking comme lieu de vie, mais uniquement en organisant et structurant des événements et rencontres. Pour la plateforme, le lieu comme espace de coworking et lieu de vie créent des dynamiques d'échanges qui peuvent distraire l'entrepreneur de son projet. L'objectif des activités de networking organisées par *The Family* est de provoquer des rencontres inattendues mais qui se veulent toujours utiles à l'entrepreneur. En dehors de ce cas spécifique, pour la plupart des autres plateformes, créer les conditions matérielles de la porosité est jugée essentielle. Celle-ci passe par l'aménagement du lieu physique comme lieu de vie, par l'organisation d'activités de networking dans ce lieu, par des réunions d'échanges entre les membres pour partager des problématiques. Il s'agit finalement de créer les conditions des rencontres improbables en démultipliant les opportunités de connexions.

« On crée les conditions de la porosité et du décalage. Il faut créer les conditions de la rencontre et du déséquilibre dans un tiers-lieu. »

Marie Vorgan le Barzic, fondatrice de Numa

L'organisation de l'espace physique est donc essentielle dans cette approche. Le lieu doit être ouvert, convivial, reconfigurable avec le plus souvent une cantine et/ou cafétéria au centre. Dans certains cas, la plateforme organise des espaces totalement ouverts, puis plus ou moins fermés ou privatifs en fonction de la nature de l'activité de ses membres. Les rencontres inattendues et improbables sont suscitées en partie par l'organisation du lieu et parce que les gens vivent, circulent et travaillent sur le même site.

« Il faut que des gens d'horizons divers se croisent. Et c'est pour ça que quand on rentre [dans Electrolab] c'est une zone conviviale, longue, où on peut s'asseoir sur un canapé et papoter, prendre un jus de fruit ... »

Vincent Quinson, responsable d'Electrolab

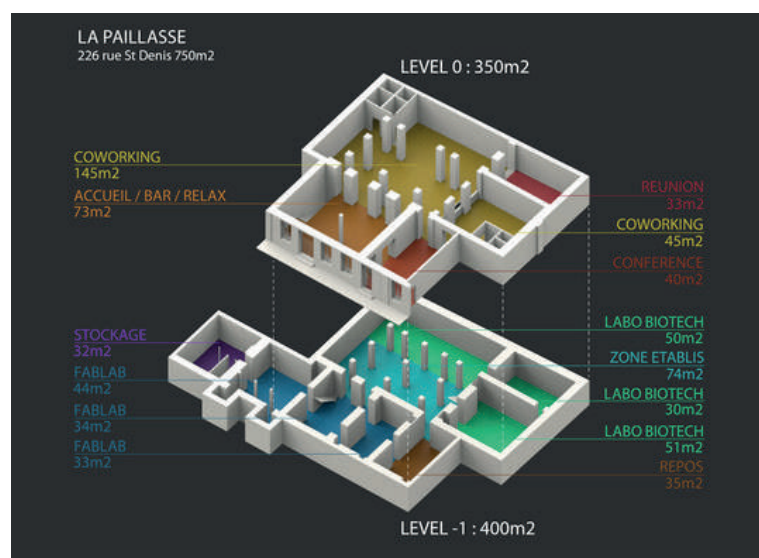


Figure 11 – L'organisation de l'espace de la Paillasse

Si le lieu joue souvent un rôle clé pour favoriser la transversalité, maintenir les relations de communauté une fois que les individus quittent le lieu constitue un challenge. Les opportunités de rencontres improbables, d'être challengés par un environnement stimulant diminuent de fait. Les contraintes quotidiennes font que les individus peuvent vite perdre le contact avec la communauté. Comment rester dans la communauté tout en quittant le lieu ? Il s'agit d'un défi autant pour les équipes de permanents que pour les membres de la communauté (voir l'encadré 5).

Encadré 5 – Comment partir du lieu et en même temps rester un membre de la communauté ?

Uzful, partenaire et ancien résident d'ICI Montreuil, met en évidence les challenges associés à la dynamique de communauté quand les individus ne sont plus localisés au quotidien dans l'espace physique de la plateforme. « Quand on était dans le lieu on avait 10 occasions de tomber par hasard sur quelqu'un qui va se révéler très utile pour un projet ou qui va nous conduire rapidement à définir une opportunité mais quand on part ? ».

Le cas d'Uzful n'est pas isolé. ICI Montreuil dispose de beaucoup d'anciens résidents aujourd'hui. Ainsi la gestion de la communauté ne peut plus être perçue au seul critère des résidents actuels mais de la double existence d'ex-résidents et d'individus bénéficiant d'un poste de résidents. De plus de nouvelles problématiques émergent : si le turn over au sein de la communauté augmente, comment maintenir la mémoire et la dynamique d'entre-aide fondée sur les relations interpersonnelles ? Ainsi si le turn-over au sein de la plateforme permet de faire « respirer » la communauté, elle introduit de nouveaux défis pour la gestion de la communauté. Cette

situation renforce encore le rôle de l'équipe de permanents pour aider à créer des liens sociaux entre résidents, mais cela rend aussi indispensable pour l'équipe d'animation de gérer des réseaux d'anciens fondés sur des échanges virtuels et aussi des moments symboliques de rencontres physiques que la plateforme doit organiser.

Pour les startups, l'enjeu est aussi clé : comment partir et rester quand même ? Pas de recette miracle surtout lorsque la startup grandit et change de taille. Trouver un nouveau local devient alors une nécessité. Certaines startups cherchent une voie intermédiaire, comme par exemple avoir un nouveau local mais conserver une place de résidents dans la plateforme pour continuer à y travailler 20 % de son temps. Ces réflexions émergent pour des entrepreneurs situés dans des plateformes différentes (Sensespace, Le Tank, Paillasse...) et pourtant confrontés à la même préoccupation : comment quitter le lieu de la plateforme d'innovation tout en restant dans la dynamique stimulante et bienveillante de la communauté ?

Sources : entretiens dans différentes plateformes d'innovation

LE CHOIX DE LOCALISATION REPOSE SUR DES EFFETS D'AGGLOMÉRATION

La carte réalisée par l'APUR pour cette étude permet de se rendre compte de la localisation des plateformes d'innovation dans la région parisienne (voir l'introduction). Différentes études ont déjà mis en évidence l'existence d'un « arc parisien de l'innovation » dans une initiative de politique publique qui vise le développement économique de l'Est de la métropole, la création d'emplois et la transformation d'image. Ces territoires se caractérisent par l'existence de friches industrielles, d'une population peu dense et de taux de pauvreté plus forts que dans le reste de Paris, et d'une densité d'emploi salarié plus faible.

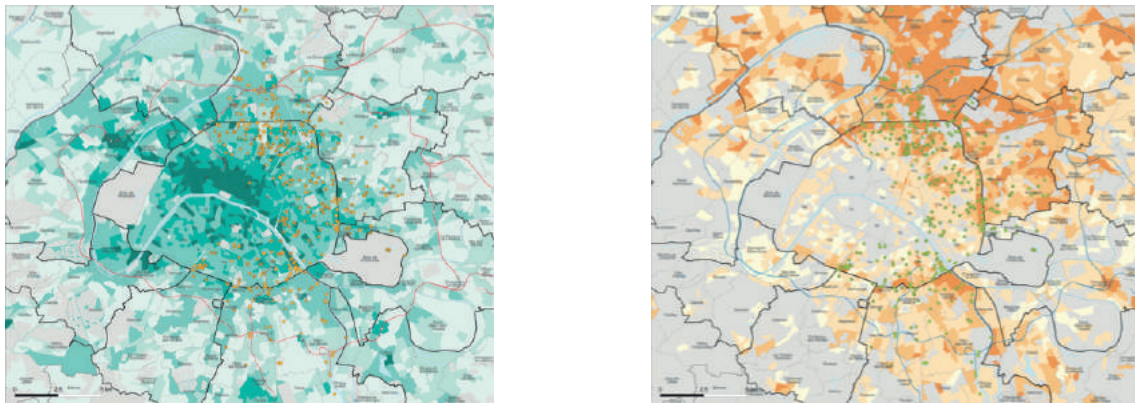


Figure 12 – Densité d'emploi salarié (à gauche) et taux de pauvreté (à droite) à Paris

Les plateformes étudiées dans ce projet ont été positionnées par l'APUR sur la carte qui figure en introduction. En dehors d'ICI Montreuil et d'Electrolab qui sont localisés respectivement à Montreuil et à Nanterre, tous les autres plateformes d'innovation se situent intra muros, dans les arrondissements de l'Est parisien ou dans le quartier du Sentier. Cette section va d'abord présenter les critères de choix, puis les ressorts de la relation aux autres acteurs du territoire.

LE CHOIX DE LA LOCALISATION GÉOGRAPHIQUE RÉPOND À QUATRE CRITÈRES ESSENTIELS

Les principaux déterminants de l'économie géographique renvoient à une série de concepts qui servent à expliquer les choix de localisation, en particulier, par des effets d'agglomération, des liens avec la dynamique économique ou les ressources du territoire, des références aux moyens de transport ou de communication disponibles, des effets sociologiques ou culturels et, enfin, les ressorts du marché de l'immobilier.

Tous ces aspects ont une importance dans le choix de la localisation géographique opéré par les plateformes d'innovation, mais ils ne revêtent pas tous la même importance et sont très souvent subordonnés les uns aux autres. Quatre critères se distinguent réellement dans le choix de la localisation géographique des plateformes d'innovation : les ressorts du marché de l'immobilier, les effets d'agglomération, la dynamique des moyens de transport, et les questions d'image.

L'immobilier est un facteur de coût

Que l'on parle d'acquisition ou de location, le coût de l'immobilier représente un des postes principaux de dépenses. Les plateformes d'innovation ont besoin de lieux avec des plateaux de travail assez grands, reconfigurables, qui doivent en plus être aménagés pour installer les machines spécifiques dans le cas des plateformes orientées « makers ». Tout cela représente un coût très important dans le modèle économique des plateformes. Cela explique que celles-ci choisissent de s'installer dans des zones où les loyers sont abordables, compte-tenu des autres contraintes à prendre en compte pour les choix de localisation. De fait, les zones industrielles en reconfiguration ou les friches industrielles permettent de trouver des surfaces locatives cohérentes avec les besoins et des tarifs acceptables. Ce n'est pas tout à fait le même raisonnement qui s'applique aux sociétés d'investissements comme *Robotlab* ou *The Family* qui se révèlent moins sensibles au montant des loyers, et vont alors développer leurs critères de choix sur d'autres aspects. Il faut en revanche reconnaître qu'elles sont en cela des exceptions.

Pour le *Welcome City Lab* et le *Cargo*, le choix de la localisation géographique provient d'une décision de politique publique : les lieux ont été installés dans des zones où la Ville de Paris a mis en place des politiques de revitalisation et mis à disposition des locaux.

De nombreuses plateformes font entrer dans l'équation la volonté de s'installer dans des zones défavorisées pour contribuer à la redynamisation des territoires aux plans économiques, urbains et sociaux. Ils se rendent alors éligibles aux subventions parfois associées aux politiques publiques en la matière, ou aux appels d'offres qui permettent de proposer ce type de projets. La tendance récente des pouvoirs publics conduit à diminuer, voire à supprimer, les subventions directes aux plateformes qui sont tirées des politiques en faveur de l'innovation. En revanche, les subventions et les dépenses publiques visant la revitalisation des friches industrielles ou des zones économiques défavorisées ne tarit pas. Certaines plateformes y trouvent une source de soutien direct et une explication majeure à leur choix de localisation. On peut citer ici *La Ruche* qui installe un de ses espaces dans l'ancien hôpital Saint Vincent de Paul. La réplique du modèle d'*ICI Montreuil* en province passe aussi par des appels d'offres pour la revitalisation de certaines zones dans des villes comme Marseille ou Lille. Évidemment, cette logique ne suffit pas à tout expliquer mais elle permet de comprendre comment les plateformes qui se donnent une vocation d'impact social peuvent optimiser leurs choix de localisation en tirant parti de ce genre d'opportunité.

Les effets d'agglomération favorisent l'attractivité de la plateforme

Par effet d'agglomération, on entend la prise en compte de toutes les externalités qui se font jour quand des structures qui se ressemblent se placent dans une relation de proximité. Ici, la logique va porter à la fois sur les plateformes d'innovation elles-mêmes, et sur les startups. En se situant à proximité d'une série d'acteurs similaires, ou qui sont cohérents avec sa mission, des externalités positives et des effets de réseau apparaissent. Dans le cas des plateformes parisiennes, les effets d'agglomération concernent pour l'essentiel le quartier du Sentier et le 13ème arrondissement où de nombreux acteurs misent sur l'installation de la Station F (Halle Freyssinet) pour donner un coup d'accélérateur et de la visibilité.

Parmi les avantages avérés de l'agglomération, le fait que de nombreuses plateformes soient proches géographiquement les unes des autres simplifie le travail de leurs clients et des financeurs, et aussi des startups qui passent parfois de l'une à l'autre. Parmi les clients, il faut compter ceux (grandes entreprises en particulier) qui viennent rencontrer pour mettre en place des projets, ou organiser des « learning expeditions ». Les entretiens ont souvent mentionné que les responsables qui viennent de la Défense pour discuter des projets groupent leurs rendez-vous dans la même journée pour aller d'une plateforme à l'autre. On peut aussi constater que cet effet d'agglomération permet aux financeurs de l'innovation de venir faire leur marché parmi toutes les startups qui existent dans ces lieux et qu'ils utilisent cette co-localisation pour fréquenter des bars et restaurants de ces quartiers pour diffuser les descriptions de leurs attentes ou venir « sentir » les évolutions et les bonnes idées. Ils viennent aussi très souvent assister aux nombreux événements en passant d'une plateforme à l'autre en fonction des présentations et des « pots » organisés ensuite.

Il faut ensuite mentionner que l'effet de spécialisation permet d'attirer ceux qui fournissent des services aux startups, par exemple pour toutes les plateformes qui ne disposent pas de fab lab interne et doivent recourir à des services externes. On peut déjà relever que des cabinets qui fournissent certains types de prestations intellectuelles (par exemple les cabinets juridiques spécialisés dans la propriété intellectuelle, ou dans la rédaction de contrats) viennent se faire représenter dans ces lieux et envoient volontiers leurs experts y animer des réunions, voire se mettre à disposition des résidents.

Le mécanisme des effets d'agglomération décline sous une nouvelle forme ce qui avait déjà été décrit dans les logiques de retombées technologiques par les spécialistes du management de la technologie et de l'innovation « technique ». Ici, il se généralise aux activités spécifiques qui relèvent des métiers des plateformes d'innovation. Cette étude a permis de retrouver toutes les retombées usuelles en matière de diffusion

des idées et des bonnes pratiques, de partage de méthodologies pour maîtriser les risques et gérer les incertitudes, et de contagion sur des stratégies de communication ou d'accès à des concours et à des financeurs.

Un dernier argument va se ranger encore parmi les effets d'agglomération : la relation aux acteurs du territoire qui comptent dans les milieux culturels, artistiques. Ce point sera discuté un peu plus loin avec la relation aux autres acteurs du territoire.

L'accès aux moyens de transport reste une condition nécessaire incontournable

De très nombreux responsables de plateformes et usagers expliquent que la facilité d'accès aux transports reste un critère de choix majeur.

Dès qu'on commence à comparer les bénéfices à travailler dans les différents sites parisiens et qu'on les compare aux activités possibles avec les plateformes ou compétences présentes sur le plateau de Saclay, il devient facile de comprendre que la question du lieu d'installation se pose de façon très simple. La vie de la startup passe par des contraintes fortes sur la gestion du temps et sur la capacité à gérer des rendez-vous de façon très réactive. Quand on compare Paris à Saclay, la réponse est vite apportée car, pour de nombreuses startups, les effets d'agglomération spécifiques à Saclay ne compensent pas les problèmes de transport.

La proximité des moyens de transport a toujours été citée partout comme un critère de choix majeur quand les usagers déterminent leur implantation. Cela explique aussi le choix de s'installer sur des nœuds de communication qui permet d'accéder facilement aux lignes principales du RER et du métro. Un usager de *Le Tank* explique une partie de son choix parce que « Bastille est à côté de la Défense », tout simplement parce que ce n'est pas la distance qui compte, mais le temps de transport ou la facilité de déplacement. On retrouve le même raisonnement et les mêmes mots pour les startups installées chez *Makesense*, situé entre Bastille et Gare de Lyon. L'idée est double : pouvoir se déplacer facilement et permettre à ceux qui leur rendent visite de les rejoindre facilement.

« Il faut que des gens d'horizons divers se croisent. Et c'est pour ça que quand on rentre [dans Electrolab] c'est une zone conviviale, longue, où on peut s'asseoir sur un canapé et papoter, prendre un jus de fruit ... »

Vincent Quinson, responsable d'Electrolab

Les relations hors des grands centres de décision parisiens n'ont pas été souvent évoquées, mais elles sont également présentes. Ce sont surtout les plateformes d'innovation qui gèrent des logiques multi-sites à l'échelle de la France métropolitaine qui évoquent ces questions. *Digital Village* ou *La Ruche* parlent ainsi des besoins de relier certains de leurs sites mais ils indiquent que ces échanges physiques ne sont pas fréquents : l'essentiel se passe dans le monde digital. Certaines startups de *RobotLab* sont multi-localisées (entre Lyon et Paris) ou incubées à Paris alors que leur siège reste situé en province (Reims par exemple) : dans ce cas, le raisonnement prend aussi en compte la facilité de transport avec les liaisons par TGV mais les distances continuent de s'effacer derrière la facilité de transport et le temps de trajet (la gare Champagne Ardennes TGV et Reims sont à 40 minutes du centre de Paris).

Les lieux d'implantation doivent véhiculer une image forte

Le dernier point évoqué très souvent concerne les questions d'image. Il y a de toute évidence des effets de mode et des démarches de communication derrière tous les projets évoqués ici, qu'il s'agisse des plateformes d'innovation elles-mêmes ou des projets qu'elles hébergent. Le choix de quartiers y participe. L'idée est assez facile à résumer : travailler dans une plateforme d'innovation introduit une rupture avec les modes de travail usuels de l'économie traditionnelle. Il est important de revendiquer encore plus cette rupture si l'on travaille dans les « civic techs » ou l'économie sociale ou solidaire. Avoir son bureau dans un coworking situé dans une ancienne friche industrielle fait partie de cette démarche. Choisir un des quartiers synonymes de la dynamique de l'innovation pose à la fois une cohérence et une revendication.

Lorsque les responsables de *Robotlab* ont eu l'opportunité de rassembler toutes leurs activités (incubation, showroom, prototypage et fonction investisseur) dans un immeuble unique du 8^{ème} arrondissement de Paris, les incubés se sont élevés contre cette démarche en expliquant qu'ils ne voulaient pas aller travailler sur leurs projets de startups dans un quartier associé aux sièges des grandes entreprises et aux grandes banques qui sont le symbole des rigidités de l'ancienne économie. L'image du Sentier ou des friches industrielles des 11^{ème}, 13^{ème} et 20^{ème} arrondissements est bien plus cohérente avec le message de rupture.

LA RELATION AUX AUTRES ACTEURS DU TERRITOIRE INSCRIT LES PLATEFORMES DANS LEUR ENVIRONNEMENT

Le coût de l'immobilier, les effets d'agglomération, les facilités de transport et les questions d'image n'expliquent pas tout. Restent deux aspects importants : les relations aux « vrais gens » et les relations avec les gens « qui comptent ».

S'imprégner des valeurs du territoire et des « vrais gens » est une revendication

Cet argument va varier selon les plateformes. Il sera d'autant plus important que la mission de redynamisation du tissu local ou de prise en compte des enjeux sociétaux sera stratégique dans le projet de la plateforme. Dans cette démarche, on va aussi retrouver une forme de revendication politique de la plateforme d'innovation, au sens original de l'implication directe dans la vie de la cité. Au lieu de parler de l'effet de transformation de la société grâce au processus d'innovation, ou d'expliquer avec des précautions oratoires que la plateforme n'est pas seulement installée sur le territoire par opportunisme, certains responsables de plateformes, des résidents ou des incubés vont décrire concrètement ce qu'ils font dans leur territoire ou avec les habitants du quartier. Chez *Makesense*, *Le Tank*, *ICI Montreuil* ou *Liberté Living Lab*, le discours sera très présent sous une forme positive et se traduira dans des projets portés de façon collective par la plateforme, en supplément des projets des résidents ou des startups.

L'implantation d'*ICI Montreuil* sur le territoire de la ville de Montreuil est liée à un engagement civique et citoyen explicite. Au-delà de la volonté de positionner la plateforme sur le « civic techs », la démarche des responsables de *Liberté Living Lab* consiste aussi à s'appuyer sur la sociologie spécifique du quartier pour développer des projets particuliers, et s'engager dans des projets utiles au « vrais gens » qui y vivent. On va trouver des réflexions sur des questions sociétales inspirées par les problèmes rencontrés localement (par exemple en matière de scolarisation ou de méthodes de formation). On va observer l'organisation d'événements spécifiquement destinés aux enfants du quartier (par exemple un arbre de Noël avec distribution de cadeaux, ou des ateliers organisés pour les enfants pendant l'année). Ce n'est pas artificiel, cela vise une véritable implication dans la vie locale, qui fait même la différence entre les personnes qui viennent travailler dans le quartier aux heures de bureau, et ceux qui y vivent tout le temps. Les responsables de *La Ruche*, de *Makesense* ou de *Liberté Living Lab*, et même de nombreux résidents de ces lieux, démontrent une réelle connaissance de la réalité sociologique des quartiers où ils sont implantés. Les premières activités ont peut-être été dictées par des contingences différentes, mais les échanges démontrent que cette relation avec les quartiers est pensée sous une forme explicite et assumée. Un ancien incubé devenu coworker de *Makesense* a investi en crowdfunding dans un bistrot du quartier et des événements de *Makesense* s'y prolongent. Un autre usager de

Makesense explique en souriant qu'il ne changerait son choix de venir dans ce lieu et cette implantation géographique pour rien au monde, car cela lui a permis de mieux comprendre son projet grâce aux personnes qu'il a rencontrées et d'en accélérer le développement ; il souligne en revanche, en souriant, combien il regrette les démarches pleines d'apriori des membres de sa famille qui ne sont jamais venus lui rendre visite « à son travail », justement à cause du quartier et du lieu.

Quand on examine les stratégies engagées par *La Ruche*, *ICI Montreuil* et *Liberté Living Lab* dans leurs évolutions respectives, le choix des quartiers et des localisations démontre que l'articulation avec les « vrais gens » des territoires fait partie de la décision.

Le choix de l'implantation n'est pas indifférent à la vie culturelle et artistique du quartier

L'autre partie de la relation aux acteurs du territoire tient compte des activités culturelles et artistiques qui s'y développent.

