

# EXECUTIVE SUMMARY

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les missions des open labs d'entreprises sont variées.

Cette étude a permis de les regrouper en trois catégories :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ces services couvrent :

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

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

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

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

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

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

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

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

Nous distinguons ici plusieurs réalités.

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

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

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

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

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

