



EXECUTIVE SUMMARY

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

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

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

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

Ce rapport fait aussi émerger cinq enjeux nouveaux.

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

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

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

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

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

LES PLATEFORMES DEVIENNENT LE BRAS ARMÉ DES POLITIQUES LOCALES

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

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

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

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

LA PLACE ET L'IMPACT DES MÉGA-PLATEFORMES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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