Si les plateformes d'innovation s'installent dans le Sentier, et que l'on compare les autres lieux parisiens (et a fortiori le plateau de Saclay) au quartier du Sentier, c'est aussi parce que le quartier est tout proche des lieux où « ça bouge ». Il suffit de regarder une carte de Paris ou un plan des stations de métro pour comprendre que le Sentier est tout proche des lieux où les Parisiens sortent le soir pour aller au théâtre ou au spectacle, que le Centre Pompidou et les Halles sont tous proches, que République et la rue Oberkampf sont aussi à quelques minutes en métro. Il en va de même entre la Station F, *Usine 10* et la rue Mouffetard dans le 13^{ème} arrondissement. Les personnes qui travaillent sur des projets d'innovation dans ces quartiers n'ont que l'embarras du choix pour allier leur vie professionnelle et leur vie intellectuelle ou culturelle car l'offre y est très riche, et sans cesse renouvelée. Ce n'est pas seulement une attitude : si l'on veut rencontrer des « vrais gens » qui « font bouger les choses », si on veut assister à des conférences ou à des projections, des dîners-débats (comme en héberge parfois *Makesense*), ce sont les quartiers où il faut être dans Paris. Les interviews ont permis de révéler que les personnes qui portent les projets de startups et les plateformes d'innovation ont une vie très dense en dehors de leurs activités professionnelles au sens strict et qu'ils participent très régulièrement à ces événements.

D'une certaine façon, on retrouve ici une autre manifestation des effets d'agglomération déjà évoqués, mais on le traduit ici sous une forme qui oppose un « cœur » et une « périphérie ». Ce vieux sujet d'économie géographique explique les effets de concentration des activités à partir d'une idée de distance : plus la distance avec le cœur du chaudron sera faible et mieux on bénéficiera de la dynamique du changement, ou de l'innovation. **Il faut aller chercher les informations portées par les autres acteurs de la société qui créent des idées, mais aussi bénéficier de l'énergie qui se dégage de l'interaction avec toutes les autres personnes qui créent les idées et animent le changement. C'est une question de dynamique d'interaction bien plus qu'une logique d'accès à des informations ou à des connaissances.**



PÉCIFICITÉS
DES OFFRES
DE SERVICES,
DE GOURVENANCE
ET DE MODÈLE
ÉCONOMIQUE

LES PLATEFORMES D'INNOVATION COMME FACILITATEURS

LES “BROKERS OF NETWORK” ET “BROKERS OF CONTENT”

Dans un contexte d'innovation ouverte, de nombreuses organisations intermédiaires émergent permettant de démultiplier les connexions entre les acteurs de l'écosystème (Chesbrough, 2006 ; Aggogué & al 2013). **Les plateformes d'innovation peuvent être assimilées à un nouveau type d'organisations intermédiaires offrant une panoplie de services dans un monde en perpétuelle évolution.** Elles combinent des positions de « *broker of networks* » et de « *broker of content* » au profit de leurs communautés, des grands comptes et des startups et acteurs de l'enseignement supérieur en général.

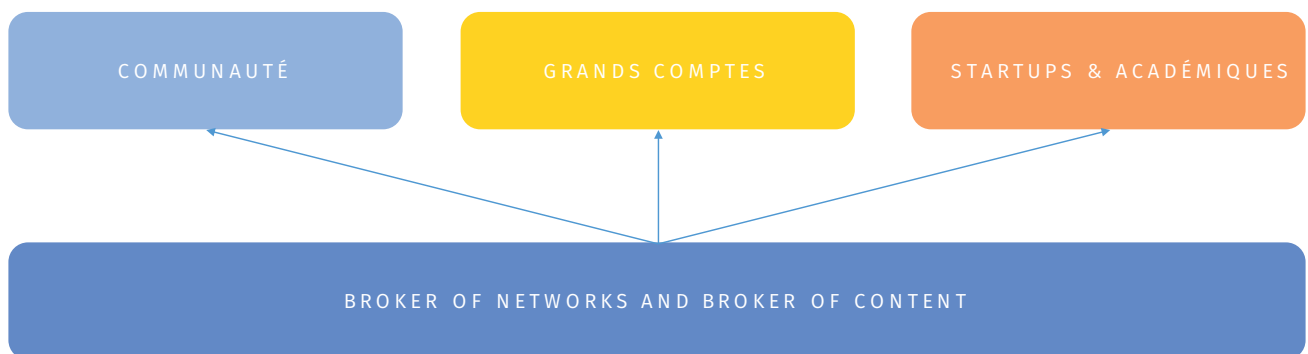


Figure 13 – Les plateformes d'innovation comme “brokers of network” et “brokers of content”



La position de « **broker of networks** » constitue la fonction la plus évidente au sein de l'écosystème : la plateforme crée des connexions entre des acteurs qui habituellement ont du mal à se rencontrer et à collaborer ensemble en raison de cultures et visions du monde différentes. **Elle contribue ainsi à créer de la porosité dans des écosystèmes composés d'organisations aux frontières bien définies, et généralement caractérisées par des silos verticaux.** Créer et faciliter les conditions de la rencontre constitue donc une raison clé d'existence des plateformes d'innovation. Toutefois, la manière de connecter les acteurs peut varier d'une plateforme d'innovation à une autre. Par exemple, le *Welcome City Lab* et le *Cargo* concentrent leurs fonctions de « *broker of network* » sur le fait de favoriser les rencontres et collaborations entre grands groupes et startups. D'autres plateformes comme *Liberté Living Lab* visent davantage à créer un écosystème d'acteurs provenant du public et du privé (entreprises, éducations, associations, administrations, citoyens) pour repenser la production de biens collectifs.

La position de « **broker of content** » constitue une autre fonction des plateformes, plus originale mais tout aussi essentielle à l'écosystème. La plateforme d'innovation se comporte alors comme un intermédiaire qui va fournir un contenu, selon des modalités plus agiles que les organisations traditionnelles : le plus souvent une activité de conseil ou de formation... Ce rôle de « *broker of content* » implique des activités nouvelles pour la plateforme. L'activité de « *broker of content* » prend aujourd'hui deux formes : soit l'équipe de permanents assure par elle-même la production de la prestation demandée par un acteur de l'écosystème (startups, grands comptes...). C'est le cas par exemple pour *Numa* ou encore des équipes de permanents gravitant autour de la communauté de *Makesense*. Dans d'autres cas, le contenu est produit par la communauté de la plateforme, elle-même. L'équipe de permanents sert d'intermédiaire pour organiser une réponse collective à partir d'une combinaison des compétences disponibles au sein de la plateforme. C'est le cas par exemple de *Digital Village* et d'*ICI Montreuil*. Enfin, certaines plateformes combinent les deux types de position de « *brokers of content* » et de « *brokers of network* », comme par exemple *Liberté Living Lab*.



Photo 2 – Activités de networking dans les plateformes

LES PORTEFEUILLES DE SERVICES ÉVOLUENT RÉGULIÈREMENT

Les plateformes combinent une variété d’offres de services qu’elles adaptent aux types de clients ciblés. Certains services ciblent les grands comptes (grandes entreprises, ministères, collectivités locales...). D’autres services sont spécifiquement dédiés à l’accompagnement des startups. Enfin une série de services est attachée au lieu de la plateforme et sont accessibles soit uniquement aux membres de la communauté, soit plus largement à tous les acteurs de l’écosystème, notamment les grandes entreprises.

Le tableau suivant précise une typologie des services qui peuvent être proposés par les plateformes d’innovation. Ainsi parmi la variété des services disponibles dans le lieu, on note les formations (le plus souvent associées à l’utilisation des machines lorsque celles-ci existent), le coworking, le prototypage, le showroom. Parmi les offres de services qui ne sont pas spécifiquement attachées au lieu (mais peuvent se dérouler dans les locaux de la plateforme), on note des activités de conseil, de formation, d’organisation d’évènements, d’accompagnement pour grands groupes et/ou startups.

Toutes les plateformes n’ont pas la panoplie complète de services, tout dépend de l’organisation des ressources dans le lieu et de la mission de la plateforme, ainsi que des demandes qui sont exprimées par les acteurs de l’écosystème dans lequel évolue la plateforme.

	SERVICES SPÉCIFIQUES	SERVICES AUX RÉSIDENTS, DISPONIBLES DANS LE LIEU
SERVICES AUX GRANDS COMPTES	• Conseil, accompagnement • Formation (créativité, idéation...) • Organisation d'événements • Incubation interne et/ou externe	• Formation • Co-working • Prototypage • Show room
SERVICES AUX STARTUPS	• Incubation, accélération • Investissement • Accompagnement et mentoring • Accès aux ressources mutualisées de la communauté	• Formation • Co-working • Prototypage • Show room

Figure 14 – offres de services des plateformes selon les contenus et acteurs ciblés

Les services offerts par les plateformes sont aujourd'hui en constante évolution et chaque plateforme cherche son modèle de portefeuille de services. Ainsi, *Numa* a vu ses services évoluer. Constitué comme une association d'entrepreneurs du digital (Silicon Sentier), *Numa* a ensuite introduit une offre de coworking et s'est doté d'un accélérateur de startups puis récemment y a ajouté une fonction d'investisseurs. Enfin, les activités de conseil en transformation digitale aux grands groupes ont pris une place croissante dans l'activité de la plateforme. En 15 ans d'existence, la nature des services a ainsi radicalement changé passant d'une logique unique de « *broker of networks* » à une position progressive de « *broker of content* » avec une panoplie étendue de services pour répondre aux besoins de l'écosystème sur le thème de l'innovation et de la transformation digitale. Cette transformation a été accompagné d'un changement de statut (association à but non lucratif à celui d'entreprise privée). *Numa* n'est pas une exception en la matière. Dans le domaine culturel, *Creatis* a commencé en 2013 comme un incubateur à la Gaité lyrique, puis a ensuite offert un service complémentaire de coworking à des résidents non incubés et propose aux grandes entreprises l'organisation de learning expeditions. Les réflexions sont en cours pour étendre encore la panoplie de services. *Robotlab* est un incubateur qui offre un service de coworking uniquement aux entrepreneurs incubés et qui récemment a développé un atelier de prototypage pour robotique (destiné aux entrepreneurs comme aux grands groupes), et bientôt va mettre en place un showroom. *La Ruche* a commencé comme une communauté de coworkers puis a créé *Social Factory* un incubateur dans

le domaine de l'économie durable et solidaire. *Makesense* a développé le *Sensecube* (incubateur), le *Senseschool* (offre de formation aux mondes académiques), le *Sensespace*, le coworking, tous constituant des entités juridiquement autonomes mais reliées par la même communauté *Makesense*.

Si les services des plateformes d'innovation sont principalement destinés aux startups et aux grands groupes, les services et partenariats avec le monde de l'enseignement supérieur se développent aussi fortement comme l'illustre l'encadré suivant.

Encadré 6 – Les relations des plateformes d'innovation avec les universités et les écoles

Les plateformes d'innovation entretiennent une grande variété de relations avec les universités et écoles. Les relations avec le monde éducatif sont multiples et traduisent une richesse d'initiatives, qui n'en est sans doute qu'à ces débuts. En voici quelques illustrations.

Makesense a développé une filiale *Senseschool* (<http://senseschool.fr/>) dédiée aux universités et écoles pour les aider à construire des activités innovantes et les former à l'innovation par la pratique : séances de créativité, challenges et hackathons dans le domaine de l'économie solidaire. Plusieurs hackathons ont ainsi été réalisés avec l'ESSEC ou ESCP.

Les collaborations entre la *Paillasse* et l'enseignement supérieur sont nombreuses et se développent principalement à l'initiative de chercheurs par exemple pour permettre à des étudiants d'accéder plus facilement à du matériel de laboratoire et monter des projets pluridisciplinaires. Il peut aussi s'agir d'équipes des chercheurs qui souhaitent participer à des projets collaboratifs, selon un modèle différent de celui habituellement mis en œuvre

dans le monde académique.

Liberté Living Lab collabore avec de nombreuses institutions académiques, comme avec le réseau des anciens (français) du MIT, Polytechnique, Centrale. La plateforme d'innovation héberge des groupes d'étudiants qui assistent les équipes résidentes dans le développement de leurs projets. *ICI Montreuil* initie depuis 2014 des collaborations avec des institutions comme HEC et Polytechnique. L'objectif est de faire collaborer des membres de la communauté d'*ICI Montreuil* et des étudiants de ces écoles sur des projets de prototypage. Au-delà de diffuser une culture makers, cette initiative contribue à la création de startups sur des produits connectés.

Robot Lab mène de nombreuses actions de sensibilisation aux enjeux de la robotique dans les écoles et universités. Ces actions facilitent aussi le recrutement de stagiaires par les incubés de *Robot Lab*. Enfin, celui-ci lance des collaborations plus étroites avec certaines écoles comme l'école d'informatique Supinfo. Un incubateur a été créé au sein de cette école en collaboration avec la plateforme,

permettant aux étudiants de se lancer dans des projets entrepreneuriaux accompagnés par les équipes de *Robotlab* *Electrolab* a aussi un rôle clé de diffusion et de vulgarisation de la technologie. Les membres de la communauté interviennent ainsi dans l'enseignement primaire et secondaire pour sensibiliser les jeunes aux métiers de la technologie. Ils ont aussi contribué au développement d'initiatives dans le monde de l'Université, comme par exemple le PMC lab de l'université Pierre Marie Curie. Le PMC Lab fonctionne comme un fablab. Il a été créé par des étudiants qui étaient membres de l'*Electrolab*. Ces étudiants en ont parlé à des enseignants. Ceux-ci sont venus visiter *Electrolab*, et puis en commun ils ont ensuite décidé de monter le PMC Lab. *Electrolab* les a aidés à définir ce qui marchait et ce qui ne marchait pas dans l'installation d'un tel dispositif.

Digital Village a mis en place des partenariats avec des écoles et universités pour permettre aux indépendants membres de la plateforme de donner des cours dans leur domaine de spécialisations. Pour *Digital Village* c'est aussi un moyen de se connecter aux écoles / universités et d'y puiser à terme

de nouvelles recrues pour *Digital Village*. Ainsi un partenariat a été instauré avec Digital Campus. *Digital village* prend un mark up de 5 à 7% sur les rémunérations sur des cours, le reste revenant à l'intervenant.

D'autres formes de collaboration se développent selon des approches renouvelées. Le *Cargo* a comme membre fondateur l'EM Lyon. Cette école va collaborer avec l'incubateur pour développer les supports et contenus numériques académiques originaux et novateurs.

Enfin, le *Welcome City Lab* collabore avec le CNAM, le Conservatoire National des Arts et Métiers. La plateforme d'innovation a monté une licence de startuper du tourisme il y a deux ans en collaboration avec cette école. L'objectif de cette formation est de permettre à des individus qui ont une idée entrepreneuriale intéressante dans le tourisme mais dont la maturité ne permet pas encore de les incuber au *Welcome City Lab* de se former et de gagner en maturité. Une grande partie des cours est assurée par le CNAM dans les locaux du *Welcome City Lab*.

Sources : entretiens avec les responsables des plateformes d'innovation

LES OFFRES DE SERVICES DÉDIÉES AUX STARTUPS

LES PLATEFORMES D'INNOVATION APPORTENT UNE RÉPONSE ADAPTÉE AUX BESOINS ENTREPRENEURIAUX

Les startups représentent le plus souvent une part importante des membres de la communauté des plateformes d'innovation. L'entrepreneur a besoin de convaincre, d'accéder à des expertises et des ressources pour se développer dans un contexte de fortes incertitudes. Les plateformes d'innovation constituent ainsi une réponse et un moyen de sortir de l'isolement.

« Pourquoi venir dans un lieu comme celui-ci ? Tout d'abord et avant tout pour éviter de subir la solitude l'entrepreneur »

Incubé du Welcome City Lab

La diversité d'offres de services aux startups proposées par les plateformes d'innovation est la réponse à la variété croissante des besoins et demandes d'accompagnement des entrepreneurs. Les besoins s'expriment différemment en fonction du profil de (ou des) entrepreneur(s) et aussi de la maturité de leurs projets.

Encadré 7 – La variété des attentes des entrepreneurs en termes d'accompagnement

Le développement des projets entrepreneuriaux est en croissance en France depuis 4 ans. En Ile-de-France, sur la base des estimations de Paris&Co, les travaux de l'Apur en 2016 soulignent que le potentiel de startups en Ile-de-France serait aux alentours de 8 000.

Le groupe Paribas, en collaboration avec TNS Sofres, a mis en évidence en 2013 les caractéristiques de cette dynamique en France. Se définissant généralement comme des visionnaires, des créatifs, passionnés et aimant le risque, les entrepreneurs sont souvent des hommes, en moyenne âgés de 25-35 ans et le plus souvent diplômés de l'enseignement supérieur. Ils ont

souvent une expérience d'une dizaine d'années avant de se lancer dans l'activité entrepreneuriale. L'engagement dans l'entrepreneuriat est associé à la volonté de se réapproprier la maîtrise des projets qu'ils développent et de leur redonner du sens. Les projets entrepreneuriaux s'inscrivent généralement dans le cadre des opportunités offertes par le monde numérique, ce qui implique que l'entrepreneur adopte très vite une vision internationale de son marché. Toujours selon cette étude, le nombre d'entrepreneurs qui inscrivent leurs activités dans une plateforme d'innovation augmente. Cela représentait en 2013 plus de 60 % des situations entrepreneuriales.

Les attentes des entrepreneurs en termes d'accompagnement s'expriment aujourd'hui de multiples façons et expliquent l'engouement des entrepreneurs pour la participation à des plateformes d'innovation. Pour une startup, le choix d'une plateforme d'innovation peut dépendre de son thème / orientation (donc de ses valeurs), de la maturité du projet entrepreneurial ainsi que des compétences de l'équipe entrepreneuriale. Souvent le parcours de l'entrepreneur le conduit naturellement à s'insérer successivement dans plusieurs plateformes d'innovation.

Les attentes des entrepreneurs peuvent être associées au besoin d'être accompagné pour construire les dimensions marketing, juridiques et financières de leur projet. Les mettre en contact avec leurs clients potentiels et des investisseurs constituent aussi une attente forte. Dans cette optique en fonction de la maturité du projet, l'entrepreneur peut choisir une plateforme positionnée sur un segment de marché clairement défini (proche d'une spécialisation verticale) ou au contraire choisir une plateforme plus généraliste (donc « horizontale ») par rapport au marché. Une plateforme généraliste peut permettre à l'entrepreneur de maturer une idée et un business model alors que la plateforme spécialisée (dans la culture par exemple) lui permettra, une fois la preuve de concept réalisée, d'entrer dans une phase active de recherche de clients

et de construction de sa visibilité sur le marché, de comprendre la spécificité des attentes des clients. L'entrepreneur est alors dans une phase de construction d'une offre pour déployer sa solution. Le choix de l'entrepreneur variera aussi en fonction de la nécessité de devoir collaborer avec un grand compte pour mettre en place sa solution ou accéder à des données.

Toutefois, les besoins évoqués précédemment ne correspondent pas aux attentes de tous les entrepreneurs. Nombre d'entre eux ont développé des compétences business assez importantes et le besoin d'accompagnement sur ces dimensions n'est plus considéré comme essentiel pour eux ou peut s'organiser d'une manière différente que ce qui est proposé dans un incubateur traditionnel. En choisissant une plateforme, les entrepreneurs cherchent une insertion dans un écosystème riche et à se faire connaître rapidement. Ils peuvent aussi chercher un local pour héberger des outils d'expérimentation volumineux alors que sur le volet financier et business model, l'équipe entrepreneuriale se sent assez compétente pour développer le projet. Parfois, les attentes des entrepreneurs sont davantage focalisées sur les compétences techniques et les outils de prototypage disponibles 24 heures sur 24 que sur les compétences commerciales et business que peuvent apporter la plateforme.

Sources : entretiens avec des entrepreneurs membres de différentes plateformes d'innovation

Face à la diversité des comportements entrepreneuriaux, on distingue deux approches dans les services apportés au monde des startups par les plateformes d'innovation. Tout d'abord, les plateformes qui développent des services d'incubation et d'accélération sur des modèles assez traditionnels même si nous le verrons dans les sections suivantes, les plateformes redoublent d'originalité pour faire évoluer leurs services. Ensuite, les plateformes qui focalisent sur les offres de services dédiés aux startups à travers leur insertion dans une communauté dont elles cherchent à préserver ou à accroître la diversité. L'insertion dans la communauté permettra aux entrepreneurs d'accéder à une variété d'expertises qu'ils pourront mobiliser en tant que de besoin.

LES PLATEFORMES FOURNISSENT DES SERVICES D'INCUBATION

Une généralisation des services d'incubation

Les fonctions d'incubation et d'accélération constituent un service clé au sein de nombreuses plateformes. Elles visent à apporter un soutien individualisé aux entrepreneurs pour les aider à construire toutes les facettes de leurs business. Sur la vingtaine de plateformes étudiées, seules six d'entre elles n'ont pas de programmes d'accélération et d'incubation proprement dits. Et pour certaines d'entre elles la question reste ouverte d'intégrer à l'avenir ce type d'activités.

Il est possible de distinguer les services d'incubation en fonction des modèles choisis par la plateforme et les modalités concrètes d'incubation. Les modèles d'incubation sont ainsi caractérisés par les dimensions suivantes :

- **La maturité du projet entrepreneurial qui peut être incubé au sein de la plateforme.** Certaines plateformes interviennent très en amont du projet entrepreneurial (idées formulées), d'autres situent leur rôle d'incubation parfois plus en aval lorsque l'entrepreneur a déjà un statut juridique et des preuves de concepts... *Makesense* (Sensecube) comme *La Ruche* (Social Factory) interviennent généralement sur des projets amont d'entrepreneuriat social et solidaire. Pour *La Ruche*, les projets peuvent être sélectionnés au stade de l'idée alors même que le statut juridique de l'entreprise n'est pas fixé. À l'inverse, le *Welcome City Lab* comme le *Cargo* sélectionnent des startups qui ont un projet avancé, une preuve de concept. L'enjeu est de concrétiser le développement du business dans le cadre d'une collaboration avec des grands groupes. Pour *Creatis*, il faut aussi que l'entrepreneur ait un prototype et que son besoin principal soit sur le positionnement business, la compréhension du marché dans le monde de la culture. Pour *The Family*, la sélection peut émerger au stade très amont (élaboration de l'idée) mais il faut qu'il y ait un potentiel disruptif fort. *The Family* ne s'interdit pas non plus d'intervenir plus en aval comme par exemple en 2011 lors de l'entrée dans le capital de *Captain Train*. *Robot Lab* peut accompagner des projets très amont ou plus aval, mais dans les deux cas

il s'agit d'amener l'entrepreneur le plus loin possible dans la mise sur le marché de son idée.

- **L'existence (ou non) de la fonction d'investisseur.** Certaines plateformes ne sont pas investisseurs comme le *Cargo*, le *Welcome City lab*, *Creatis*, *La Ruche* (Social Factory) ou *Makesense* (Sensecube). D'autres au contraire ont une fonction d'investisseur comme *Robotlab* (7 % du capital), *Family* (5 % du capital voir plus), *Numa* (5 % du capital sur les 15 startups sélectionnées annuellement pour le programme d'accélération).
- **Le caractère payant de l'incubation.** C'est le cas pour le *Cargo*, le *Welcome City Lab*, *Creatis*. D'autres comme *Robotlab* offrent des services non payants parce que la contrepartie financière est la participation de la plateforme au capital de l'entreprise. D'autres encore ont adopté un modèle de gratuité comme *La Ruche* (Social Factory) ou encore *Makesense* (Sensecube) pour lesquels l'incubation est financée par les entreprises partenaires.
- **Le financement de l'activité d'incubation par un ou plusieurs grand(s) compte(s)** ce qui peut influencer la sélection et les thématiques couvertes par l'incubateur. À titre d'illustration, *La Ruche*, Sensecube (*Makesense*), le *Welcome City Lab* et le *Cargo* ont un modèle où les grandes entreprises sont partenaires financeurs de l'activité d'incubation.

Les modalités d'incubation se différencient par plateforme en fonction des éléments suivants :

- **La durée du programme d'incubation ou d'accélération.** Pour *Numa*, le programme d'accélération est défini sur 4 mois, pour *Makesense* (Sensecube), l'incubation est sur 1 an avec 6 mois d'aides intensives. Pour *Robotlab*, comme pour *La Ruche*, le programme d'incubation dure entre 6 à 18 mois. Pour le *Welcome City Lab*, la durée peut être d'1 à 3 ans en fonction de l'entrée de la startup en phase d'amorçage ou d'accélération... Enfin, *The Family* a opté pour une logique où l'accompagnement n'est pas soumis à une durée limitée.
- **Les modalités de sélection :** pour certaines plateformes d'innovation, la sélection est réalisée au fil de l'eau toute l'année (comme *Robotlab* ou *The Family*) ou sur appel à candidature sur des périodes définies (*Numa*, ou encore *La Ruche* et *Creatis*). Dans tous les cas, la sélection est une étape clé. Elle fait intervenir des experts de l'écosystème. Pour un entrepreneur, être sélectionné est déjà le gage que des acteurs de l'écosystème considèrent que le projet constitue une opportunité qui a un potentiel. Elle permet ainsi à l'entrepreneur d'utiliser le nom de la plateforme comme un gage de crédibilité et de notoriété. La notoriété de la plateforme facilite aussi certaines démarches pour l'entrepreneur comme par exemple recruter des stagiaires dans des écoles.



« Quand on vient au Welcome City Lab dans le réseau Paris&Co : c'est connu et cela aide l'entrepreneur : ça devient sa carte de visite »
Incubé du Welcome City Lab

- **Le mode d'incubation** peut se faire selon que la localisation dans l'incubateur est obligatoire ou au contraire que l'accompagnement est réalisé à distance. Par exemple, le *Welcome City Lab* et le *Cargo* imposent la domiciliation de l'entrepreneur dans les locaux de la plateforme d'innovation alors que *Robotlab* et *Creatis* proposent les deux options.

Dimensions pour caractériser les modèles d'incubation

Modalités choisies par les incubateurs

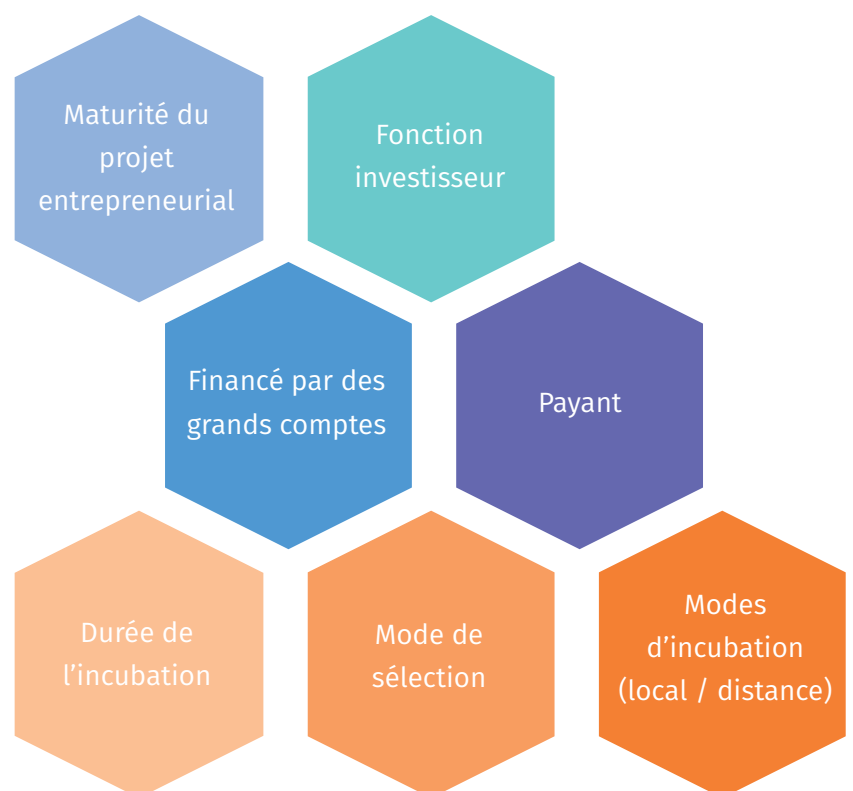


Figure 15 – Dimensions des modèles d'incubation proposés par les plateformes d'innovation

Une présence aux phases critiques de développement des startups

La fonction d'incubation et d'accélération permet d'accompagner les entrepreneurs sur la construction du business model, les techniques de communication, l'accès à des expertises (fiscales, comptables, techniques, marché...), la mise en relation avec des fournisseurs, des usagers, ou encore des grandes entreprises. La fonction incubation

permet aussi d'aider l'entrepreneur à gérer la levée de fonds. Certaines plateformes mettent aussi en place des showrooms pour mieux aider les entrepreneurs à communiquer sur leurs solutions.

Le rôle d'incubateur / accélérateur consiste aussi à aider l'entrepreneur à gérer le changement d'échelle de son activité, qui constitue souvent une phase critique. Il faut aider l'entrepreneur à étendre son activité sur le marché international ainsi qu'à faire évoluer son mode de management lors des phases intensives de recrutement.

Pour assurer la fonction d'incubation et d'accélération, les plateformes mobilisent, outre les compétences de l'équipe de permanents, le plus souvent des mentors (rémunérés pour le cas de *Numa* ou du *Welcome City Lab* ou non rémunérés comme c'est le cas de *Creatis*). Ces mentors sont des experts dans des domaines variés d'activités et contribuent au coaching des start-ups. *Numa* mobilise par exemple 200 mentors dans tous les domaines du numérique. Les mentors peuvent venir des grandes entreprises ou encore être d'anciens incubés, qui vont consacrer du temps aux nouveaux projets entrepreneuriaux. Leur motivation est souvent liée à la volonté de rester dans une dynamique entrepreneuriale et de rester à la pointe de l'innovation dans leur domaine d'activités.

« À quoi sert le mentoring ? Il nous aide à cibler quelles vont être nos priorités sur les prochains mois... C'est intéressant d'avoir une vision extérieure... Cela nous aide à prioriser. »

Incubé de Sensecube (Makesense)

Enfin, au-delà de l'accompagnement traditionnel, certaines plateformes renouvellent des modèles de services pour soutenir le développement d'activités critiques pour la réussite du projet entrepreneurial, mais pour lesquelles l'entrepreneur se retrouve souvent démuné (Voir encadré 8).

Encadré 8 – De nouvelles offres de services d'incubation : les exemples du Welcome City Lab/ du Cargo et de The Family

L'expérimentation dans les plateformes d'innovation du Welcome City Lab et du Cargo

Le *Welcome City Lab* et le *Cargo* sont deux plateformes d'innovation de Paris&Co. L'activité de ces deux plateformes

bénéficie d'un service mutualisé : L'Urban Lab (comprenant 2 personnes), piloté par Paris&Co, qui assure l'ingénierie d'expérimentations pour des projets entrepreneuriaux des incubés des plateformes. Initiative récente, ce soutien à l'expérimentation devrait se développer

dans le futur.

Expérimenter les solutions proposées par l'entrepreneur est fondamental pour la réussite de son projet. Cela permet à une startup de passer d'un stade théorique à un stade pratique, de voir si son idée initiale correspond bien à l'attente des clients. Dans le domaine du tourisme urbain, les expérimentations sont complexes à mettre en œuvre. Pour une startup aller voir un hôtel, un restaurant, un aéroport, un grand magasin, c'est très compliqué car peu de grandes structures sont prêtes à s'impliquer dans une expérimentation. Elles n'ont pas vraiment adopté un modèle collaboratif ouvert afin de tester de nouvelles applications. Il y a véritablement besoin d'un intermédiaire, d'un médiateur pour faire travailler ensemble ces deux univers, d'amener les professionnels du tourisme à mener concrètement des expérimentations sur des solutions proposées par les startups.

L'ingénierie de l'expérimentation représente un métier à part entière : il faut qualifier la faisabilité du projet d'expérimentation et convaincre le grand compte qui représente le terrain d'expérimentation. Il faut définir les conditions concrètes de l'expérimentation (les infrastructures nécessaires, les personnes impliquées, les modalités de réalisation d'un bilan neutre de l'expérimentation...). Il s'agit d'une activité chronophage que la startup seule ne peut pas réaliser. Au niveau de Paris&Co, les expérimentations sont gérées sur une base annuelle et thématique à partir des orientations des membres du comité de pilotage de la plateforme.

En 2016, le thème du *Welcome City Lab* était associé au « point de vente touristique du futur ». Il s'agissait donc de s'intéresser à comment demain les points de ventes (les agents de voyages, les lieux qui font de la billetterie et du spectacle...) vont trouver une complémentarité avec des outils numériques. Les startups proposent des solutions à tester.

Former les futurs salariés des startups : le projet de The Family.

The Family a lancé une formation pour les futurs salariés de start-up, dénommée Lion. Le but de cette formation est de préparer les gens à devenir opérationnels dans les start-ups. Elle concerne pour parti les personnes déjà formées travaillant dans des grands groupes et recherchant de nouveaux horizons Cette formation est aussi destinée aux jeunes en fin de formation. Elle intervient donc en complément avec les formations données dans les universités ou dans les écoles de commerce ou dans les écoles d'ingénieur.

Les personnes candidatent en ligne et celles sélectionnées peuvent participer gratuitement aux formations organisées par *The Family*, qui se déroulent tous les samedis pendant deux mois. La première session de formation a eu lieu en 2016, les écoles et universités ont envoyé 1500 candidatures. Plus de 600 candidatures ont été postées par des personnes déjà en poste par des entreprises. Au final 100 candidats ont été finalement retenus.

L'objectif de cette formation est de résoudre les problèmes de recrutement des startups et de recruter des talents adaptés à leurs besoins. Les entrepreneurs

de *The Family* assurent les sessions de formation et c'est aussi l'occasion pour eux de rencontrer des talents et de les recruter. Lorsque l'entrepreneur recrute un talent grâce à la formation, il paie alors

un mark up à *The Family*. De nombreux recrutements par des startups ont ainsi été réalisés. 50 % des étudiants ayant suivi cette session de formation sont maintenant en poste dans une startup.

Sources : entretiens avec les responsables des plateformes

Que l'activité de l'incubation soit en amont ou en aval du projet entrepreneurial, elle doit se faire dans le cadre d'une relation de confiance entre les incubés et les équipes de permanents de la plateforme d'innovation. Cette relation de confiance est centrale, mais peut se construire selon des dynamiques différentes, en particulier si la plateforme a une fonction d'investisseur. En effet, lorsque la plateforme n'a pas de fonction d'investisseur, son objectif est d'aider l'entrepreneur à construire un projet viable et faire du business. Lorsque la plateforme a une fonction d'investisseur, les objectifs sont doubles : ils sont associés à la réalisation du business de l'entrepreneur, et ils sont aussi liés à la rentabilisation de l'investissement en tant qu'actionnaire. La nature de la relation incubés / plateforme peut alors être complexe si la plateforme ne s'est pas en mesure de gérer les tensions entre les différents objectifs poursuivis.

« Ils [l'équipe de la plateforme] nous font confiance, ils nous donnent des conseils après on prend ou on ne prend pas... c'est un peu comme un grand-frère qui nous aiderait à apprendre... C'est un peu une relation familiale fondée sur la confiance... »

Incubé de Robot Lab

LES COMMUNAUTÉS AU CŒUR DE NOUVEAUX MODÈLES D'ACCOMPAGNEMENT

Quel que soit les plateformes d'innovation, les entrepreneurs cherchent de plus en plus à inscrire leur projet au sein d'une communauté qui va porter les mêmes valeurs et qui va être source d'expertises mobilisables facilement autant que de besoin.

« L'écosystème a beaucoup mûri depuis quelques années et nous avons de moins en moins de choses à apprendre aux entrepreneurs... Ils peuvent créer leur startup en très peu de temps. »

Marie Vorgan le Barzic, fondatrice de Numa

Même quand l'entrepreneur cherche un accompagnement individualisé, la volonté de s'insérer dans une communauté constitue un objectif essentiel. S'insérer dans une communauté portée et animée par une plateforme constitue de fait une nouvelle forme d'accompagnement. Les entrepreneurs raisonnent de plus en plus dans une logique de self monitoring de leur projet entrepreneurial, et cette tendance est vraie dans toutes les plateformes d'innovation y compris dans celles qui ont développé des activités spécifiques d'incubation et d'accélération.



« ...Les entrepreneurs sont aussi dans une démarche de se mentorer les uns et les autres ... »
Incubé de Sensecube (Makesense)

En étant membre d'une communauté, l'entrepreneur accède à un écosystème, une expertise, une dynamique qui lui permet d'accélérer son projet et de construire sa trajectoire. À travers les pratiques de don contre don et de troc, l'entrepreneur peut se connecter rapidement aux expertises pertinentes.



« Dans un lieu comme celui-ci, il y a plein de projets, il y a des gens qui sont experts en tout. Pour des problèmes de marketing, techno, etc... il y a toujours quelqu'un pour nous aider... Le principe est que l'on « s'auto incube »
Membre de la communauté Liberté Living Lab

Conscientes de cet enjeu, les plateformes d'innovation ont positionné l'accès à la communauté comme un service clé proposé aux entrepreneurs selon trois cas de figure.

Le premier cas de figure est associé aux plateformes d'innovation qui ont commencé par créer un incubateur avant la communauté. La fonction d'incubation précède donc l'existence de la communauté. On retrouve dans cette logique le *Welcome City Lab*, le *Cargo*, *The Family*, *Robotlab* ou encore *Creatis*. L'enjeu est alors de susciter, au-delà de la sélection des entrepreneurs, une dynamique de communauté dans l'incubateur fondée sur la réciprocité. Il faut amener les entrepreneurs dans une dynamique d'échanges et de partages.

Ces plateformes d'innovation promeuvent parfois des initiatives originales pour renforcer les expertises de la communauté. Ainsi au côté de la fonction d'incubation, *Creatis* permet l'accès à du coworking à des professions comme les avocats. En contrepartie de l'accès au coworking pour des sommes modestes, le professionnel devra s'insérer dans la communauté d'entrepreneurs et accepter de les aider par des échanges informels autour d'un café ou d'un déjeuner. Ces experts en résidence apportent ainsi une diversité nouvelle de compétences facilement accessibles aux entrepreneurs.

Le second cas de figure correspond aux plateformes d'innovation qui ont développé des fonctions d'incubation après l'instauration de relations de communautés. C'est le cas de *NUMA*, *Makesense* (*Sensecube*) ou encore *La Ruche* (*Social Factory*). La communauté préexistait à la fonction d'incubation. Au sein de ces plateformes, on retrouve alors souvent deux types d'entrepreneurs, les incubés et les autres, tous faisant partie de la même communauté mais certains ayant accès à un accompagnement individualisé et d'autres pas. Parfois, le statut d'incubé correspond à une première étape du projet. Une fois la période d'incubation terminée soit l'entrepreneur quitte le lieu pour de nouvelles aventures, soit il reste dans la communauté au sein du coworking de la plateforme.

Enfin, dernier cas de figure, des plateformes d'innovation qui n'ont pas développé d'incubateurs, et qui focalisent l'aide apportée aux startups sur leur insertion dans une communauté riche en expertise.



« *Ce que je cherche? Je dirais une diversité générationnelle... beaucoup de gens différents de tous âges avec des compétences aussi et des projets très, très différents... Ici la richesse c'est la très grande diversité d'approche* »

Entrepreneur au sein du Liberté Living Lab

C'est le cas aujourd'hui d'*Electrolab*, de la *Paillasse*, de *Digital Village*, d'*ICI Montreuil* ou encore *Liberté Living Lab*. Ainsi pour *Electrolab*, il n'y a pas de conseil en business pour les startups, mais la possibilité d'avoir un petit local individualisé, et de pouvoir participer à une communauté riche en compétences techniques. Pour la *Paillasse*, l'accès à une diversité de compétences techniques est aussi central : au-delà d'avoir un local c'est pouvoir bénéficier de compétences en électronique, en mécanique et en biologie sur un même site. Pour *Digital Village*, le modèle de service aux startups est encore plus original. La communauté d'indépendants a besoin d'être au contact de l'innovation, et ainsi rester dans une dynamique de renouvellement. Proposer à des

entrepreneurs d'intégrer la communauté, c'est permettre à celle-ci de rester dans cette dynamique d'innovation. De leur côté, les entrepreneurs peuvent accéder facilement à des compétences variées associées au web (web marketing, développeur de sites etc....). Celui-ci peut donc bénéficier à tout moment des conseils de la communauté autour d'un café ou d'un déjeuner. Lorsque les demandes des entrepreneurs vont plus loin et requièrent un accompagnement dans la durée, la relation peut changer de nature entre les indépendants et l'entrepreneur. Ainsi, un développeur de *Digital Village* peut accompagner la construction du site web ou tout autre développement en contrepartie d'une participation au capital de l'entreprise créée. *Digital Village* propose ainsi un modèle très original d'investisseur au profit des indépendants et des entrepreneurs résidents.

Le tableau suivant synthétise pour chaque plateforme étudiée, les activités servicielles développées au profit des startups et leur importance relative dans l'activité des plateformes. À noter que le coworking pour le *Welcome City Lab* et le *Cargo* n'est destiné uniquement qu'aux startups incubées.

Tableau 2 – Offres de services aux startups proposées par les plateformes d'innovation

		Incubation / accélération	Investisseur	Accès aux ressources de la communauté	Formation	Co-working	Prototypes	Showroom
Cargo								
Créatis								
Digital Village								
Electrolab								
The Family								
Ici Montreuil								
LLL								
Makesense								
Numa								
La Pailasse								
La Ruche								
Robot Lab								
Tank								
Usine 10								
Welcome City Lab								



Service secondaire au profit des startups

Service principal au profit des startups

LES OFFRES DE SERVICES DÉDIÉES AUX GRANDES ENTREPRISES

LES GRANDES ENTREPRISES TIRENT PROFIT DE L'AGILITÉ DES PLATEFORMES

Les grandes entreprises s'intéressent de plus en plus aux plateformes d'innovation, et ceci quel que soit leur secteur d'activités. Pour s'en convaincre, il suffit de citer quelques exemples d'entreprises qui mobilisent les plateformes d'innovation : General Electric, IBM, Société Générale, ENGIE, SNCF, Natixis, Orange, AXA, la Maif, Occitane, La Poste, BCG, Les Galeries Lafayette, Egiom, Roche... Il s'agit donc d'entreprises technologiques et non technologiques illustrant bien que le besoin de renouveler les approches de l'innovation concerne tous les secteurs d'activités.

Si au sein des grandes entreprises françaises, la nécessité de changer constitue une prise de conscience réelle, concrétiser le changement reste progressif (Mérindol, 2017). Ainsi ce qui différencie les entreprises, c'est la rapidité à implanter de nouvelles modalités pour innover, et plus largement une nouvelle culture d'entreprise plus adaptée aux enjeux de l'économie numérique. Ainsi la maturité des stratégies de changement est variable en fonction des secteurs et de la culture de l'entreprise.

Dans ce contexte, la mobilisation des plateformes d'innovation par les grands groupes constitue une tendance croissante mais elle prend des formes variées en fonction des stratégies de transformation au sein des entreprises. Plusieurs raisons expliquent l'engouement des grandes entreprises pour les plateformes d'innovation, aucune d'entre elles n'étant exclusives les unes des autres.

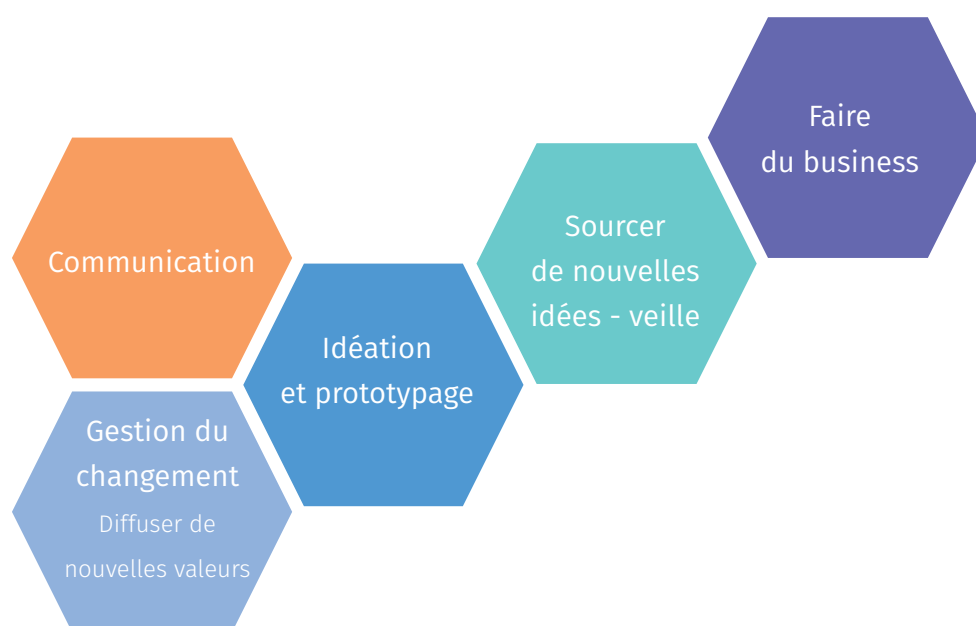


Figure 16 – Objectifs des grandes entreprises dans la mobilisation des plateformes d'innovation

La première raison pour laquelle les entreprises viennent au sein des plateformes d'innovation est la **communication**. Collaborer avec une plateforme, c'est donner à l'entreprise une image résolument innovante, ouverte et sociétale. La communication constitue souvent une dimension clé pour l'entreprise, expliquant sa participation à une plateforme d'innovation. Si encore trop d'entreprises réduisent leurs participations à une action de communication, celle-ci est indispensable pour convaincre aussi bien en interne (les salariés et les dirigeants) qu'en externe (partenaires et clients) que l'entreprise doit changer et innover.

La deuxième raison clé concerne la **gestion du changement**, en particulier la volonté d'introduire un nouvel état d'esprit et de nouveaux modes de travail. Le besoin de prendre en compte la transition numérique, de s'adapter à un monde en perpétuelle évolution rend indispensable aujourd'hui une évolution de la culture d'entreprise. Ces changements concernent donc les valeurs de l'entreprise (redonner un esprit entrepreneurial) ainsi que des dimensions organisationnelles (évolution des fonctions, des structures, des modes de recrutements et de gestion des équipes). Ces changements peuvent aussi concerner la création de nouveaux modèles d'affaires. L'enjeu est d'aider les employés à participer au développement de nouveaux types de produits et services, en allant jusqu'à renouveler le modèle de création de valeur qui y est associé. L'entreprise doit donc gagner en créativité et sortir des paradigmes dominants. Ainsi les plateformes d'innovation constituent un moyen pour les grandes entreprises d'acquérir (ou de réapprendre) des valeurs et des modes de travail, cohérentes avec un monde en perpétuelle évolution. Les valeurs portées par les plateformes sont celles que toute entreprise cherche à réinjecter au sein des équipes : motivation, esprit entrepreneurial, autonomie, bienveillance, dynamique collective portée par des communautés ... Par exemple, des entreprises aussi différentes qu'IBM et la Société Générale visent, à travers leur participation à des plateformes d'innovation, à donner l'opportunité aux salariés de construire leur projet autrement, et donc d'acquérir puis de diffuser de nouvelles pratiques de travail dans toute l'organisation.

« C'est l'esprit de communauté qui est important... C'est un sujet sur lequel on voudrait sensibiliser les équipes [de l'entreprise]... Ce concept de communauté, d'intelligence collective, pour tirer de l'efficacité et du bien-être au travail est essentiel. »

François Marois, Secrétaire Général d'Eqiom

Les plateformes d'innovation constituent ainsi un observatoire de nouvelles pratiques de travail et de nouveaux modes d'organisation. Être connecté à ces plateformes, c'est aider l'entreprise à repenser son propre modèle d'organisation et à adopter des pratiques de travail fondées sur une approche plus horizontale. À titre d'exemple, pour Uzful, agence de communication, rester connectée à *ICI Montreuil*, participer à des projets au sein d'Usine IO facilite une remise en cause constante de l'entreprise. La participation à une plateforme d'innovation permet aussi parfois de regagner en attractivité pour les recrutements futurs en adoptant des schémas de pensée et des modes de management plus conformes aux attentes des nouvelles générations.



« Est-ce que les générations futures vont accepter de travailler encore dans des organisations hiérarchiques ? Je ne suis pas sûr... Cela ne les passionne pas plus d'être dans des bureaux et des organisations structurées, ils veulent autre chose... »

François Marois, Secrétaire Général d'Eqiom

La troisième raison clé est associée à la **mise en œuvre d'une stratégie d'innovation ouverte**. Dans un monde où les connaissances sont fortement distribuées entre une grande variété d'acteurs, mobiliser les plateformes d'innovation permet soit de « sourcer » **rapidement de nouvelles idées** produites à l'extérieur (et indirectement de faire de la veille sur l'actualité de l'innovation dans un domaine spécifique), soit de gagner en créativité pour les équipes projets de l'entreprise en **expérimentant de nouvelles méthodes de créativité et de prototypage**.



« Ils [les plateformes d'innovation] nous apportent une méthodologie, le cadre, les règles de brainstorming, des gens différents. »

Aymeril Haong, Directeur de l'innovation, Société Générale

Participer à une plateforme d'innovation contribue directement à la réalisation de telles stratégies. Par exemple, IBM a mis en place une politique visant à créer un écosystème de startups. En amont, IBM cherche à identifier les startups les plus prometteuses. En aval, IBM les intègre dans ses offres commerciales lorsque la startup a fait ses preuves. Dans ce cadre, les plateformes d'innovation constituent une modalité pour accéder à un vivier de startups et de source de nouvelles idées, mais aussi d'envisager de faire **concrètement de nouveaux business**. D'autres entreprises développent des stratégies axées sur la transformation numérique, ce qui les conduit aussi à mobiliser des

plateformes d'innovation, mais selon des modalités différentes. Par exemple, Natixis développe une politique d'innovation ouverte sollicitant régulièrement ses salariés pour proposer de nouveaux projets. La mobilisation des plateformes d'innovation permet aux salariés de « penser en dehors de la boîte » (Voir encadré 9). D'autres entreprises font appel sporadiquement aux plateformes d'innovation pour obtenir une vision 360 degré sur une thématique. Ainsi lorsque Le I-lab d'Air Liquide fait appel à ICI Montreuil pour lancer un challenge, l'entreprise ne cherche pas des idées « convenues » mais au contraire à accéder à une diversité de perspectives sur des sujets nouveaux (comment respirer dans la ville de demain par exemple). Les résultats de ces challenges vont ensuite aider les équipes du I-Lab à être plus innovantes. Le I-lab d'Air liquide recourt aussi aux ateliers de prototypage d'Usine 10 pour prototyper les idées nouvelles qui auront émergé.

« Il faut se faire challenger... Pour cela, il faut sortir du cadre et donc il faut sortir physiquement du cadre... Il faut aussi mixer les compétences. »

François Marois, Secrétaire Général d'Eqiom

UNE VARIÉTÉ DE SERVICES POUR FAVORISER LE BUSINESS ET LA CRÉATIVITÉ

Face aux demandes croissantes des grandes entreprises, une majorité de plateformes d'innovation ont développé des services dédiés aux grands comptes.

Un premier type de services est associé à la location de salles (pour organiser un séminaire ou une réunion) et à l'organisation d'événements en relation avec les thèmes de la plateforme. Il peut s'agir aussi de formations (learning expedition, accès aux formations disponibles dans le lieu), ou encore de permettre l'accès aux coworking par un abonnement au profit de quelques salariés. L'ensemble de ces services contribuent à l'acculturation de l'entreprise à un nouveau mode d'innovation et de travail promu par les plateformes d'innovation.

« Accéder au lieu physique [de la plateforme] c'est essentiel... c'est le moyen de rendre palpable la communauté... le lieu c'est le totem de communauté. »

Aymeril Haong, Directeur de l'innovation, Société Générale

Les services proposés par les plateformes sont évolutifs et leur combinaison dépend des stratégies propres à chacune d'entre elles. Certaines développent principalement un seul type de service. Ainsi au sein d'*Electrolab*, le seul service offert aux grandes entreprises est de prendre un abonnement pour accéder aux ateliers de prototypage et avoir un local pour travail. Par cet abonnement, les salariés vont pouvoir alors faire partie de la communauté. *The Family* limite son activité au profit des grandes entreprises à la gestion d'activités d'incubation. *La Paillasse*, quant à elle, peut organiser des événements, mais surtout développe des partenariats de recherche ouverte sur plusieurs années, à l'instar de l'initiative menée avec Roche. Ainsi, pour cette plateforme d'innovation, les relations avec les grandes entreprises s'inscrivent davantage dans une démarche partenariale que dans une démarche de construction de services (voir encadré 10 et la section suivante).

Certaines plateformes d'innovation sont allées beaucoup plus loin dans les services proposés avec des missions de conseil sur des sujets comme la transformation digitale, l'animation de séances de créativité, ou encore la réalisation concrète de prototypes nouveaux pour le grand groupe sur la base d'une thématique donnée. Par exemple, *Numa* a créé une équipe corporate innovation dédiée au conseil aux grands comptes. Elle accompagne les grands groupes sur des méthodes de créativité (comme le design thinking), sur les thèmes de la transformation numérique. Il s'agit de les aider à entrer dans des modes de travail agiles propres aux startups, voire de proposer à la grande entreprise de constituer des binômes salariés de grandes entreprises et entrepreneurs pour développer des projets associés à la transformation digitale. L'idée est d'aider l'entreprise à acquérir des comportements d'intrapreneuriat dans l'entreprise. Des entreprises comme Leroy Merlin, Renault, SNCF ont tenté l'expérience. *ICI Montreuil* propose des formations au prototypage, des séances de créativité (entre des salariés et les membres de la communauté) et la réalisation de produits et prototypages sur la base de savoir-faire des membres de la communauté. Des entreprises très diverses ont ainsi mobilisé *ICI Montreuil* : Air Liquide, SNCF, Egiom , Sony....

Ces activités de conseil sont développées dans de nombreuses plateformes, de même que l'organisation d'hackathons, de hold ups.... C'est le cas par exemple pour *Makesense*, *Liberté Living Lab*, *ICI Montreuil*, et progressivement *Le Tank* et *Creatis*.



« Ce sont eux [les salariés] les experts, ce sont eux qui ont le savoir, mais souvent, ils n'arrivent pas à libérer cette créativité... il y a parfois la hiérarchie qui casse cette dynamique... donc nous l'objectif, c'est de faciliter le fait de penser en dehors de la boîte ».

Jeremy Rouchon, Responsable du Sensespace (Makesense)

Les entreprises peuvent ainsi mobiliser une plateforme d'innovation sur plusieurs jours ou seulement une demi-journée. C'est le cas par exemple pour *Makesense* pour organiser un hakathon ou un hold up. Un hakathon dure plusieurs jours alors qu'un hold up dure deux heures. Dans ce dernier cas de figure, des entreprises comme la Banque Postale par exemple, viennent pour brainstormer sur une session courte sur la thématique de leur choix avec plusieurs membres (volontaires) de la communauté au sein du Sensespace. Cela aide le grand groupe à challenger les idées qui ont été prédéfinies par les équipes en interne, et qui sont souvent formatées par la culture de l'entreprise. Parfois, l'entreprise utilise aussi la plateforme d'innovation pour mobiliser son showroom et faciliter des démonstrations sur ses projets nouveaux.

Encadré 9 – La Société Générale et Natixis : deux approches différentes de la mobilisation des plateformes d'innovation

La Société Générale et Natixis constituent deux illustrations de la mobilisation concrète des plateformes d'innovation par des grandes entreprises. Bien que ces deux entreprises évoluent dans le monde bancaire, leur approche est fondamentalement différente. La mobilisation des plateformes d'innovation s'inscrit dans des objectifs et des dispositifs différents. En revanche, dans les deux cas, ces initiatives sont managées aux plus hauts niveaux de la direction de l'entreprise.

Les plateformes d'innovation au cœur de la politique du changement au sein de la Société Générale

La Société Générale mène une politique du changement pour s'adapter rapidement au monde numérique. L'enjeu est de faire évoluer la culture de l'entreprise et ses structures pour introduire plus d'horizontalité, d'autonomie et d'envie d'entreprendre. À partir d'une politique d'innovation ouverte, la Société Générale cherche à hybrider ses équipes avec des individus aux compétences et aux expériences porteuses de schémas de

pensées différents de ceux existant dans l'entreprise. C'est pourquoi, la Société Générale s'intéresse tout particulièrement aux plateformes d'innovation pour lesquelles la diversité (dans tous ses aspects) portée par la communauté qui la compose est forte.

La Société Générale a mobilisé de nombreuses plateformes d'innovation. Ainsi outre un partenariat depuis 2015 avec *Liberté Living Lab*, la Société Générale mobilise *Makesense*, *ICI Montreuil* et *Le Tank*, et envisage d'autres collaborations comme avec les plateformes de *Paris&Co* ou encore la *Paillasse*. Elle y envoie des salariés pour des learning expeditions, pour développer des projets, être coaché par les animateurs de la plateforme pour des séances de créativité ou de prototypage, ou encore pour co-développer des projets avec des entrepreneurs. Les salariés peuvent y passer une demi-journée à 6 mois. La Société générale cherche de plus en plus des immersions de longue durée, par exemple au sein du *Liberté Living Lab* avec des activités de coaching et de conseil assurées par l'équipe de permanents de la

plateforme.

De manière opérationnelle, la Direction de l'Innovation de la Société Générale définit un sujet avec une entité du groupe, identifie la plateforme qui peut contribuer, puis définit avec elle la nature du service fourni. Plus de 1500 des salariés de tous niveaux hiérarchiques ont ainsi été envoyés au sein des plateformes en une année.

A travers la mobilisation assez massive des plateformes d'innovation, la Société Générale espère une diffusion rapide de nouvelles pratiques propices à l'innovation et au renouvellement de la culture de l'entreprise. « Le pari c'est de se dire qu'en passant du temps dans ces lieux, dans des communautés qui fonctionnent différemment, qui utilisent des méthodologies différentes, on va accélérer notre capacité à changer et gagner en créativité... notre objectif est d'être contaminé par la manière dont ils [les communautés des plateformes] réfléchissent et agissent » explique A. Hoang le Directeur de l'Innovation de la Société Générale.

Quid de la suite? Aujourd'hui la Société Générale réorganise ses modes de travail en interne et cherche à développer au sein de l'entreprise des espaces de travail et à y introduire des valeurs en tout point cohérentes avec ce qui existe dans les plateformes d'innovation.

Depuis le début du mois de décembre, plusieurs agences bancaires et directions commerciales du Grand Sud-Ouest mettent en place de nouveaux espaces

de travail pour les salariés de l'entreprise (volontaires). Les salariés n'ont pas de postes dédiés, et sont incités à travailler en mode ouvert et collaboratif. Une partie de ces espaces seront disponibles aussi aux entrepreneurs, salariés nomades, télétravailleurs, formateurs, étudiants, personnes en recherche d'emploi. Ces espaces de travail seront accessibles avec une tarification unique. Les valeurs promues dans ces espaces sont fondées sur le partage, l'échange, et le lien social.

Les plateformes d'innovation pour Natixis : un outil au service d'une politique d'open innovation structurée par l'organisation de challenges internes d'idéation.

La mobilisation des plateformes d'innovation peut prendre des formes variables au sein de l'entreprise. Il peut s'agir de louer un espace et le service d'animateurs pour commencer un projet important de l'entreprise et ainsi aider les équipes à penser autrement. La taille physique de la plateforme est alors un critère important. Il peut s'agir aussi d'organiser un Comex dans une plateforme d'innovation en invitant son responsable à témoigner de son expérience. « On cherche des environnements de travail très différents pour l'oxygénation » précise Laure Marelli, responsable de la transformation numérique chez Natixis. L'entreprise utilise aussi les plateformes d'innovation pour organiser des meetups avec les startups qui vont pitcher devant des salariés de l'entreprise et les projets les plus prometteurs feront l'objet d'une collaboration pour développer un prototype.

Toutefois au-delà de cette diversité apparente de la mobilisation des plateformes d'innovation, Natixis utilise principalement les plateformes d'innovation dans le cadre des challenges à idées organisés pour les salariés de l'entreprise. Ces challenges sont organisés au niveau du corporate et sont ouverts à toutes les branches d'activités de l'entreprise. La direction propose un thème et les salariés peuvent déposer sur une plateforme web leurs idées. Lorsque celles-ci sont « Likées » par de nombreux autres salariés, elles sont alors examinées par un jury composé des directeurs d'innovation des branches d'activités et des responsables corporate. Les salariés viennent pitcher leurs idées devant le jury et les meilleures idées sont ensuite sélectionnées pour être développées. Au total chaque année, entre 4 à 10 idées sont sélectionnées et chaque équipe bénéficie d'un budget pour prototyper leur idée, et avoir ainsi une chance de voir l'idée se

concrétiser dans l'entreprise. Pour chaque projet, une équipe projet de 6 à 8 personnes est constituée : le porteur de l'idée et aussi des personnes qui ont « liké » ce projet sur la plateforme web. Ainsi la composition des équipes peut comprendre des personnes venant de différentes branches d'activités, contribuant à réduire les silos de l'entreprise. Pour réaliser une preuve de concept, les équipes sélectionnées vont dans des plateformes d'innovation. Le choix des plateformes va dépendre du type de prototypage, d'idéation, des compétences supplémentaires (en design UX par exemple) nécessaires au projet. Ainsi le choix de la plateforme va dépendre des caractéristiques des projets. Pour prototyper les équipes peuvent donc aller chez Numa, Openmind KFE, Usine IO,.... Elles vont être coachées, elles vont accéder à des outils de prototypage ou encore être challengées par des entrepreneurs...

Sources : entretiens réalisés avec Laure Matelli de Natixis et Aymeril Hoang de la Société Générale en 2016

Un dernier type de prestation proposée par les plateformes d'innovation est d'aider les grands groupes à connaître l'écosystème des startups, à se connecter à ces écosystèmes alors même que la culture, les intérêts et les contraintes de temps sont différentes entre une grande entreprise et une startup. C'est le cas des plateformes d'innovation qui développent des services d'incubation, en particulier lorsque ces activités sont en partie financées par les grands comptes. C'est le cas par exemple du Cargo, du Welcome City Lab ou encore La Ruche.

« Convaincre le Comex ? C'est de plus en plus facile : l'essayer c'est l'adopter. L'immersion [dans la plateforme] est un outil de conviction. »
Françoise Mercadal-Delasalles, directrice ressources et innovation, Société Générale

Le tableau ci-dessous présente la variété des services proposés aux grandes entreprises dans les plateformes en fonction de leur importance relative dans le portefeuille d'activités de la plateforme.

		Gestion de l'incubation	Formation	Conseil	Organisation d'événements	Co-working	Atelier de prototypage	Showroom
Cargo								
Créatis								
Digital Village								
Electrolab								
The Family								
Ici Montreuil								
Liberté Living Lab								
Makesense								
Numa								
La Pailasse								
La Ruche								
RobotLab								
Tank								
Usine 10								
Welcome City Lab								

Tableau 3 – Offres de services des plateformes d'innovation dédiées aux grandes entreprises

	Service secondaire au profit des grandes entreprises
	Service principal au profit des grandes entreprises

UNE NÉCESSITÉ : OBTENIR L'ADHÉSION DU MANAGEMENT DE LA GRANDE ENTREPRISE

Si l'offre aux grandes entreprises est variée et leurs demandes sont croissantes, réussir à mobiliser une plateforme d'innovation requiert que le management des entreprises s'implique fortement. Cela doit donc s'inscrire dans une stratégie claire et une volonté de changement. Quelques facteurs clés de réussite ont ainsi pu être identifiés :

- Convaincre : mobiliser la hiérarchie et le management intermédiaire de s'impliquer c'est-à-dire de passer du temps sur ce type d'initiatives. Il faut une volonté de changer en interne et des sponsors bien placés dans le processus décisionnel.
- Trouver la plateforme d'innovation qui correspond aux valeurs recherchées par l'entreprise, et qui propose des services cohérents avec la politique mise en œuvre par l'entreprise.
- Prendre le temps d'un dialogue avec la plateforme qui s'inscrit dans la durée pour apprendre à se connaître et à construire des services et des projets adaptés au besoin de l'entreprise.

DE LA GRANDE ENTREPRISE CLIENTE À LA GRANDE ENTREPRISE PARTENAIRE DES PLATEFORMES

Au sein des plateformes d'innovation, les relations avec les grandes entreprises dépassent souvent la relation de clients à fournisseurs de services. On constate en effet une variété de relations qui vont parfois jusqu'à l'élaboration de véritables partenariats stratégiques entre la plateforme d'innovation et la grande entreprise.

Ainsi, dans certains cas on constate que les plateformes et entreprises entretiennent des relations de troc qui permettent par exemple à la communauté de la plateforme d'accéder à des matériels que celle-ci n'aurait pu acquérir autrement. C'est le cas par exemple de Sanofi qui transfère gratuitement à la *Paillasse* des outils de laboratoires que l'entreprise n'utilise plus. Microsoft apporte gratuitement du mentoring au projet des startups de *Robotlab* sur les sujets associés à l'utilisation de ses logiciels.

Des relations stratégiques se développent aussi, et peuvent prendre des formes très différentes. À ce stade du développement des plateformes d'innovation, deux grands types de relations stratégiques ont pu être observés.

Tout d'abord, la création de projets communs structurant pour la plateforme. Les relations entre la plateforme et l'entreprise vont plus loin que la fourniture de services, il s'agit d'aller jusqu'à la définition de projets communs, dont les modalités sont codéfinies par les deux partenaires. C'est le cas par exemple de l'implication de la Société Générale dans *Liberté Living Lab* mais c'est aussi le cas de l'implication de l'entreprise Roche dans le programme scientifique Epidium, au côté de la *Paillasse* (cf. voir encadré 10). D'autres illustrations peuvent être données comme par exemple les collaborations menées entre l'entreprise Egiom et *ICI Montreuil*. Les échanges entre les deux acteurs sont fréquents permettant de faire émerger progressivement des projets communs. Ainsi ces échanges ont conduit à proposer une formation commune. Le partenariat concerne *ICI Montreuil*, Egiom et Energies Croisées, et cette formation a obtenu en février 2016 le label « Grande école du Numérique ». La formation proposée dénommée « Artisan Numérique – entrepreneur maker » vise à permettre à des décrocheurs d'imaginer et de construire leur emploi en leur donnant accès à des outils de fabrication numérique. Egiom contribue au financement du projet et met à disposition quelques salariés pour tutorer les personnes qui bénéficieront de la formation. D'autres projets sont en réflexion comme par exemple la création de hackathons communs ou encore la création d'un fab lab mobile qui irait directement à proximité des usines des entreprises.



« Réussir une collaboration ? C'est toujours le résultat d'un très joli alignement des étoiles. Il n'y a rien de vraiment compliqué. Ce qu'il faut c'est que les enjeux, les intérêts, les temporalités soient alignés »,
Isabelle Vitali, Directrice de l'Innovation, Roche en juillet 2016

Ensuite, certaines entreprises ont un rôle clé dans la gouvernance et la construction de la stratégie de la plateforme. Certaines d'entre elles sont actionnaires et/ou membres du conseil d'administration de la plateforme. C'est le cas pour Uzful pour ICI Montreuil, pour Orange pour La Ruche, la MAIF pour Numa. Le Welcome City Lab a réussi à impliquer quatre grands groupes dans son comité stratégique. Le Tank appartient à Spintank, une agence de 45 salariés. Il s'agit donc d'une PME qui porte le projet Le Tank. Celui-ci en tant que plateforme bénéficie d'une autonomie importante, mais les liens stratégiques avec Spintank permettent d'enrichir l'écosystème du Tank.

Encadré 10 - Quand Roche s'associe à la Paillasse pour développer un programme scientifique

La collaboration initiée entre le leader pharmaceutique Roche et la Paillasse est le fruit d'une rencontre, de la création d'une relation de confiance, et enfin la croyance que certains projets doivent reposer sur des modèles totalement renouvelés. C'est le cas du projet Epidium sur le cancer développé en collaboration entre la Paillasse et Roche.

Le projet commun a été initié en 2016. Roche a ouvert ses données sur le cancer (données anonymisées) pour permettre à la communauté de la Paillasse de proposer de nouvelles solutions. Ces données sont riches mais étaient sous-exploitées. Le projet Epidium a permis très vite de mobiliser une diversité d'expertise pour réfléchir à une variété de pistes de recherche et proposer des solutions innovantes.

Un comité éthique et un comité scientifique ont été créés à cette occasion, composés, pour chacun d'entre eux de 9 membres.

Le comité scientifique a lancé plusieurs challenges. Le principe est de partager 100 % des informations entre Roche et la Paillasse. Des challenges ont été lancés auxquels une grande diversité d'équipes ont répondu. Ces équipes sont composées d'étudiants, de professionnels, de retraités aux compétences très diverses (data scientist, biologistes ect...). Toute production au sein d'Epidemium est de facto open source et open data.

Epidium représente aujourd'hui 12 meetups qui ont réuni 847 participants au total, 15 projets proposés avec 331 participants de tous horizons de tous âges (dont 27% d'étudiants). L'équipe projet la plus importante en taille a mobilisé 25 personnes, le plus jeune ayant 18 ans, le plus âgé ayant 91 ans. Le premier POC (Proof of Concept) a été récemment réalisé en partenariat avec les laboratoires Roche.

Ce projet a montré que l'on pouvait amener une large communauté à produire de manière collaborative et bénévole des travaux et des outils utiles à la recherche scientifique sur un sujet aussi complexe que l'épidémiologie du cancer. Pour Roche,

ce projet représente une opportunité de mobiliser rapidement une variété d'expertises sur des projets originaux, et ensuite de pouvoir lancer de nouveaux projets applicatifs sur des sujets sous explorés.



Photo 3 – Meeting entre la Paillasse et Roche pour le projet EPIDIUM

DES RESSOURCES STRATÉGIQUES ET DES PROCESSUS CLÉS

L'analyse des modèles économiques repose sur plusieurs aspects : des coûts d'opération, des revenus (ou un chiffre d'affaires) et des marges qui permettent de générer des investissements. Le modèle économique fonctionne sur la base de ressources stratégiques et de processus clés. Au final, la conjonction de ces éléments permet de qualifier une proposition de valeur économique pour les clients de la plateforme. Cette section va en particulier détailler les aspects relatifs à la composition du chiffre d'affaires, à la structure des coûts, et aux ressources critiques des plateformes.

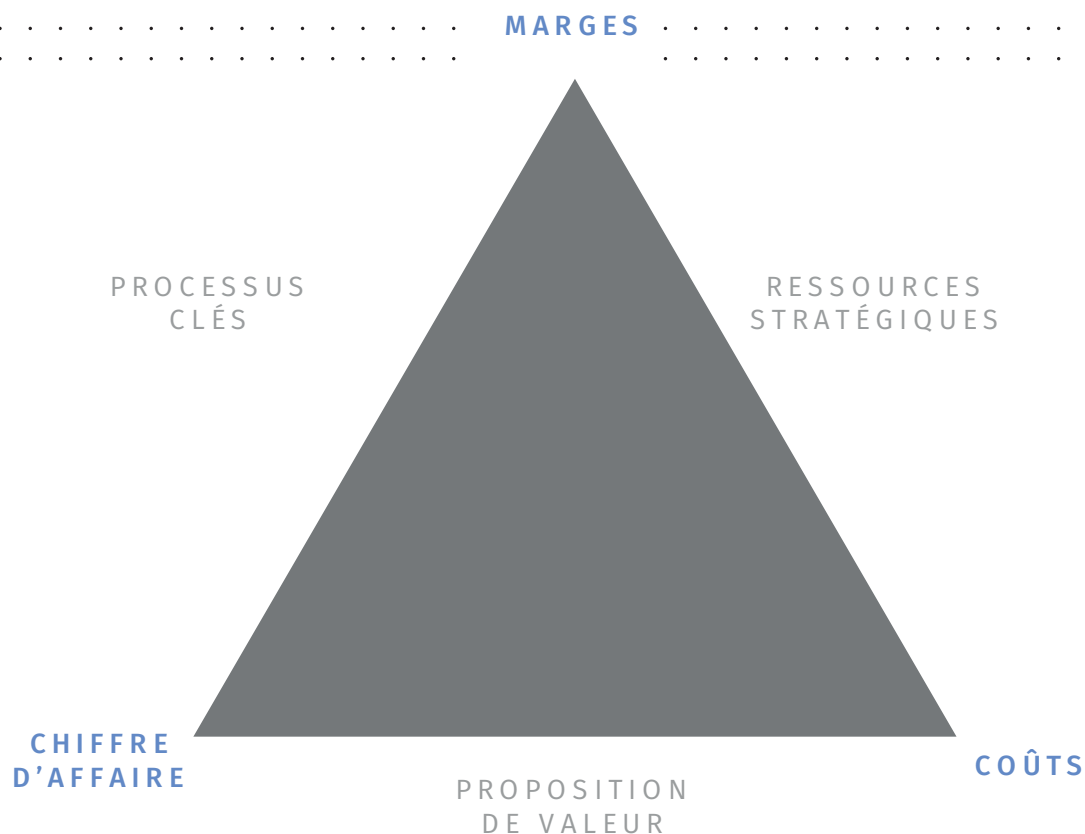


Figure 17 – Analyse des modèles économiques

La complémentarité des sources de revenus est devenue la norme

Pour les plateformes d'innovation, la part des subventions publiques a presque disparu de la liste des sources de financement, sauf quand elles font suite à des appels d'offres (par exemple pour redynamiser un territoire ou installer une nouvelle activité dans une friche industrielle). Les subventions qui existent encore concernent surtout l'accès à des locaux, ou leur aménagement. La *Paillasse*, par exemple, a bénéficié au départ d'une subvention pour déménager vers de nouveaux locaux à Paris mais paie maintenant un loyer « normal » et ne perçoit plus aucune subvention de fonctionnement. La *Ruche* a pu accéder à des surfaces disponibles dans l'ancien hôpital Saint Vincent de Paul, maintenant désaffecté ; une autre *Ruche* est soutenue en ce moment pour déménager l'espace historique du Canal Saint Martin (quai de Jemmapes) vers des locaux plus vastes. *Robotlab* a été soutenu par la Ville de Paris pour la mise en place de son showroom et perçoit d'autres subventions d'aménagement. Une subvention de la Fonderie d'Ile-de-France a permis de contribuer aux aménagements des lieux de *Makesense* ; les activités d'incubation sont gérées par du sponsoring privé issu des partenaires historiques CISCO et la Banque Postale, par une subvention de la Ville de Paris, ainsi que par une levée de fonds spécifique. Les plateformes affiliées à Paris&Co bénéficient d'une dotation qui représente environ 10 % de leur budget.

L'analyse du chiffre d'affaires des plateformes d'innovation permet de comprendre qu'elles travaillent avec plusieurs sources de revenus parallèles, issues de leurs offres de services (Voir plus haut). Évidemment, on retrouvera des différences entre services (payants) rendus à la communauté, aux startups et aux grands comptes. On va aussi retrouver les caractéristiques usuelles entre plateformes orientées « thinkers » et

« makers ».

Les proportions de chiffres d'affaires associées à chacune des activités mises en œuvre sont très variables. On se rend compte assez vite que certaines plateformes alignent explicitement leurs chiffres d'affaires avec leurs missions principales, alors que d'autres connaissent encore un décalage. Pour *Usine IO* ou *Digital Village*, par exemple, les parts de chiffre d'affaires constatées correspondent très bien aux missions mais c'est assez facile à justifier car les deux plateformes sont installées dans une démarche commerciale concentrée, respectivement, sur le prototypage et la fourniture de services dans le secteur de la création ou de la communication. C'est évidemment aussi le cas pour *The Family* et *Robotlab* dont les revenus proviennent de la fonction d'investisseur (en dehors d'une subvention pour certaines activités dans cette dernière plateforme).

La réalité impose de souligner que les sources de revenus ne sont pas alignées sur les offres de services qui ont été affichées dans la section supra qui les détaille. Cela signifie que certaines plateformes doivent encore clarifier leur modèle économique. Le coworking et les loyers payés par les résidents, les prestations réalisées pour les grandes entreprises et l'organisation d'événements représentent encore le plus souvent les sources des revenus principales des plateformes. Chez *NUMA*, par exemple, les services aux grandes entreprises représentent 80 % des revenus de la structure. Le reste provient du sponsoring accordé par Google pour le fonctionnement, ou de sponsoring issu d'autres sources pour l'incubation. Ce raisonnement concerne aussi les incubateurs de Paris&Co que sont le *Welcome City Lab* et le *Cargo* qui facturent leurs services aux startups hébergées (ces dernières sont aidées par une subvention de BPI pour payer leur incubation) alors que le reste des recettes provient de sponsors privés (40 %) et d'une subvention de la Ville de Paris (10 %). Pour certaines activités, les plateformes font également appel au crowdfunding (*La Paillasse*, *ICI Montreuil*).

On constate enfin que la répartition des revenus par type de client varie largement d'une plateforme à l'autre. Le tableau infra montre que chaque plateforme poursuit une dynamique différente. Pour *NUMA*, les services à la communauté et aux startups sont financés par les prestations réalisées pour les grands comptes, alors que chez *Electrolab*, les services à la communauté financent à la fois le fonctionnement et les autres activités au profit des startups. Chez *Usine IO*, la quasi-totalité des revenus provient encore du prototypage, mais il se répartit entre 60 % environ pour les startups, 20 % pour les grandes entreprises et 20 % pour les indépendants et particuliers (ces derniers étant principalement des scientifiques qui viennent travailler sur un projet personnel). Pour *Liberté Living Lab*, la plupart des activités sont financées par les prestations aux grands comptes. *Creatis* envisage de mieux structurer son activité d'incubation pour se rémunérer différemment sur cette activité. Dans la *Paillasse*, un

nouveau service d'incubation est en train de se mettre en place pour prendre acte que leur activité de conseil informelle pour les startups du secteur des biotechs conduit ces dernières à gagner de très nombreux concours : rendre ces services payants permettrait de créer une activité rémunératrice pour la plateforme.

Tableau 4 – Clients principaux des plateformes d'innovation

Offres de services rémunératrices des plateformes par type de clients cibles

Offre actuelle		Communautés	Startups	Grands comptes
Cargo				
Créatis				
Digital Village				
Electrolab				
Ici Montreuil				
Liberté Living Lab				
Makesense				
Numa				
La Paillasse				
La Ruche				
Robot Lab				
Tank				
Usine 10				
Welcome City Lab				

Il est facile d'illustrer la difficulté de mise en place des modèles économiques des plateformes d'innovation à partir de la comparaison entre *Makesense* et *Liberté Living Lab*. Dans le cas de *Makesense* et des autres structures qui composent ce réseau (*SenseCube*, *SenseSchool*, etc.), les ventes portent parfois sur une série de services liée à l'espace de coworking, d'autres fois uniquement sur l'expérience accumulée par la communauté active sur les sujets de l'économie sociale et solidaire. L'offre de services est rôdée. Tous ces services peuvent se combiner (de façon additive) pour proposer des offres jointes à des clients, en particulier dans un cadre international car *Makesense* est capable de mobiliser une communauté plus ou moins large sur plusieurs pays. L'articulation avec la fonction d'incubation (*SenseCube*) est également possible. Dans le cas de *Liberté Living Lab*, les choses sont plus complexes : une partie de l'offre de services passe par la fourniture d'espace de coworking à des experts spécialisés dans les domaines d'activité de la plateforme (Civic Tech, etc.). La présence de ces experts et résidents sélectionnés sur la nature et la qualité de leur projet et spécialisés dans un domaine précis va ensuite créer un effet boule de neige qui ressemble beaucoup à la synergie autour de l'entrepreneuriat social que l'on retrouve chez *Makesense*. Attirer ces experts et résidents en leur « vendant » des postes de travail génère du chiffre d'affaires, mais celui-ci va automatiquement baisser si *Liberté Living Lab* propose à ces résidents une baisse de loyer contre des participations à des événements ou des missions et transforme cette logique en une forme de don contre don. Cette baisse

pourra être compensée en intégrant leurs prestations dans des services à plus forte valeur ajoutée vendus à d'autres clients, notamment aux grandes entreprises. Il est donc nécessaire de réaliser un arbitrage entre, d'une part, du chiffre d'affaires basé sur des services « simples » et, d'autre part, des services positionnés plus hauts dans la chaîne de valeur mais entraînant des coûts indirects supplémentaires, et souvent plus complexes à vendre et générant du revenu plus tard.

Cet arbitrage, entre des revenus gagnés à plus ou moins longs termes sur des positionnements différents dans la chaîne de valeur, confronte alors la plateforme à une réflexion constante sur le contenu de son portefeuille de services, et sur l'adaptation du processus de sélection des résidents. Il n'est pas simple de construire une telle stratégie, qui présente évidemment des risques au début de la montée en puissance des activités. Pour dé-risquer le business model, il faut créer un portefeuille de clients récurrents pour les activités à forte valeur ajoutée. Sans « client de lancement », ce genre de stratégie reste très risqué. Par client de lancement, comme dans certaines industries, on entend un client qui a déjà confiance dans le prestataire et accepte de précommander des activités sur la base d'un prototype. Il est indispensable d'avoir déjà démontré une capacité à faire (à livrer le bon service avec le bon niveau de qualité). Le client de lancement permet de générer assez de trésorerie pour mettre les pieds sur les premiers barreaux de l'échelle et commencer à grimper. Dans le cas de *Liberty Living Lab*, ce rôle de « client de lancement » a été joué par la Société Générale.

Les coûts fixes pèsent fortement dans les dépenses

Les infrastructures et les moyens mis en œuvre par les plateformes d'innovation représentent des postes de dépenses très importants, préalables à la fourniture des premiers services. Tous les outils et méthodes de créativité ne supposent pas les mêmes investissements, et les logiques de prototypage supposent des installations et des machines qui coûtent plus cher que les offres de services qui ne se concentrent que sur des prestations intellectuelles.

Toutes les plateformes d'innovation requièrent un lieu de taille adaptée à tous les modes de travail et de fonctionnement prévus dans l'offre de services, et des aménagements intérieurs agréables à vivre, plus ou moins reconfigurables. Ces lieux doivent être localisés à des endroits attractifs et faciles d'accès, ce qui accroît de façon automatique leurs coûts, a fortiori en région parisienne et dans Paris intra-muros.

Trois postes de dépenses majeurs ont été identifiés dans les coûts habituels des plateformes d'innovation : l'immobilier, les machines (lorsqu'elles existent) et installations, et les ressources humaines.

- **L'immobilier** repose sur des effets de seuil spécifiques, avec des paris sur

le choix de la taille optimale mais aussi des ressources potentiellement inemployées ; l'analyse de la taille critique des installations est primordiale car il faut « remplir » l'espace disponible.

- **Les machines** représentent des investissements très forts mais aussi des contraintes en matière de maintenance, de formation continue et de sûreté de fonctionnement. À ce niveau, la question la plus délicate renvoie à la gestion d'un taux d'occupation.
- **Les ressources humaines** restent pour partie adaptables à la montée en puissance des activités. Des modalités spécifiques existent pour diminuer les coûts salariaux à partir du service civique ou de stages qui permettent en plus de renouveler les personnels et, donc, de faire « respirer » la structure. La nécessité de disposer d'un ensemble de compétences critiques pour fonctionner impose de prendre des précautions avec une équipe de permanents solide, sauf à perdre en qualité de services auprès des résidents ou incubés. Il reste facile de gérer la taille critique en ajoutant des consultants spécialisés pour des aspects très pointus qui viennent en appoint d'une équipe de permanents sur la base de missions ponctuelles. De même pour des mentors qui peuvent ne venir que sur des temps partiels ou même, parfois, se rendre disponibles dans une démarche citoyenne de don contre don.

Ces postes de dépenses existent toujours dans les plateformes d'innovation, avec des contraintes propres aux activités de coworking ou d'incubation, ou de prototypage. Les trois types de coûts ne sont donc pas à considérer sur le même niveau car il est possible de traiter une partie des coûts liés aux machines et aux ressources humaines comme des coûts variables proportionnels alors que les autres sont des coûts fixes.

Les ressources critiques de la plateforme ont un impact direct sur la nature des services offerts

La proposition de valeur d'une plateforme d'innovation va évidemment dépendre des missions qu'elle se donne, entre « makers » et « thinkers » par exemple, ou encore entre des services rendus aux grandes entreprises par rapport à ceux qui concernent les startups.

Plus l'offre de services combinera des types de clients différents, plus le pilotage des activités va se complexifier.

Sans entrer dans l'analyse des coûts ou des processus qui leurs correspondent, il est tout de même possible de singulariser une série de ressources critiques qui vont, à nouveau, se répartir entre l'immobilier, les machines, les ressources humaines, et tous les services induits.

- **Le lieu** lui-même, avec plusieurs composantes
 - Des postes de travail plus ou moins reconfigurables pour le coworking et/ou l'incubation des startups,
 - Une série de salles de réunion de capacités variables pour accueillir les activités de créativité ou les services rendus aux grands comptes ;
 - Des parties communes dédiées aux moments de convivialité ou à l'accueil des « visiteurs » ou des « partenaires », dans une véritable séparation des zones de silence et des zones de bruit ;
 - Un design du lieu qui crée à la fois des conditions de travail intéressantes et une identité (parfois il suffit d'installer des plantes vertes ou des paravents, mais cela peut aller plus loin avec des aménagements plus « physiques » qui visent à apporter une véritable architecture originale pour l'intérieur) ;
- **Les matériels**
 - pour assurer les activités de prototypage rapide en cas de démarche « maker » (à noter qu'il n'y a presque rien de critique dans les matériels pour les démarches de type « thinker ») ;
 - pour pouvoir réellement permettre à chaque catégorie d'utilisateur de travailler dans le lieu (par exemple, les services informatiques communs et les accès à l'internet via un réseau sans fil) ;
 - qui rendent le lieu reconfigurable et réellement pratique, convivial, facile à vivre pour un ensemble important de personnes actives qui coexistent alors que leurs activités récurrentes sont très diverses ;
 - pour organiser des événements (qui doivent en plus permettre de singulariser la communication du lieu) ;
 - pour permettre aux parties communes de fonctionner (cuisine équipée, machine à café et à boissons, etc.) ;
- **Les ressources humaines dédiées**
 - à l'animation du lieu ;
 - à la fonction d'incubation, y compris le réseau de mentors ;
 - à l'encadrement de l'utilisation du parc de machines pour les démarches de type « maker », et en particulier celles qui servent la préservation de la sûreté de fonctionnement dans le lieu ;
 - à l'animation de séances de créativité et des prestations réalisées pour les grandes entreprises sur ce registre, y compris en considérant les résidents comme des ressources critiques s'ils contribuent à ces activités.

Ces éléments représentent des ressources critiques du modèle économique, et des coûts.

Tous ne requièrent pas exactement le même volume de ressources ou d'effort, mais tous ont un impact sur la qualité de service et représentent des postes de coûts explicites dans le modèle économique. Ils doivent être traités avec le même niveau de criticité. Chacun de ces éléments aura un impact direct sur la proposition de valeur de la plateforme, et sur la qualité des services rendus à ses clients (ou usagers). Avant même de parler de marge comme on le ferait dans une entreprise, il importe ici de mesurer que la mise en place de ces ressources critiques permet de justifier son chiffre d'affaires et son existence vis-à-vis de ses clients éventuels.

LES STATUTS JURIDIQUES DES PLATEFORMES TENDENT À PRIVILÉGIER LES MODÈLES DE GOUVERNANCE MULTIPLE

Les statuts juridiques des plateformes d'innovation sont assez variés. Cette diversité permet de retrouver les orientations retenues par les plateformes : « not for profit », « social business » ou « business oriented » des structures. Elle est aussi cohérente avec la variété des offres de services réalisées pour les grands comptes, les startups, et celles réalisées au profit des communautés. D'un point de vue juridique, les formes retenues permettent de répondre à un besoin en termes de gouvernance ou de modalités pratiques de gestion.

Les principales formes rencontrées passent par quatre formes principales, qui ensuite se recombinent éventuellement. S'y ajoute un ancrage légal éventuel dans l'économie sociale et solidaire (ESS).

- **Association sans but lucratif (ASBL)** (au titre de la loi de 1901) : cette modalité de travail a été assez largement retenue au moment de la création des plateformes, en particulier pour celles qui s'affichent « not for profit ». Elle va aussi très bien en général pour les activités dédiées à la communauté. Cette forme juridique permet de conserver la possibilité de rendre des services commerciaux à certains clients pour générer des ressources et de payer des salaires, mais elle induit des contraintes aux plans comptables (gestion de la TVA) et financiers (mise en place de provisions ou d'investissements) qui complexifient la gestion quotidienne. Hors de la dynamique d'évolution des plateformes, cette forme juridique conserve deux avantages majeurs : elle permet d'obtenir des subventions des pouvoirs publics ou des collectivités territoriales, et d'afficher sous forme symbolique une orientation stratégique qui peut apparaître comme rassurante pour les membres. Aujourd'hui, la plupart des responsables de plateformes interviewés mentionnent que cette forme juridique peut rarement être utilisée seule car les subventions publiques et les activités des plateformes ont toutes deux changé de dynamiques.
- **Société par actions simplifiée (SAS ou SASU)** : cette forme juridique connaît un réel succès dans l'économie depuis l'assouplissement de son régime en 2008. Il est donc normal de le retrouver pour la gouvernance

des plateformes d'innovation: organisation interne très libre fixée dans les statuts de la société ; dissociation entre capital et pouvoir (il est possible de diriger sans détenir aucune part sociale) ; aucun seuil de capital social minimum ; facilité d'ouverture du capital lors de levée de fonds et cession libre des parts ; dirigeants affiliés au régime général des salariés à la Sécurité sociale. Toutes ces raisons en font le régime de prédilection des startups à cause de l'adaptation du statut aux « petits projets » et de la grande souplesse de gestion quotidienne (y compris au plan fiscal). Seule limite : le statut des SAS ne permet pas de faire appel public à l'épargne. Aucune des plateformes interviewées n'a toutefois présenté cela comme un problème dans sa gestion à ce stade de son développement.

- **Mention « qualité d'entreprise de l'Economie sociale et solidaire »** (agrément ESUS). La loi sur l'économie sociale et solidaire adoptée le 31 juillet 2014 (complétée par ses décrets d'application publiés en juin, juillet et août 2015) permet d'accorder l'agrément ESUS (« Entreprise solidaire d'utilité sociale ») quand une entreprise remplit un certain nombre de conditions à inscrire dans ses statuts (utilité sociale, gouvernance démocratique, mise en réserve des bénéfices et orientation des excédents en faveur de l'activité). Cette modalité vise à faire reconnaître le caractère solidaire d'un projet, mais surtout à accéder aux dispositifs locaux d'accompagnement (DLA) mis en place par l'Etat et la CDC, et aux produits financiers de BPI France réservés aux entreprises de l'ESS (prêts participatifs, crowdfunding, fonds d'investissement dans les sociétés à fort impact social par exemple). Il est intéressant de noter que plusieurs plateformes ont choisi d'associer le statut de SAS à un agrément ESUS. Certains responsables de plateformes d'innovation n'ont aucun problème à assumer le caractère commercial de leur plateforme dans un contexte « business oriented ». Toutefois, pour les plateformes « social business oriented » en particulier, la vocation sociale et solidaire est importante. Lorsque les plateformes font la transition du statut d'ASBL à celui de SAS, elles font souvent état de l'agrément ESUS pour contrebalancer l'impact du passage vers un statut d'entreprise commerciale, réalisé le plus souvent par pragmatisme en vue de faciliter la gestion quotidienne de la structure. L'agrément ESUS est accordé pour 2 ans aux sociétés nouvellement créées qui sont conformes aux obligations de la loi, ou pour 5 ans pour les autres.
- **Société privée d'investissements** : ce régime permet de donner la personnalité juridique à un organisme de placement (contrairement à un fonds d'investissement) qui prend alors la forme d'une Société anonyme ou d'une Société en commandite par actions. Le langage courant parlera très souvent de holding pour indiquer la logique de portefeuille de participations financières tout en préservant un contrôle assez important sur la gestion du portefeuille lui-même ou sur la stratégie des sociétés détenues. Dans le

cadre des plateformes d'innovation, cette logique s'applique très bien aux structures qui prennent des participations au capital des startups en échange du service d'incubation. Elle permet de gérer facilement les produits de cessions qui permettent de préparer les nouvelles prises de participation. Une holding peut éventuellement obtenir l'agrément ESUS dans les termes du droit commun, agrément qui bénéficie alors à toutes ses filiales (donc aux incubés).

- **Société coopérative et participative** : ce régime très spécifique soumis aux lois du 10 septembre 1947 (statuts de la coopération), du 19 juillet 1978 (sur les sociétés ouvrières de production) et du 31 juillet 2014 (ESS) met en évidence que le capital social de la société est détenu majoritairement par les salariés. La SCOP reste une société commerciale constituée en SA, en SARL ou en SAS mais elle adhère à la fois aux principes coopératifs et aux règles de l'économie sociale et solidaire : adhésion volontaire et ouverte, pouvoir démocratique exercé par les membres, participation économique des membres, etc. Le capital est ouvert aux associés extérieurs dans la limite de 49 % et de 35 % des droits de vote. La SCOP compte au minimum deux salariés co-entrepreneurs (dont le gérant) et les bénéfices sont répartis en trois parts : 25 % minimum pour la part « salariés », 33 % pour les dividendes (part « capital ») et 16 % minimum pour les réserves (dites impartageables, qui servent à renforcer le capital social de l'entreprise).

Les plateformes d'innovation montrent aujourd'hui une convergence vers une logique de gouvernance multiple qui n'est pas sans lien avec la mise en place d'un portefeuille de services différenciés et avec le besoin d'accéder en parallèle à des ressources financières publiques et privées. Cette évolution traduit la montée en maturité des business models des plateformes mais aussi, de façon pragmatique, la nécessité d'installer la gestion quotidienne des plateformes dans des modalités plus simples. Au-delà de cette diversité de statuts, le recours à un mode de gouvernance multiple (ou hybride) consiste donc à spécifier une forme juridique pour chaque activité principale de la plateforme, chose d'autant plus aisée que la nature même de ces activités repose le plus souvent sur des équipes dédiées. Un modèle de gouvernance multiple peut être illustré avec la plateforme associée à la communauté *Makesense*. On relève l'articulation entre *SenseSpace*, *CommonSense* et *SenseCube*, qui sont respectivement en charge de l'animation de l'espace de coworking, de la relation aux grands groupes et de l'incubation, avec des statuts d'association et de SAS. D'autres illustrations peuvent être données avec *Digital Village*, qui associe une association sans but lucratif pour les activités de coworking et une SAS pour les activités commerciales.

Le tableau infra indique les statuts juridiques associés à chaque plateforme d'innovation.

Nom	Status juridiques
Créatis (avec Gaité Lyrique)	ASBL1901 (évolution en cours) + « holding » CINTIIO
La Ruche Canal	ASBL1901 + SAS ESS pour incub
The Family	Société privée d'invest
La Paillasse	ASBL1901
Usine IO	SAS
Le Cargo	ASBL1901 avec Paris&Co
Numa	SAS
Electrolab	ASBL1901
SenseSpace	ASBL1901 + filiales en SAS
Le Tank	Une des activités d'une agence de communication
Digital Village	SAS + ASBL1901
ICI Montreuil	Soc Coop Intérêt collectif ESS
Robot Lab	Société privée d'invest
Welcome City Lab	ASBL1901 avec Paris&Co
La Ruche Denfert-Rochereau	ASBL1901 + SAS ESS pour incub
Liberté Living Lab	SAS

Tableau 5 – Statuts juridiques des plateformes d'innovation

Ces nouvelles formes de gouvernance font apparaître deux points importants.

Le premier point porte sur la mise en place de procédures rigoureuses et professionnelles dans la gestion des plateformes d'innovation. La situation est renforcée par le fait que la logique de subventions disparaît progressivement. Le montage juridique et organisationnel devient donc un point à optimiser pour permettre de diminuer les coûts de structure et tirer parti de toutes les opportunités offertes par chaque modalité juridique.

Le raisonnement des responsables de plateformes est donc d'abord pragmatique et concentré sur une logique de gestion des opportunités en matière sociale (par exemple le statut de « salarié » pour les dirigeants d'une SAS) ou fiscale (par exemple en matière de TVA). Puisque le plus souvent les activités de coworking visent seulement à couvrir leurs coûts, il est cohérent de les associer à une association sans but lucratif. Puisque les services aux grandes entreprises représentent le moyen le plus fréquent de dégager des marges pour faire vivre la plateforme, il est cohérent de monter la structure sous forme de SAS car elle permet de gérer facilement la relation commerciale et permet de se faire référencer facilement parmi les fournisseurs du client. Si la plateforme cherche à développer des startups en finançant son activité propre, il semble cohérent de travailler à partir d'une structure juridique de société de participations financières pour dégager de quoi investir dans de nouvelles startups sur une base d'entrées et de sorties du capital. Ce qui est nouveau et très intéressant, en revanche, c'est de découper l'activité de la plateforme en différentes tranches qui seront toutes associées à la forme juridique la mieux adaptée. Au-delà des structures

qui sont directement adossées à une mission de service public ou à une collectivité territoriale (par exemple pour *le Cargo* et le *Welcome City Lab*, toutes deux adossées à *Paris&Co*), la tendance sera donc à cumuler plusieurs entités juridiques, une par mission principale.

Le deuxième point révèle une nouvelle forme d'interaction entre la société civile, les collectivités locales et territoriales, les acteurs publics, et les usagers (par exemple startups et grandes entreprises) des lieux. Cette interaction vise à clarifier la mission de la plateforme et à la traduire de façon cohérente dans sa forme juridique. Cette mise en cohérence n'est pas seulement affaire de communication. C'est d'abord une question de légitimité qui revêt beaucoup d'importance pour attirer des « usagers » (incubation ou coworking) qui sont tous à la fois très attentifs aux valeurs portées par la plateforme et, encore plus, à la cohérence d'ensemble entre les projets et les valeurs. Ce n'est pas seulement une question d'image de marque et de marketing, c'est réellement un problème de légitimité qui concerne à la fois la plateforme d'innovation elle-même et les projets qui y sont mis en œuvre. Il est donc très important pour la plateforme de tirer parti de toutes les opportunités offertes par la loi pour optimiser les coûts de structure, mais en même temps de gommer avec vigueur le côté opportuniste d'une optimisation fiscale ou sociale qui remettrait en cause la relation avec les « usagers ». C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les plateformes s'engagent très vite dans la démarche d'une labellisation ESS ou ESUS.





**ERSPECTIVES
D'ÉVOLUTION
RIMENT AVEC
FLEXIBILITÉ
ET ADAPTABILITÉ**

Les plateformes d'innovation sont des modes d'organisation flexibles, en perpétuelle évolution. Comment cerner les dynamiques clés d'évolution ? Deux dimensions clés sont à prendre en compte : la course à la taille critique permet de raisonner sur la rentabilisation des ressources mises en place par les plateformes d'innovation, et les options de passage à l'échelle permettent d'analyser les options de reproduction du business model.

LA COURSE À LA TAILLE CRITIQUE : ARBITRER ENTRE COURT ET LONG TERMES

Trois postes de dépenses majeurs ont été identifiés dans les coûts habituels des plateformes d'innovation : l'immobilier, les machines (lorsqu'elles existent) et installations, et les ressources humaines (voir section sur le modèle économique). Ces éléments ont été déjà décrits dans la section sur la logique économique des plateformes et leurs ressources critiques. L'immobilier repose sur des effets de seuil spécifiques, avec des paris sur le choix de la taille optimale mais aussi des ressources potentiellement inemployées ; l'analyse de la taille critique des installations est primordiale car il faut « remplir » l'espace disponible. Les machines représentent des investissements très forts mais aussi des contraintes en matière de maintenance, de formation continue et de sûreté de fonctionnement. À ce niveau, la question de la taille critique se traduit par la gestion d'un taux d'occupation. Les ressources humaines restent pour partie adaptables à la montée en puissance des activités. Des modalités spécifiques existent pour diminuer les coûts salariaux à partir du service civique ou de stages qui permettent en plus de renouveler les personnels. La seule question repose sur la nécessité de disposer d'un ensemble de compétences critiques pour fonctionner, sauf à perdre en qualité de services à cause du manque de compétence pour les résidents ou incubés. Il reste facile de gérer la taille critique avec des missions ponctuelles.

Un problème majeur de l'évolution des plateformes d'innovation porte ainsi sur l'analyse de la taille critique. D'un point de vue technique, le problème se découpe en deux questions distinctes. *Quelle est la taille critique optimale qui permet de couvrir les frais fixes de la plateforme ? Quelle est la taille critique optimale qui permet d'assurer la pérennité de la mission de la plateforme ?* Parler de course à la taille critique implique de savoir apporter des réponses de court terme (la première question) dans une approche dynamique sur le long terme (la seconde question).

La première question met en relation les volumes de frais fixes et le chiffre d'affaires que génère la plateforme d'innovation à travers l'ensemble de son offre de services (services aux grandes entreprises et coworking compris). Cela suppose d'abord de définir comment atteindre le point mort en optimisant les coûts d'opérations et en

augmentant le volume du chiffre d'affaires. Ce raisonnement n'est pas simple à mener car une partie des coûts de structure génère aussi un effet de levier sur la capacité à générer du chiffre d'affaires. On touche une analyse de la synergie entre activités (ou services) et (infra)structures. L'analyse n'est pas simple à mener mais les responsables des plateformes peuvent apprendre des situations actuelles et se poser les questions sur les effets de seuil en suivant l'évolution de la demande. L'analyse de cette première question permet déjà d'identifier deux stratégies distinctes en matière de couverture de la taille critique. Une première stratégie repose sur la prise en compte des relations entre les effets de seuil et les taux d'occupation. Elle se concentre donc sur la vente des services « simples », par exemple des postes des coworking ou des missions à des grandes entreprises. Une autre stratégie travaille sur les perspectives de revenus générées à des échéances de moyen et long termes. Elle analyse les effets de seuil et de taille pour mobiliser certains résidents ou des installations en vue de construire des services plus complexes. Les services simples sont alors gérés parfois dans des démarches de don contre don opérées à court terme. Ils génèrent des compétences disponibles pour des services à plus haute valeur ajoutée vendus à des clients capables de payer des prix plus élevés. Cette deuxième stratégie suppose de travailler en dynamique sur les effets indirects et les synergies entre les différentes parties de l'offre de services.

La seconde question évoquée plus haut masque en réalité deux sujets distincts : générer assez de revenu pour faire durer le projet et créer un avantage « concurrentiel » durable sur un marché. Cela suppose que chaque plateforme d'innovation trouve son positionnement et justifie ses marges auprès de clients spécifiques. Paradoxalement, cela suppose non seulement de travailler sur la concurrence entre plateformes d'innovation mais, aussi, de trouver sa place par rapport aux acteurs qui offrent des services comparables.

Tous ceux qui ne recherchent que du **coworking** brut ne s'adresseront pas à des plateformes d'innovation mais iront vers des « pure players » du coworking, qui offrent des espaces de travail mieux adaptés et pratiquent des prix au poste de travail souvent bien plus compétitifs que les plateformes d'innovation. Cette concurrence va devenir féroce et portera très vite sur une question de prix ou de facilité d'accès géographique. Il semble assez probable que la rentabilisation des espaces inutilisés des plateformes d'innovation puisse perdurer avec du coworking, mais la solution la plus logique pour l'évolution de la plateforme d'innovation serait d'articuler ces postes de coworking avec les autres services de la plateforme. Cela pourrait conduire, par exemple, à justifier la recherche de la taille critique en dédiant ces postes de travail aux anciens incubés ou à recruter dans le coworking des résidents utiles aux activités de la plateforme. En d'autres termes, la course à la taille critique et l'amélioration des taux de remplissage des espaces ne pourra pas faire l'économie d'une clarification du rôle du coworking dans les plateformes et bénéficiera d'une articulation forte avec la mission principale

de la plateforme. Si le coworking permet à la plateforme de poursuivre la relation avec les anciens incubés et de contribuer au développement d'une communauté, il aura tout son sens. Si ce n'est pas le cas, il y a fort à parier que la concurrence sur les prix et sur les services en matière de coworking se fasse au détriment des plateformes d'innovation.

Les perspectives d'évolution qui concernent les services offerts aux **startups** doivent d'abord reconnaître que le foisonnement des offres de services des plateformes va sans doute modifier les règles du jeu à l'avenir. Les plateformes entrent progressivement en situation de concurrence les unes avec les autres sur ce marché et cela va très probablement modifier les modes de négociation entre plateformes d'innovation et startups. Dans la situation actuelle, la plateforme d'innovation sélectionne les startups. Dans la situation qui se met en place progressivement, c'est surtout la startup qui décide de s'installer dans la plateforme qui lui convient le mieux. Ce décalage sera d'autant plus fort que les profils des startups et des entrepreneurs seront de qualité.

Reste enfin une question de base : combien de startups sont-elles nécessaires pour assurer la viabilité de la plateforme? Ce raisonnement dépend évidemment des compétences disponibles dans l'équipe d'animation et de la nature des projets. En revanche, il est possible de donner quelques points de référence pour parler de taille « critique » : quand la plateforme offre un service traditionnel d'incubation, conserver un service individualisé pour toutes les startups, mettre en place des relations réellement « personnelles » entre incubés et animateurs, choisir des projets qui ont du sens de façon à engager une dynamique collective qui génère de l'entraide et des synergies entre startups constituent autant d'éléments qui contraignent la taille de la communauté d'incubés de la plateforme. La qualité des services rendus va directement dépendre d'une question de volume.

Pour les **grandes entreprises**, les besoins sont croissants et elles sont nombreuses à solliciter les plateformes d'innovation. Il n'y a pas logiquement de problème à imaginer que les grandes entreprises solliciteront dans la durée les plateformes d'innovation pour des raisons tout à fait similaires à celles qui existent déjà aujourd'hui. Cela justifie donc de baser le développement futur des plateformes d'innovation sur une relation importante aux grandes entreprises. Analyser les perspectives d'évolution suppose toutefois de prendre en compte plusieurs aspects liés à l'offre et à la demande.

Côté offre, il est nécessaire de mieux spécialiser l'offre de services des plateformes. Il paraît très probable que les formes que prendront les stratégies d'open innovation vont rester très variées. Les grandes entreprises vont adopter des modalités très différentes qu'il est très difficile d'anticiper aujourd'hui. Certaines vont seulement accepter que leur directeur de l'innovation puisse mandater les plateformes d'innovation sur des missions considérées comme crédibles et utiles au processus d'innovation. D'autres

choisiront de développer une compétence interne un peu plus étoffée pour aller un peu plus loin dans le pilotage de l'interaction avec la plateforme et, peut-être, d'internaliser une partie de ce genre d'activité. La perspective d'évolution la plus probable passera par une coexistence entre des services internes et les plateformes d'innovation. Cela va conduire à spécialiser les plateformes sur des services dédiés que ne peuvent pas du tout réaliser les services internes des entreprises.

Côté demande, la question semble plus délicate : y a-t-il de la place pour tout le monde ? C'est un problème de taille de marché. À l'heure actuelle, le nombre des grandes firmes qui recourent aux plateformes d'innovation n'est pas encore très élevé. Il est difficile de faire des plans sur l'avenir à partir d'une taille de marché aussi étroite, mais il paraît assez probable que toutes les plateformes qui existent aujourd'hui ne pourront pas se développer sur la seule base du même périmètre de grandes entreprises. Sans action pour augmenter la taille du marché, les perspectives de croissance seront limitées de fait.

Reste enfin un danger particulier à évoquer : l'apparition de nouveaux concurrents. Cette difficulté concerne plus les plateformes orientées « makers » que les autres, mais elle est tout à fait concrète. Leur équilibre économique passe par une amélioration des taux d'utilisation des machines de prototypage. Pour générer du chiffre d'affaires, une solution consiste à donner la possibilité de venir fabriquer des pièces ou de petites séries de produits à des acteurs économiques qui ne sont pas a priori motivés par le processus d'innovation en tant que tel. C'est aujourd'hui le cas, par exemple, pour les plateformes qui ouvrent leurs portes aux artisans ou aux artistes. Le cas le plus frappant est illustré par la concurrence qui existe entre le *Techshop* mis en place par Leroy Merlin à Evry et *ICI Montreuil*. Les activités de production en petite série représentent une diversification et une source de rentabilité faciles à mettre en œuvre pour *ICI Montreuil*, mais leurs coûts d'opération pratiqués se heurtent à l'ampleur des économies d'échelle possibles chez Leroy Merlin (nombre des clients potentiels ; capacité à mettre en place des machines associées à d'autres coûts de maintenance ; facilité d'accueil pour les usagers ou clients ; articulation avec les services communs de la grande entreprise ; logiques différentes d'amortissement). L'expérience américaine a montré que les *Techshops* font pleinement partie de la dynamique de l'innovation et du prototypage. En revanche, la concurrence entre les moyens à disposition des entreprises comme Leroy Merlin et les contraintes qui existent dans les plateformes comme *ICI Montreuil* vont limiter les options de développement à la disposition de ces dernières. Cela va se traduire par une adaptation des business models des plateformes d'innovation orientées « makers » comme *ICI Montreuil* car la rentabilisation des parcs de machines et d'infrastructures va se heurter à une concurrence difficile à combattre. Les business models ou les portefeuilles de services devront être adaptés.

LES STRATÉGIES DE RÉPLICATION ET LA RECHERCHE D'ÉCONOMIES D'ÉCHELLE

Le terme de passage à l'échelle est à la mode. Il est cité aujourd'hui dans tout document sur les stratégies d'entreprises, mais sa réalité est souvent méconnue. Le terme de « scalability » et la logique de passage à l'échelle sont hérités des raisonnements sur les systèmes d'information : ils désignent la capacité d'un système ou d'un produit à prendre en compte une charge croissante (par exemple : connexions, données, etc.) et à s'adapter à des facteurs de charges importants sans impact sur les fonctionnalités (la qualité de service). Au sens strict, on raisonne donc sur des aspects opérationnels et des effets de seuil qui n'ont rien à voir avec des questions de rentabilité ou d'équilibre économique. Le terme a été importé aujourd'hui dans l'analyse des modèles d'affaires. Le raisonnement repose sur deux aspects. Le premier vise à apprécier comment la plateforme conserve ses niveaux de qualité de service et de rentabilité en absorbant des chocs de croissance ou des hausses significatives de la demande. Quand on prend le problème à l'envers, cela revient à apprécier quels niveaux de demande vont permettre d'atteindre ou de préserver l'équilibre économique de la plateforme, voire de démultiplier sa rentabilité. Ce dernier point explique pourquoi le fantasme du passage à l'échelle fait partie de la mythologie des startups : faire exploser la rentabilité espérée permet de transformer tous les raisonnements développés à chacun des cycles de financement et de procurer aux investisseurs des plus-values tout à fait significatives. Quelle que soit l'entreprise, les mêmes éléments se trouvent toujours au cœur du raisonnement sur la « scalability » : les économies d'échelle et la possibilité de générer des rendements croissants.

Cette sous-section ne va pas traiter des stratégies qui permettent de trouver la rentabilité en augmentant la demande. Ces aspects découlent directement d'une analyse, déjà évoquée plus haut, de couverture des coûts et de recherche du point mort. Cette sous-section va raisonner sur les économies d'échelle, la réplication du modèle, et les rendements croissants.

Il est nécessaire de comprendre que tous les modèles d'affaires ne sont pas « scalables » au sens des économies de plateforme (Uber, AirBnB, etc). Les fantasmes du passage à l'échelle sont presque toujours associés à l'économie du digital. Cette situation repose sur des coûts marginaux nuls (ou presque) pour la production de certains produits ou la mise à disposition de certains services. Il concerne en particulier la capacité à démultiplier les usagers d'une ressource ou d'une plateforme sans avoir besoin de procéder à d'autres investissements. Le sujet de la « scalabilité » représente ici le graal que recherchent les startups qui sont incubées dans les plateformes d'innovation car cela permet de trouver de nouveaux business models qui introduisent une rupture par rapport à la concurrence.

Dans un tel contexte, on comprend mieux pourquoi le sujet de la « scalabilité » concerne en fait très peu les plateformes d'innovation. Celles-ci reposent sur des ressources de la « vieille » économie. Les contenus de leurs services se révèlent originaux mais la nature de ces services reste très classique par rapport, d'une part, aux sociétés de conseil et, d'autre part, aux structures qui permettent de partager ou mutualiser des infrastructures. La dynamique du coworking représente très probablement une nouvelle forme d'organisation du travail mais le partage de bureaux reste un très vieux métier.

Il faut expliquer cette situation à partir des ressources critiques des plateformes d'innovation déjà identifiées dans ce rapport. Concernant les locaux, les machines et les infrastructures de la plateforme d'innovation, il n'y a pas d'économies d'échelle à escompter. Le raisonnement porte sur une logique de réplication qui traduit un lien de proportionnalité entre les coûts variables et les nombres de résidents, et sur quelques coûts de structure à amortir en trouvant la bonne taille critique. Tout ce qui touche à la relation directe avec des incubés reste intensif en ressources humaines. L'animation d'un lieu et l'incubation requièrent un petit nombre de personnes et un réseau externe d'experts de qualité où les performances sont très fortement dépendantes de la connaissance détaillée et approfondie des aspects juridiques, réglementaires, sociologiques, économiques d'un écosystème. La qualité de service attendue suppose en outre que l'expert ou le coach devra démontrer une forte disponibilité pour les incubés. Cette relation de personne à personne et l'expertise du coach ou du mentor se trouvent au cœur de la demande formulée par les incubés. Les supprimer reviendrait à fragiliser la valeur ajoutée créée par la plateforme d'innovation. La logique d'économies d'échelle ne peut pas porter sur ces aspects.

La conclusion n'est pas la même pour le réseau des experts, des mentors et des anciens qui apportent des conseils ciblés aux résidents et aux incubés. Ce réseau offre des opportunités réelles pour développer des économies d'échelle car il représente une forme de réservoir de compétences et de réputation liée à la plateforme d'innovation. Évidemment, constituer ce réseau représente un investissement, et l'animer suppose des coûts d'opération. Mais il répond à une série de caractéristiques qui créent un effet boule de neige vertueux, où la compétence démontrée par les membres du réseau et la complémentarité entre eux vont motiver d'y recourir parce qu'il est utile et pertinent, et susciter des vocations pour rejoindre la plateforme d'innovation. C'est à ce niveau que les choses deviennent intéressantes : à partir d'une certaine taille, la communauté génère des rendements croissants.

Il est alors possible de faire le lien avec les plateformes d'innovation étudiées qui ont déjà entamé cette démarche. *NUMA*, *La Ruche*, *Digital Village*, *Makesense* et, dans une moindre mesure *ICI Montreuil* sont engagés dans un processus qui génère des rendements croissants au niveau de leurs communautés.

Chaque cas présente des singularités.

- *Digital Village* a mis en place un réseau de « villageois » qui permet de couvrir toute une série d'expertises dans le domaine de la création digitale et, en outre, pallie toute difficulté de constitution d'équipe par de la redondance. Le réseau des « villageois » enrichit l'image de marque commune, visible et reconnue de *Digital Village*. Son implantation multi-localisée permet d'élargir la base de compétences tout en préservant des lieux petits, faciles à vivre, où les membres de chaque « village » peuvent développer des relations personnelles qui rendent très concrets leurs liens de complémentarité. L'originalité de *Digital Village* repose sur le fait qu'ils sont positionnés pour l'essentiel sur des prestations intellectuelles dans le domaine du digital, sur des métiers à très forte rémunération (ou valeur ajoutée), et sur des métiers à très forte demande. La réplique de leur modèle hors de ce secteur suppose de réunir à nouveau ces caractéristiques qui restent rares. Le modèle de *Digital Village* illustre en revanche tout à fait les bienfaits que génèrent les externalités positives de tout projet sur les autres activités, sur la réputation et sur l'image de marque de la plateforme elle-même. *Digital Village* est devenu une marque.
- La démarche d'*ICI Montreuil* ressemble à celle de *Digital Village*, avec la mise en place d'une série de sites dans des villes du territoire métropolitain français qui seront, chacun, spécialisé dans des bases de compétences originales au niveau local. Au niveau plus global, en revanche, on va retrouver un effet de communauté avec des rendements croissants dès lors que la largeur des compétences aura été démultipliée. Cette démarche va s'enrichir par des moyens de faire voyager les résidents de chaque site vers un autre lieu pour y bénéficier d'effets d'apprentissage au sein des dynamiques locales. La seule « marque » visible reste encore aujourd'hui celle d'*ICI Montreuil* et il sera utile de constituer une image de marque unitaire à tous ces lieux pour parachever le cercle vertueux des activités. Ce n'est pas la réplique du modèle initial installé dans les friches industrielles de Montreuil qui va créer les rendements croissants, car chaque site devra d'abord générer son équilibre économique au niveau local. C'est l'ensemble des communautés qui va générer des rendements croissants à travers la diversité des compétences et la synergie entre tous ces sites.
- La démarche de *NUMA* consiste à répliquer le modèle à succès installé à Paris dans une série d'autres agglomérations dans d'autres pays. Dans la mise en place d'une stratégie qui fait la transition entre le local et le global, *NUMA* décrit trois aspects : la réplique du modèle initial, la mise en place d'un réseau de mentors qui se globalise à partir des communautés propres à chaque pays, et le développement de liens entre chaque entité. Le processus de réplique en cours de déploiement (Casablanca, Barcelone, Bengaluru, Mexico City, Moscou) cherche à réinstaller le mécanisme qui a permis le succès à Paris

avec un « first mover advantage » et à trouver très vite une taille critique. Les villes d'implantation montrent des niveaux de demandes cohérentes avec cette démarche. Cette stratégie crée un avantage concurrentiel qui repose sur la force de la marque « NUMA ». Les rendements croissants reposent ici conjointement sur l'image de marque, sur la globalisation progressive du réseau de mentors, et sur les liens entre communautés au niveau global. À quelques nuances près, ce mécanisme correspond aussi à la stratégie de *La Ruche* qui vise à installer des « ruches » dans plusieurs quartiers parisiens et dans plusieurs villes françaises, tout en faisant le lien à partir des mêmes personnes au niveau de l'incubation. La similarité repose sur le mécanisme vertueux mis en place autour de l'image de marque mais la différence entre *La Ruche* et *NUMA* est simple : *La Ruche* fait reposer une grande partie de ses efforts sur le rôle du coworking dans le processus d'innovation.

- Le modèle multi-sites existe dans l'articulation de la communauté *Makesense* à ses structures (*SenseSpace*, *SenseCube*, *SenseSchool*) en France et à l'international (Mexico, Dakar, Bruxelles). La communauté de *Makesense* est globale ; elle est construite sur les mêmes valeurs et les mêmes démarches de terrain quel que soit le pays. Par la mobilité d'une partie des membres de la communauté et par appétence des initiateurs des projets, *Makesense* a très vite favorisé le déploiement des activités hors des frontières nationales. *Makesense* est donc bien installé dans une stratégie qui tire parti de la dynamique local-global. Avec l'organisation d'événements communs où toute la synergie se révèle entre les projets locaux (par exemple ceux des startups) et les activités communes (les challenges, les *SenseCamps*, etc), on identifie tout de suite l'impact démultiplicateur de la communauté qui rejaillit en même temps sur la dynamique de tous les lieux du réseau, et de tous les projets portés dans les lieux. On se trouve ici en plein dans la logique des rendements croissants sur la communauté qui se double, dans le cas précis de la communauté de *Makesense*, d'une série d'économies d'échelle sur les événements internationaux.

Ces exemples permettent de mesurer la différence entre les questions liées à la taille critique et les avantages spécifiques qui se concentrent sur les conséquences de l'existence de rendements croissants. Les questions de réplique du modèle conduisent à poser de façon parallèle des effets de taille critique et de recherche du point mort. En revanche, les plateformes d'innovation pourront trouver des rendements croissants dans les effets liés aux communautés qu'elles animent de façon plus ou moins spécialisée, dans des effets de réputation liés à leur marque, et dans des activités intersites qui participent d'une logique globale.





ONCLUSION

**LA RICHESSE DES PLATEFORMES
D'INNOVATION IMPOSE
DES PROPOSITIONS PLURIELLES
DE TAXONOMIES**

Ce rapport a permis de mieux caractériser les plateformes d'innovation sur plusieurs dimensions clés : leur rôle, les communautés qui les composent, leurs activités et pratiques, leurs business models et modes de gouvernance. Force est de constater que les plateformes d'innovation ne ressemblent à aucune organisation traditionnelle. Elles sont par essence évolutives, flexibles, tant dans la nature de leurs activités que dans la délimitation de leurs frontières. Dans ce contexte, construire une typologie de ces plateformes constitue un défi mais aussi un risque : celui de réduire les plateformes à une dimension unique, et perdre l'essentiel de ce qu'elles représentent, une forme nouvelle de collectifs, porteuse d'innovation et de diversité.

TAXONOMIES USUELLES DES PLATEFORMES

Plusieurs études ont proposé des taxonomies. Parmi les plus fréquentes, on retrouve les taxonomies qui se sont focalisées sur les plateformes orientées « Makers » et les taxonomies qui se sont plus largement intéressées à classer les plateformes en fonction de leurs activités principales et de leurs porteurs. Après un rapide tour d'horizon sur les études ayant proposé des taxonomies, cette section va proposer des pistes pour construire des taxonomies en précisant une série de critères clés.

LES TAXONOMIES SUR DES PLATEFORMES ORIENTÉES « MAKERS »

Pour les plateformes d'innovation évoluant principalement dans le monde des « Makers », des études les classent en fonction des dénominations suivantes : hackerspace, fab lab, techshop. Un hackerspace se définit comme un tiers-lieu où des gens se réunissent autour d'un intérêt commun et collaborent. Les hackerspaces sont souvent associés à la philosophie de l'open source (Anderson 2012 ; Porto & al, 2014 ; Lallement, 2015).

Un fab lab est un tiers lieu de fabrication. Les individus peuvent venir librement utiliser les machines pour prototyper. Les résultats doivent pouvoir être facilement accessibles et diffusables (Gershenfeld, 2005 ; Fing, 2014). Les fab labs labélisés par le MIT respectent un certain nombre de critères liés aux machines utilisées, et aux règles de partages dans le lieu. Enfin, les techshops fonctionnent de manière assez similaire à un fab lab, sauf qu'ils reposent sur un modèle de services payants, et souvent ils disposent de machines plus sophistiquées que celles disponibles dans les fab labs.

Les distinctions entre ces trois catégories sont parfois ténues. Le plus souvent, les différences concernent :

- l'existence d'une communauté : centrale pour les hackerspaces et fab labs,

inexistante ou périphérique pour techshops.

- du statut adopté : public, associatif ou privé,
- ou encore des types de machines et outils de prototypage utilisés. Un fab lab dispose de machines plus généralistes qu'un hackerspace.

Certaines études tentent de dépasser ces différences et proposent une terminologie unique : makerspace ([www.makerspaces.com/ what-is-a-makerspace](http://www.makerspaces.com/what-is-a-makerspace)). Dans une étude publiée en 2014, la Fing analyse les ateliers numériques en France, et propose une typologie fondée sur 4 types : les ateliers tout public, les ateliers d'entreprises, les ateliers institutionnels, les ateliers professionnels. Cette typologie distingue ainsi les plateformes selon deux dimensions 1) le porteur du projet de l'atelier et son orientation marché (ou non), 2) la nature des productions (immatériel versus matériel) de la plateforme.

Dans la plupart des études sur les plateformes d'innovation dites « Makers », l'existence (ou non) d'une finalité économique constitue un critère important pour différencier les plateformes. Bottolier-Depois (2012) propose, par exemple, une typologie des plateformes orientées makers en trois types : les makerspaces militants, les makerspaces institutionnels, les makerspaces entrepreneuriaux. L'une des principales distinctions clés de ces makerspaces concerne alors leurs finalités politiques, sociales ou économiques.

TAXONOMIE FONDÉE SUR LES ACTIVITÉS OU LES PORTEURS DES PLATEFORMES

D'autres approches ne s'intéressent pas seulement aux plateformes d'innovation orientées « makers », mais cherchent à avoir une vision plus large du phénomène. Ainsi des taxonomies ont été construites sur la distinction entre les plateformes initiées sur des démarches bottom up (initiatives portées par une communauté) et celles portées par une approche top down (initiatives portées/poussées par une institution) (Capdevilla, 2015). D'autres ont proposé une distinction fondée sur les porteurs. Ainsi le livre blanc sur les open labs, publié en 2016 par Futuris de l'ANRT et la chaire newPIC de PSB, propose une définition des plateformes comme des open labs. Ceux-ci se caractérisent par un ensemble de dimensions (formes d'exploration, modalités d'open innovation, ressources et lieux ect.) qui en font de nouveaux catalyseurs de l'innovation. Ces open labs se différencient les uns des autres par le type de porteurs : association et entrepreneurs, grandes entreprises, institutions académiques (Mérindol & al, 2016).

De récentes études ont proposé de créer des taxonomies en prenant en compte à la fois l'activité principale de la plateforme et le porteur. Schmidt & al (2014) distinguent ainsi les labs d'entreprises, les labs académiques, les coworkings et les

incubateurs / accélérateurs. Récemment l'APUR (2016) propose aussi plusieurs typologies des plateformes d'innovation en Ile-de-France combinant ces deux critères (activités et types de porteurs) :

- Pour les incubateurs et accélérateurs, une typologie prenant en compte le type de porteurs publics et privés et la fonction de la structure (c'est-à-dire le type d'accompagnement en fonction de la maturité du projet entrepreneurial).
- Les ateliers numériques par type de porteurs publics et privés.
- Les espaces de coworking selon le type de porteurs.

Bien qu'imparfaites ces typologies offrent une première approche de ces plateformes d'innovation, et permettent de mettre en évidence la diversité du phénomène.

AFFINER L'ANALYSE À PARTIR DE QUATRE DIMENSIONS CLÉS

Cette étude a permis d'analyser en profondeur les caractéristiques clés des plateformes d'innovation. Une suite possible serait de s'appuyer sur ces caractéristiques clés pour construire plusieurs typologies permettant d'approcher au plus près la réalité des plateformes d'innovation. Cette section met en perspective les critères qui pourraient être utilisés. Quatre typologies pourraient ainsi être explorées. Tous les critères proposés ci-dessous pourraient faire l'objet d'une enquête auprès des plateformes d'innovation. Ces enquêtes seraient basées sur deux méthodes : la collecte de données chiffrées et la collecte de données construites sur des échelles de mesures. Au total une quarantaine d'indicateurs pourraient être construits à partir d'une enquête qui reprendrait ces critères et permettrait de mieux qualifier l'activité des plateformes d'innovation.

TAXONOMIES FONDÉES SUR LES ACTIVITÉS OU LES PORTEURS DES PLATEFORMES

Cette étude a permis d'analyser en profondeur les caractéristiques clés des plateformes d'innovation. Une suite possible serait de s'appuyer sur ces caractéristiques clés pour construire plusieurs typologies permettant d'approcher au plus près la réalité des plateformes d'innovation. Cette section met en perspective les critères qui pourraient être utilisés. Quatre taxonomies pourraient ainsi être explorées.

Tous les critères proposés ci-dessous pourraient faire l'objet d'une enquête auprès des plateformes d'innovation. Ces enquêtes seraient basées sur deux méthodes : la collecte de données chiffrées et la collecte de données construites sur des échelles de mesures. Au total une quarantaine d'indicateurs pourraient être construits à partir d'une enquête qui reprendrait ces critères et permettrait de mieux qualifier l'activité des plateformes d'innovation.

CRITÈRES CLÉS À EXPLORER SUR LES MODÈLES DE PLATEFORMES D'INNOVATION

Une première taxonomie pourrait permettre de caractériser les modèles associés aux plateformes d'innovation. Pour cette typologie, nous proposons de retenir quatre dimensions qui seraient, pour chacune d'entre elles, abordées par 3 à 4 critères.

Le tableau ci-dessous décrit chacune des dimensions et les critères associés. Les résultats de ce rapport conduisent à préciser qu'il s'agit de dimensions (et critères) clés et qu'ils sont relativement stables pour caractériser les plateformes dans la durée. En s'appuyant sur les travaux de l'APUR, il serait possible de détailler davantage certains critères comme celui associé au statut juridique (fond d'investissement, appartenant à une grande entreprise privée, à un organisme public,)

Tableau 6 – Dimensions et critères pour construire une typologie fondée sur les modèles de plateformes d'innovation

Dimensions / Critères	Positionnement	Approche de spécialisation	Statut juridique	Activités principales en support pour la communauté
Stabilité des dimensions dans le temps pour les plateformes				
Fort/ Médium/ Faible	Fort	Fort	Fort	Médium
Critères pour qualifier chaque dimension				
Critère 1	Business oriented	Makers	Statut unique / Privé	Activité 1
Critère 2	Social business oriented	Thinkers	Statut multiple/ Privé	Activité 2
Critère 3	Not for profit oriented	Makers and Thinkers	Statut unique associatif	
Critère 4			Statut mixte association/ privé	

Plateforme	Positionnement	Approche et spécialisation	Statut juridique	Activités principales support pour la communauté
Le Cargo	Business oriented	Thinkers	Unitaire associatif	Incubateur/ coworking
Creatis	Social Business oriented	Thinkers	Unitaire/ privé	Incubateur/ coworking
Digital Village	Business oriented	Thinkers	Mixte Privé et associatif	Modèle serviciel/ Coworking
Electrolab	Not for profit Oriented	Makers	Unitaire/ associatif	Ateliers/ coworking
Familly	Business oriented	Thinkers	Multiple Privé	Incubation/ investisseur
Liberté Living lab	Social Business oriented	Thinkers	Mixte association / privé	Co-working
Makesense	Social Business oriented	Thinkers	Mixte association / privé	Co-working/ Incubateur
ICI Montreuil	Social Business oriented	Makers and thinkers	Unitaire privé	Atelier / coworking
Numa	Business oriented	Thinkers	Unitaire privé	Coworking/ incubateur
Paillasse	Not for profit Oriented	Makers	Unitaire/ associatif	Ateliers/ coworking
Robot Lab	Business Oriented	Thinkers/ Makers	Multiple Privé	Incubateur/ coworking
Ruche	Social Business oriented	Thinkers	Mixte association / privé	Coworking/ Incubateur
Le Tank	Social Business oriented	Thinkers	Unitaire/privé	Coworking
Usine IO	Business Oriented	Makers	Unitaire/privé	Ateliers
Welcome City Lab	Business oriented	Thinkers	Unitaire associatif	Incubateur/ coworking

Tableau 7 – Illustrations des dimensions et critères sur les modèles des plateformes d'innovation

CRITÈRES CLÉS À EXPLORER SUR LES COMMUNAUTÉS DES PLATEFORMES D'INNOVATION

Une deuxième approche pourrait permettre de caractériser les communautés des plateformes d'innovation.

Pour cette démarche, nous proposons de retenir quatre dimensions qui seraient, pour chacune d'entre elles, abordées par 2 à 5 critères.

Le tableau ci-dessous décrit chacune des dimensions et les critères associés. Les résultats de ce rapport conduisent à préciser qu'il s'agit de dimensions (et critères) clés. En revanche, les indicateurs qui peuvent être construits sur ces critères seront très rapidement évolutifs dans le temps.

Dimensions / Critères	Taille de la communauté	Nature de la diversité de la communauté	Management de la diversité
Stabilité des dimensions dans le temps pour les plateformes			
Fort / Médium / Faible	Faible	Faible	Faible
Critères pour qualifier chaque dimension			
Critère 1	Nombre de résidents permanents dans l'espace physique	De projets	Piloté
Critère 2	Taille de l'équipe de permanents	De compétences	Non piloté
Critère 3	Nombre de mentors (quand ils existent)	Sociale	
Critère 4	Nombre de personnes inscrites aux événements annuellement	Générationnelle	
Critère 5	Nombre de personnes dans le réseaux « d'anciens »	Interculturel	

Tableau 8 – Dimensions et critères sur les communautés des plateformes d'innovation

CRITÈRES CLÉS À EXPLORER SUR LES SERVICES PROPOSÉS AUX GRANDES ENTREPRISES

Une troisième approche pourrait permettre de caractériser les services proposés par des plateformes d'innovation aux grands groupes. Pour cette typologie, nous proposons de retenir trois dimensions qui seraient, pour chacune d'entre elles, abordées par 2 à 7 critères.

Le tableau ci-dessous décrit chacune des dimensions et les critères associés. Les résultats de ce rapport conduisent à préciser qu'il s'agit de dimensions (et critères) clés. En revanche, les indicateurs qui peuvent être construits sur ces critères seront très rapidement évolutifs dans le temps.

Dimensions / Critères	Services aux entreprises et leur importance relative		Management de la diversité
	Nature du service	Caractère rémunérateur du service	
Stabilité des dimensions dans le temps pour les plateformes			
Fort / Medium / Faible	Faible	Faible	Faible
Critères pour qualifier chaque dimension			
Critère 1	Location de salles et organisation d'évènement	Important/faible Récurent vs occasionnel ?	Nombre de grandes entreprises ayant recourt aux services de la plateforme
Critère 2	Formation	Important/faible	Nombre de permanents (équivalent ETP) de la plateforme en charge de gérer l'activité de service
Critère 3	Co-working	Important/Faible	Nombres de prestations réalisées
Critère 4	Conseil en créativité et/ou prototypage	Important/Faible	
Critère 5	Production de service ou produits nouveaux	Important/Faible	
Critère 6	Activité d'incubation au profit des grandes entreprises	Important/Faible	
Critère 7	Autres activités	Important/Faible	

Tableau 9 – Dimensions et critères sur les services proposés aux grandes entreprises

CRITÈRES CLÉS À EXPLORER SUR LES SERVICES PROPOSÉS AUX STARTUPS

Une quatrième démarche pourrait permettre de caractériser les services proposés par des plateformes d'innovation aux startups. Pour cette typologie, nous proposons de retenir trois dimensions qui seraient, pour chacune d'entre elles, abordées par 2 à 7 critères.

Le tableau ci-dessous décrit chacune des dimensions et les critères associés. Les résultats de ce rapport conduisent à préciser qu'il s'agit de dimensions (et critères) clés. En revanche, les indicateurs qui peuvent être construits sur ces critères seront relativement peu stables dans le temps.

Dimensions / Critères	Modèles et modalités d'incubation	Nature de d'incubation	Accès aux ressources de la communauté	Intensité de l'activité entrepreneuriale
Stabilité des dimensions dans le temps pour les plateformes				
Fort/ Médium / Faible	Faible	Médium	Médium	Médium
Critères pour qualifier chaque dimension				
Critère 1	Maturité du projet entrepreneurial pouvant être incubé	Accompagnement sur le business model	Service principal offert par la plateforme	Nombre de startups dans la coworking
Critère 2	Fonction d'investisseur	Accompagnement sur la levée de fonds	Service secondaire offert à la plateforme	Nombre de startups incubées par an
Critère 3	Incubation financé par un grand groupe	Accompagnement sur la relation grands groupes		Nombres d'individus dans les startups incubées
Critère 4	Incubation payante	Accompagnement sur le prototypage technique		Nombres d'individus dans les startups de la plateforme
Critère 5	Durée de l'incubation	Autres / nouveaux services (showroom, expérimentation...)		Nombre de projets présentés dans des challenges par an
Critère 6	Mode de sélection			Nombre de challenges gagnés par des startups par an
Critère 7	Incubation à distance ou dans la coworking			

Tableau 10 – Dimensions et critères sur les services proposés aux startups

BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

- Agogu , M., Ystr m, A. and Le Masson, P. (2013), "Rethinking the Role of Intermediaries As an Architect of Collective Exploration and Creation of Knowledge in Open Innovation", *International Journal of Innovation Management*, Vol. 17 No. 2.
- Anderson C. (2012) *Makers: the new industrial revolution*, Crown Publishing Group
- APUR (2016), *L'innovation à Paris et dans la Métropole du Grand Paris, données sur les startups, les lieux, les méthodes*, Etude produite par l'APUR, Paris
- 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.
- FING (2014), *Etat des lieux et typologies des ateliers de fabrication numériques*, étude financée par le DGE du ministère de l'industrie
- Gershenfeld N.A., (2005), *Fab: the coming revolution on your desktop-from personal computers to personal fabrication*, Basic Books
- Gualbert B. (2016), *Espace de coworking et télécentres: le nouveau marché des tiers-lieux collaboratifs en Ile de France*, Cahier du Crocis, n 4, CCI Ile de France
- Lallement M. (2015), *L'âge du faire. Hacking, travail, anarchie*, Le Seuil, coll. « La couleur des idées », Paris
- Merindol V. (2017), « Comment les entreprises innovent aujourd'hui? des secteurs dit traditionnels aux entreprises de la nouvelle  conomie », Note de l'institut de l'entreprise, Paris
- 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.
- Porto I.O., & Ramon J. (2014) "Intra and extra regional openness: the role of trust builders as open innovation intermediaries", *R5th congress of the European regional Association*, Aout, St Petersburg.
- 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 startups*, une étude réalisée pour l'Atelier de BNP Paris Bas.
- RGGCS (2016), *"Co-workers, makers and hackers in the city: reinventing policies, corporate strategies and citizenships?"*, White paper du Research group Collaborative Space, Paris
- Wenger E. (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press.





NNEXES

PRÉSENTATION DES COMMANDITAIRES



LE HUB BPIFRANCE

Les missions de la plateforme d'innovation

Le Hub Bpifrance a ouvert en avril 2015, en plein cœur de Paris sur un espace de 1 000 m², et avec une équipe dédiée de 15 personnes. Appartenant à la Banque Publique d'investissement, cette plateforme d'innovation a été lancée à partir d'un constat simple : aujourd'hui le foisonnement des projets entrepreneuriaux est très important en France. Beaucoup de projets se situent maintenant à une étape clé de développement qui est le changement d'échelle et l'internationalisation. Ces étapes de développement sont cruciales et souvent risquées pour les start-ups. Le plus souvent elles impliquent la création de nouvelles relations avec les grands groupes, les ETI et PME déjà installées dans l'économie française. Or aujourd'hui les relations entre l'écosystème des startups et celui des entreprises établies restent à inventer.

L'objectif du HUB Bpifrance est donc de contribuer à la création de partenariats stratégiques entre les grandes entreprises, ETI et PME d'une part, et les startups d'autre part. Cette plateforme offre donc un service de mise en relation pour les acteurs de ces deux écosystèmes.

L'accompagnement des startups se fait sur des projets entrepreneuriaux assez matures qui se situent à une étape de leur développement où la stratégie de changement d'échelle est avérée. La durée du programme d'accélération est d'un an. Le programme d'accélération qui leur est proposé est payant. Le Hub Bpifrance n'a pas de fonction d'investisseur au capital des startups incubées. L'accélération peut se faire dans les locaux du HUB Bpifrance ou à distance, en particulier pour les startups qui ne sont pas localisées sur Paris. Depuis sa création, Le Hub Bpifrance a accéléré 48 startups, dont environ la moitié est située hors de la région Ile-de-France. Pour la sélection des startups, les critères ne sont pas sectoriels. Le Hub Bpifrance veut avoir une vocation généraliste. Les critères de sélection sont associés au degré de maturité du projet entrepreneurial. Les éléments suivants sont donc pris en compte : chiffre d'affaires, existence d'une première levée de fonds, et enfin une équipe entrepreneuriale aux compétences suffisamment constituées. Au quotidien, Le Hub Bpifrance apporte un soutien individualisé : un chargé d'affaire pour 10 startups est chargé d'évaluer au quotidien leur besoin.

Vis-à-vis des grandes entreprises du CAC 40 et des ETI et PME, l'offre du HUB Bpifrance est la suivante : accompagner les entreprises qui veulent se connecter avec les startups pour faire du business. Ainsi la plateforme d'innovation ne s'adresse pas aux entreprises qui cherchent principalement à se rapprocher des plateformes d'innovation pour de

la communication, gérer le changement interne ou favoriser uniquement l'idéation. La perspective business attendue par l'entreprise doit être clairement exprimée. Le Hub Bpifrance aide à la mise en relation avec les startups pertinentes au regard des enjeux stratégiques de l'entreprise et contribuer à réduire le gap culturel pour construire le partenariat. La connaissance de l'écosystème des startups par Le Hub Bpifrance est très importante puisqu'elle s'appuie sur l'ensemble du portefeuille de startups de la Banque publique d'investissement. Cela permet d'offrir aux entreprises une approche exhaustive et en même temps précise de l'écosystème française des startups. Aujourd'hui une quarantaine d'entreprises font ou ont fait appel à Le Hub Bpifrance. Il s'agit d'entreprises évoluant dans des secteurs divers comme Technicolor, Vivendi ou General Electric. Plus de 40 % des entreprises sont des ETI et PME. Aujourd'hui, plus de 10 partenariats business ont été signés depuis la création du HUB Bpifrance.

L'originalité du HUB Bpifrance en tant que plateforme d'innovation

L'originalité du HUB Bpifrance en tant que plateforme d'innovation se manifeste à plusieurs niveaux.

Tout d'abord, si cette plateforme se décrit elle-même comme animée d'une mission d'intérêt général en cohérence avec la position de la Banque publique d'investissement. Le Hub Bpifrance se veut un tiers de confiance entre les grandes entreprises, ETI, PME et les startups. Cette plateforme d'innovation conduit aussi à faire émerger une nouvelle fonction clé associée aux métiers de la banque d'affaires que celle-ci soit assurée par une organisation publique ou privée. En effet, la nature du service est à la fois focalisée sur de la mise en relation utile (c'est-à-dire le plus directement business) entre l'écosystème des startups et les écosystèmes des entreprises dites traditionnelles, et sur un accompagnement axé sur la stratégie de financement, l'aide à la levée de fonds y compris en recherchant des fonds d'investissement internationaux, s'explique par la spécialisation de BPI en tant que banque d'investissement.

Ensuite, une des originalités de la plateforme est de ne pas s'adresser seulement aux grandes entreprises dans la mise en relation avec l'écosystème des startups, mais aussi de proposer des services aux PME et ETI, qui sont aujourd'hui les grandes oubliées des initiatives visant à aider les entreprises à renouveler leur modèle d'innovation et à générer de nouveaux business.

Enfin, Le Hub Bpifrance cherche à innover dans les modalités de mises en relation entre l'écosystème de startups et celui des entreprises dites traditionnelles. Le Hub Bpifrance démultiplie les connexions utiles en face-to-face et à distance en animant des meetings, et aussi en mettant en place des plateformes digitales permettant le partage. Ces connexions virtuelles et physiques concernent aussi bien les startups entre elles, que les startups avec les grandes entreprises, ETI et PME.



Pour les startups qui ne sont pas localisées à Paris, cela permet d'entrer en connexion avec un écosystème de grandes entreprises majoritairement localisées en Ile-de-France en limitant les déplacements sur des meeting orientés business. Le Hub Bpifrance dispose d'une connaissance unique du paysage des startups françaises en raison du rôle clé de financeur de la Banque Publique d'investissement. Cette connaissance permet de faciliter la mise en relation entre startup et les entreprises. Cela lui permet aussi d'initier de nouvelles approches de mise en relation, par exemple par la mise en place d'une nouvelle plateforme digitale comprenant toutes les informations sur les startups et leurs activités, plateforme qui serait facilement consultable par les entreprises à tout moment. Ainsi pour les PME et les ETI, qui ont souvent un processus de décision interne plus flexible que les grandes entreprises, mais qui ne sont parfois pas prêtes sur le court terme à s'investir pleinement dans une collaboration avec une startup, cela permet de faire de la veille sur les startups qui pourraient les intéresser sur une perspective de moyen terme.



PARIS&Co

Les missions de la plateforme d'innovation

Créé en 2009 par la Ville de Paris et la région Ile-de-France, Paris&Co constitue l'agence de développement et d'innovation de Paris. Ayant le statut d'association à but non lucratif et mobilisant une équipe de 50 personnes, Paris&Co a pour vocation de favoriser l'économie et les emplois sur le territoire parisien. L'un des axes majeurs retenu pour réussir sa mission est l'innovation, en particulier favoriser l'émergence et le développement d'un écosystème de startups sur l'ensemble de la métropole. Quatre missions clés sont ainsi développées par Paris&Co :

- Prospecter et accompagner les démarches d'investissement et d'installation des entreprises étrangères sur Paris, ce qui correspond à une fonction assez traditionnelle pour une agence de développement local.
- Accompagner le développement des startups par le développement d'une fonction d'incubation. Pour cela, une dizaine de plateformes d'innovation ont été mises en place. Chaque plateforme est thématique. On retrouve parmi ces plateformes le *Welcome City Lab* et le *Cargo*, étudiées dans ce rapport. Outre l'accompagnement des startups sur la constitution du business model, ces plateformes ont pour fonction de mettre en relation les startups et les grandes entreprises franciliennes pour développer des collaborations. En 2016, 250 startups ont été incubées dans les différentes plateformes d'innovation de Paris&Co. Chaque plateforme se développe sur la base de l'implication concrète (financement et temps dédié) de plusieurs grandes entreprises. Les plateformes d'innovation ne développent pas l'activité d'incubation pour une seule entreprise afin d'éviter que les startups ne dépendent d'un seul client. Enfin au sein de ces plateformes, les startups sélectionnées sont relativement matures c'est-à-dire qu'elles doivent avoir développé une preuve de concept.
- Une mission d'expérimentation assurée par l'Urban Lab de Paris&Co. L'objectif est de permettre aux entrepreneurs de valider leur solution dans un contexte concret. L'Urban Lab est composé de deux personnes qui assurent l'ingénierie de l'expérimentation : qualifier l'expérimentation, trouver les bons terrains et interlocuteurs, les modalités d'évaluation de l'expérimentation. À ce jour, une vingtaine d'appels à projets ont été lancées et 200 expérimentations accompagnées par Paris&Co ont été réalisées.
- Le Club Open Innovation créé en 2012. Il regroupe 70 grands groupes (publics/privés) concernés par la mise en œuvre de stratégie d'innovation ouverte. Des entreprises évoluant dans des secteurs aussi divers que PSA Renault, Orange, Free,

Bouygues Télécom, DCNS, RTL, SNCF, RATP vont ainsi participer. L'objectif consiste à aider les grandes entreprises à intégrer les meilleures pratiques, à gérer les transformations culturelles indispensables à la mise en place de telles stratégies. Ce club vise aussi à permettre à de grands groupes d'entrer en relations directes avec des startups franciliennes. Cela peut prendre des formes multiples : challenges, séminaires d'acculturation pour convaincre les salariés de l'entreprise d'entrer dans une nouvelle approche de l'innovation, organisation de pitch de startups, de démos de startups et de leurs solutions. Le Club Open Innovation est aussi un lieu d'échanges et de réflexions entre grands groupes sur les sujets stratégiques de l'innovation ouverte.

L'originalité de Paris&Co en tant que plateforme(s) d'innovation

En tant qu'agence de développement économique, Paris&Co dispose d'une originalité forte.

Tout d'abord en mettant les plateformes d'innovation au cœur de ses activités et en proposant un modèle spécifique de gouvernance associant entrepreneurs, grands comptes (publics et privés) et collectivités locales au profit du développement de l'innovation sur le territoire métropolitain. Si l'intérêt général est au cœur de ses missions, Paris&Co a aussi vocation à être au service de tous les acteurs privés qui mobilisent les services qu'elle propose. Avec un budget de 8 millions d'euros en 2016 financé à 33 % par les collectivités locales (la ville de Paris principalement), 62 % par les grands comptes associés aux plateformes d'innovation thématiques, et 5 % par les startups incubés, Paris&Co représente un modèle original de gouvernance publique et privée de l'innovation sur le territoire francilien.



Focaliser sur l'accompagnement des startups (business model, expérimentations) et leur mise en relation avec des grands comptes pour développer leur business, Paris&Co se met aussi au service des grandes entreprises pour réussir leur transformation. Collaborer avec une startup requiert une évolution profonde des modèles d'organisation des grandes entreprises, de convaincre les salariés, de favoriser une acculturation à des de projets souvent disruptifs. Paris&Co aide ainsi les grands groupes à s'organiser pour devenir plus réceptif aux projets des entrepreneurs afin de réussir les collaborations.

Une autre originalité de Paris&Co est la manière dont elle gère les enjeux associés à la taille critique de ses activités. Paris&Co coordonne l'activité d'une dizaine de plateformes d'innovation thématiques. Cette approche permet à la fois pour chaque plateforme de gérer des communautés d'entrepreneurs à taille humaine en connaissant bien les enjeux associés à chaque thématique de spécialisation, et en même temps le modèle d'organisation adopté par Paris&Co permet de mutualiser pour toutes les plateformes une série de services clés : accompagnement à la pratique de l'innovation ouverte pour les grandes entreprises, gestion de l'ingénierie d'expérimentation des solutions entrepreneuriales, organisation d'évènements.



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, Grand Ecole 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 (ie 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 (ie Asie, Israël), et le fait d'apporter aux entreprises partenaires une veille prospective sur les sujets associés à la transition numérique. Évidemment, 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.

Les missions de la 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, co-working 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 multifacettes, 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.

PRÉSENTATION DE LA CHAIRE NEWPIC DE PARIS SCHOOL OF BUSINESS

Paris School Of Business

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

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

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

Paris School of Business accueille plus de 3000 étudiants, parmi lesquels plus de 500 étudiants étrangers. L'école a établi des partenariats avec plus de 150 universités et business schools dans le monde. La troisième année de son Programme Grande Ecole permet à plus de 450 étudiants, tous les ans, de faire leur année d'études à l'étranger. Une grande proportion d'entre eux y gagne un double diplôme de Bachelor, délivré par la partenaire local.

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

Les activités de recherche menées au sein de Paris School of Business suivent le principe général « Research for Practice », qui implique de mener des activités qui ont du sens pour l'entreprise et les organisations du monde réel. Paris School of Business comprend 92 personnels permanents, dont 57 sont affiliés dans les activités des départements de recherche et des chaires. PSB accueille en ce moment 6 doctorants affiliés aux chaires, et 8 professeurs HDR.

En 2014, les enseignants chercheurs de PSB ont produits 11 livres et 35 articles publiés dans des revues à comité de lecture. Depuis le début des activités de recherche au sein de PSB en 2001, la production de recherche a augmenté de façon régulière. Sur la période 2009-2013, la production scientifique représente un total de 115 articles scientifiques publiés dans des revues à comité de lecture et plus de 50 livres.

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

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

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. La chaire newPIC vise à étudier les micro-fondations de l'innovation et de la créativité, depuis l'émergence d'idées nouvelles jusqu'à l'appropriation de ces idées par les acteurs, en passant par tout le processus de la création de valeur. La chaire a pour vocation à mettre en perspective les spécificités de chaque contexte, territoire ou secteur d'activités pour identifier les singularités du processus d'innovation, les meilleures 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 de la créativité et des nouvelles pratiques de management de l'innovation ;

- Missions de recherche et d'expertise pour contribuer aux réflexions des partenaires privés et institutionnels sur l'évolution des pratiques de l'innovation et de la créativité, par le moyen de projet de recherche intervention, par l'animation de groupes de travail et la mise en œuvre de séminaires de formation ;
- Diffusion des résultats de recherche dans les milieux académiques (colloques, revues scientifiques, ouvrages), institutionnel (avec la préparation de livres blancs ou de rapports), et professionnel (blogs et publications vers le grand public ou l'industrie).

Trois orientations thématiques ont été sélectionnés :

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

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

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

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



SYNTHÈSE SUR LES PLATEFORMES INTERVIEWÉES DANS CE RAPPORT

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

Tableau 11 – Logos et sites internet des plateformes d'innovation évoquées dans cette étude

Nom de la plateforme	Date de création	Surface (m²)	Permanents (ETP)	Résidents	Statut juridique
Le Cargo	2016	2 500	3 dédiées (back office = P&Co)	30 startups	ASBL 1901 Paris&Co
Creatis	2013	10 000	3+ 2x0.5	17 incub, 70 cw	ASBL 1901 + SAS ESS + holding
Digital Village	Tbd	350	3	35 villageois à Paris ; 3 startups	ASBL 1901 + SAS
Electrolab	Tbd	1 500	1 + bénévoles	160 adhérents dont 60 actifs	ASBL 1901
Familly	2013	1 200	40	--	Soc privée d'invest
Liberté Living lab	2016	1 600	11	200 résidents	SAS
Makesense	2010	550	3 SenseSpace 13 SenseCube	30 startups en stock et 80 cw	ASBL 1901 + SAS
ICI Montreuil	2012	1 800	7	165 résidents 350 usagers	Soc Coop d'Intérêt Collectif en ESS
Numa	2002	1 500	45 à Paris	--	SAS
Paillasse	2011	800	10	1000 membres actifs	ASBL 1901
Robot Lab	Tbd	200	8	20 startups en flux et 1 sortie	Soc privée d'invest
Ruche	2008	600	6 (dont 2 Serv Civique)	80 postes 60 présents	ASBL 1901 + SAS ESS
Le Tank	2011	1 000	3	50 résidents + des nomades	Une des activités de SPINTANK (PME)
Usine IO	2014	1 500	10	150 résidents en Sept 2016	SAS
Wecome City Lab	Tbd	2 000	4 dédiés (back office = P&Co)	33 startups (stock ou flux?)	ASBL 1901 Paris&Co

Tableau 12 – Synthèse sur les plateformes d'innovation : création, surface, permanents, résidents, statut juridique

A noter : SenseSpace a été créé en 2014 ; l'incubateur de la Ruche, Social factory, a été créé en 2013 ; la Cantine de NUMA a été créée en 2008 alors que le réseau d'entrepreneurs a été créé en 2002 ; Player, prototype de Liberté Living Lab, existe encore après le re-branding et avait été créé en avril 2015.

LISTES ET TABLES

Table des matières

Équipe de recherche	2
Remerciements	3
EXECUTIVE SUMMARY	4
SOMMAIRE	8
INTRODUCTION	10
<i>Les plateformes d'innovation franciliennes issues de modèles privés et associatifs</i>	12
<i>La démarche : croiser les points de vue</i>	16
<i>Plan du rapport</i>	17
LES PLATEFORMES ONT DES MISSIONS DISTINCTES ET DES (MULTI) SPÉCIALISATIONS NOVATRICES	18
<i>Trois types de missions : business – social business – not for profit</i>	21
Des plateformes « business-oriented »	21
Des plateformes « social business oriented »	23
Des plateformes « not for profit oriented »	24
<i>Les plateformes d'innovation : une approche novatrice de la (multi) spécialisation</i>	26
Trois dynamiques de (multi) spécialisations possibles pour les plateformes d'innovation	26
L'orientation des compétences se fait en fonction de deux dominantes : Thinkers / Makers	27
LES COMMUNAUTÉS ET LA LOCALISATION GÉOGRAPHIQUE SONT DEUX « MARQUEURS » CLÉS	30
<i>La communauté est un actif clé de la plateforme</i>	31
Toutes les communautés partagent des valeurs communes	32
La diversité est une condition vitale	34
Les communautés se définissent à partir de plusieurs périmètres	39
<i>La communauté développe de nouvelles formes d'organisation du travail</i>	45
L'atout des communautés est de faciliter un renouvellement des modes de travail	45
L'équipe de permanents de la plateforme est un chef d'orchestre d'un nouveau genre	52
<i>Le choix de localisation repose sur des effets d'agglomération</i>	61
Le choix de la localisation géographique répond à quatre critères essentiels	61
La relation aux autres acteurs du territoire inscrit les plateformes dans leur environnement	66

LA SPÉCIFICITÉ DES OFFRES DE SERVICES, DE GOUVERNANCE ET DE MODÈLE ÉCONOMIQUE	68
<i>Les plateformes d'innovation comme facilitateurs</i>	69
Les "brokers of network" et "brokers of content"	70
Les portefeuilles de services évoluent régulièrement	71
<i>Les offres de services dédiées aux startups</i>	75
Les plateformes d'innovation apportent une réponse adaptée aux besoins entrepreneuriaux	75
Les plateformes fournissent des services d'incubation	77
<i>Les offres de services dédiées aux grandes entreprises</i>	86
Les grandes entreprises tirent profit de l'agilité des plateformes	86
Une nécessité : obtenir l'adhésion du management de la grande entreprise	94
<i>Gouvernance et modèles économiques</i>	95
De la grande entreprise cliente à la grande entreprise partenaire des plateformes	95
Des ressources stratégiques et des processus clés	97
La complémentarité des sources de revenus est devenue la norme	98
Les statuts juridiques des plateformes tendent à privilégier les modèles de gouvernance multiple	104
LES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION RIMENT AVEC FLEXIBILITÉ ET ADAPTABILITÉ	110
<i>La course à la taille critique : arbitrer entre court et long termes</i>	111
<i>Les stratégies de réplication et la recherche d'économies d'échelle</i>	115
CONCLUSION : LA RICHESSE DES PLATEFORMES D'INNOVATION IMPOSE DES PROPOSITIONS PLURIELLES DE TAXONOMIES	120
<i>Taxonomies usuelles des plateformes</i>	121
Taxonomies sur des plateformes orientées « Makers »	121
Taxonomies fondées sur les activités versus les porteurs des plateformes	122
<i>Affiner l'analyse à partir de quatre dimensions clés</i>	123
Taxonomies fondées sur les activités ou les porteurs des plateformes	123
Critères clés à explorer sur les modèles de plateformes d'innovation	124
Critères clés à explorer sur les communautés des plateformes d'innovation	126
Critères clés à explorer sur les services proposés aux grandes entreprises	127
Critères clés à explorer sur les services proposés aux startups	128
BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE	130
ANNEXES	131

<i>Présentation des commanditaires</i>	132
Le Hub Bpifrance	133
PARIS&CO	136
INNOVATION FACTORY	139
<i>Présentation de la chaire newPIC de Paris School of Business</i>	142
<i>Synthèse sur les plateformes interviewées dans ce rapport</i>	146
LISTES ET TABLES	148

Liste des figures

Figure 1 – Périmètre couvert par les plateformes d'innovation	13
Figure 2 – Les plateformes d'innovation franciliennes étudiées dans ce rapport – carte réalisée par l'APUR	15
Figure 3 – Les dimensions étudiées dans ce rapport	16
Figure 4 – Le positionnement des plateformes d'innovation en fonction de leurs orientations	25
Figure 5 – Les valeurs clés des communautés au sein des plateformes	32
Figure 6 – Les dimensions clés de la diversité chez <i>Makesense</i> , <i>Electrolab</i> , <i>Liberté Living Lab</i> , <i>ICI Montreuil</i> , <i>Digital Village</i> et <i>Le Tank</i>	36
Figure 7 – Les plateformes en fonction des dimensions Makers/Thinkers et de la diversité pilotée/ spontanée	38
Figure 8 – Les frontières des communautés au sein des plateformes d'innovation	39
Figure 9 – L'équipe de permanents de la plateforme comme chef d'orchestre de la communauté	52
Figure 10 – Les équipes de permanents dans les relations collaboratives et marchandes	55
Figure 11 – L'organisation de l'espace de la <i>Paillasse</i>	59
Figure 12 – Densité d'emploi salarié (à gauche) et taux de pauvreté (à droite) à Paris	61
Figure 13 – Les plateformes d'innovation comme “brokers of network” et “brokers of content”	69
Figure 14 – offres de services des plateformes selon les contenus et acteurs ciblés	72
Figure 15 – Dimensions des modèles d'incubation proposés par les plateformes d'innovation	79
Figure 16 – Objectifs des grandes entreprises dans la mobilisation des plateformes d'innovation	86
Figure 17 – Analyse des modèles économiques	98

Liste des encadrés

Encadré 1 – UZFul, agence de communication, comme acteur stratégique au sein d'une plateforme d'innovation	40
Encadré 2 – Les modes de travail dans les communautés d' <i>ICI Montreuil</i> et au sein de <i>Sensespace (Makesense)</i>	47

Encadré 3 – Casser les silos au quotidien au sein de la <i>Paillasse</i> et d' <i>Electrolab</i>	36	50
Encadré 4 – Organisation des relations marchandes dans une plateforme d'innovation « business oriented » : le cas de <i>Digital Village</i>		56
Encadré 5 – Comment partir du lieu et en même temps rester un membre de la communauté ?		60
Encadré 6 – Les relations des plateformes d'innovation avec les universités et les écoles		73
Encadré 7 – La variété des attentes des entrepreneurs en termes d'accompagnement		75
Encadré 8 – De nouvelles offres de services d'incubation : les exemples du <i>Welcome City Lab/</i> du <i>Cargo</i> et de <i>The Family</i>		80
Encadré 9 – La Société Générale et Natixis : deux approches différentes de la mobilisation des plateformes d'innovation		91
Encadré 10 – Quand Roche s'associe à la <i>Paillasse</i> pour développer un programme scientifique		96

Liste des photos

Photo 1 – Exemple de plateformes orientées Makers vs. Thinkers	28
Photo 2 – Activités de networking dans les plateformes	71
Photo 3 – Meeting entre la <i>Paillasse</i> et Roche pour le projet EPIDIUM	97

Liste des tableaux

Tableau 1 – Les modes d'entrée dans la communauté des plateformes d'innovation	43
Tableau 2 – Offres de services aux startups proposées par les plateformes d'innovation	85
Tableau 3 – Offres de services des plateformes d'innovation dédiées aux grandes entreprises	94
Tableau 4 – Clients principaux des plateformes d'innovation	100
Tableau 5 – Statuts juridiques des plateformes d'innovation	107
Tableau 6 – Dimensions et critères pour construire une typologie fondée sur les modèles de plateformes d'innovation	124
Tableau 7 – Illustrations des dimensions et critères sur les modèles des plateformes d'innovation	125
Tableau 8 – Dimensions et critères sur les communautés des plateformes d'innovation	126
Tableau 9 – Dimensions et critères sur les services proposés aux grandes entreprises	127
Tableau 10 – Dimensions et critères sur les services proposés aux startups	129
Tableau 11 – Logos et sites internet des plateformes d'innovation évoquées dans cette étude	146
Tableau 12 – Synthèse sur les plateformes d'innovation : création, surface, permanents, résidents, statut juridique	147

CRÉER ET INNOVER AUJOURD'HUI EN ÎLE-DE-FRANCE :

LE RÔLE DES PLATEFORMES D'INNOVATION

Rapport rédigé par
Valérie MERINDOL
et David W. VERSAILLES,
Chaire newPIC, Paris School of Business

RAPPORT D'ÉTUDE COMMANDÉ PAR
LE HUB BPIFRANCE, INNOVATION FACTORY ET PARIS&CO

