

# LES ESPACES D'INNOVATION EN ASIE-PACIFIQUE

---

Rapport d'étude commandé par  
Le Lab Bpifrance et Innovation Factory.

---

Rédigé par Martin Pasquier,  
Directeur Général de Innovation Is Everywhere.



INNOVATION  
IS EVERYWHERE



# EXECUTIVE SUMMARY

---



Si l'Asie-Pacifique est rentré tardivement dans la course aux « licornes », son poids croissant dans l'économie mondiale, la jeunesse relative de sa population et sa conversion rapide aux nouvelles technologies en font désormais une scène d'innovation à part. À travers l'analyse de 12 espaces d'innovations (espaces de coworking, accélérateurs-incubateurs de startups, open-labs d'entreprise) répartis dans 5 grandes régions de l'Asie, la présente étude permet de mieux comprendre ces spécificités, notamment :

- **L'avantage compétitif de chaque pays que ces espaces d'innovation utilisent et amplifient** (accélérateur spécialisé hardware HAX à Shenzhen, capitale mondiale de l'électronique ; open-lab d'entreprise SAP Startup Studio sourçant de nouveaux fournisseurs startups à Bangalore, berceau de l'innovation software en Inde).
- **La facilitation de l'accès aux marchés asiatiques des espaces d'innovation** (open-lab d'entreprise Unilever Foundry/Level 3 et son programme de matchmaking installé à Singapour, QG régional des grandes entreprises en Asie du Sud-Est ; programme d'accélération de Xnode à Shanghai pour donner accès à l'environnement Retail de la capitale économique de la Chine).
- **Le rôle éducatif tenu par les espaces d'innovation des pays les plus émergents** (Startup Dhaka et sa plateforme de e-learning pour entrepreneurs au Bangladesh ; ou encore la multitude de programme de formations de Phandeeyar au Myanmar).
- Pour les open-labs d'entreprises, **une mutation de simple « matchmaker » entre l'entreprise et les startups, à celui d'écosystèmes de partenaires** partageant à part de plus en plus égales la charge et les résultats de la collaboration entre acteurs établis et acteurs innovants (Unilever Foundry/Level 3 qui héberge désormais les open-labs d'autres grands comptes comme Cargill ; Société Générale Catalyst en Inde qui ouvre son portefeuille de startups à d'autres grands comptes pour des challenges d'innovation).
- **Les stratégies de « franchise locale » de grands programmes développés en Occident pris par des espaces d'innovation en Asie** (Found à Singapour et Hubba en Thaïlande qui opèrent le programme Google for Entrepreneurs ; Phandeeyar au Myanmar qui opère les programmes Open Street Map et Founders' Institute), un partenariat gagnant pour chaque partie (accès au marché pour la franchise globale, gain de crédibilité et réputation pour l'opérateur local).

L'étude met aussi à jour les pistes d'améliorations, extraites notamment de la perception des résidents interrogés pour chacun des espaces d'innovation :

- L'absence quasi-généralisée de logiciel pour structurer, animer la communauté de résidents et surtout, d'alumnis de chaque espace, limite la capacité de ces espaces à passer à l'échelle et à garder la même qualité de service (aujourd'hui basée sur la personnalité de l'animateur ou du « boss » de l'espace). **Des solutions pourraient être créées pour outiller ces espaces, du recrutement des résidents à la mise en relation. Les données recueillies sur l'usage, les besoins des résidents devraient être une source de valeur également pour le management de l'espace.**
- Les espaces d'innovation traditionnels restent sous une pression concurrentielle très forte (soit de la part de pure player du coworking comme WeWork, ou des programmes d'accélération des open-labs d'entreprise), les modèles économiques restent fragiles. Les espaces généralistes continuent de faire sens dans des pays émergents et frontières où les besoins des entrepreneurs sont multiples, en revanche, ce positionnement « attrape-tout » semble moins pertinent dans les pays plus développés. **Les positionnements spécialistes (par verticale sectorielle comme dans le cas de HAX) semblent plus pertinents.**
- Pour les open-labs d'entreprise, le manque de transparence dans la sélection des startups dans les programmes de mise en relation ou d'accélération est souvent cité. **Une meilleure clarté du process, des critères de sélection et du jury permettrait à ces open-labs d'attirer plus de candidats pour chaque challenge à résoudre.**
- **Pour l'ensemble des espaces d'innovation, mieux assumer le rôle pédagogique qu'ils remplissent serait un plus.** La totalité de ces espaces d'innovation attirent les entrepreneurs de par leur capacité à apprendre une compétence qui n'est pas disponible dans les écoles traditionnelles (apprendre à faire des produits plutôt que des prototypes chez HAX ; apprendre à scaler en B2B avec Unilever ; apprendre le marché chinois avec Xnode).

En termes de méthodologie, l'étude a interviewé deux personnes – un manager, un résident – pour chacun des douze espaces étudiés :

- **Chine** : HAX ; Xnode ; BeePlus
- **Inde** : Société Générale Catalyst ; SAP Startup Studio
- **Singapour** : Found ; Unilever Foundry/Level3 ; DBS Asia X
- **Pays émergents** : Maybank Innovation Center (Malaisie) ; Hubba (Thaïlande)
- **Pays frontières** : Phandeeyar (Myanmar) ; Startup Dhaka (Bangladesh)

Les entretiens ont cherché à comprendre, sans évaluer, l'historique de chaque espace d'innovation, le profil de la communauté, le type de services proposés, le modèle économique, l'architecture et le design du lieu. Les résidents ont été interviewés sur leur perception de l'espace d'innovation par rapport aux autres espaces concurrents dans la même ville, les services utilisés et manquants, leur participation à la vie et au développement de l'espace d'innovation. Les résumés de ces entretiens figurent en annexe de l'étude.

# SOMMAIRE

---



---

<b>01 - Présentation du corpus des espaces d'innovation en Asie</b>	<b>01 - 18</b>
<b>02 - Caractéristiques et typologies des espaces d'innovation en Asie</b>	<b>19 - 31</b>
<b>03 - évolution et stratégies d'expansion des espaces d'innovation</b>	<b>32 - 42</b>
<b>04- Opportunités pour des acteurs européens avec les espaces d'innovation en Asie</b>	<b>43 - 45</b>
<b><i>Annexe</i> - Résumé des entretiens menés dans les 12 espaces d'innovation en Asie</b>	<b>46 - 58</b>



# 01

---

**PRÉSENTATION  
DU CORPUS DES  
ESPACES D'INNOVATION  
EN ASIE.**



# COMPRENDRE LES ESPACES D'INNOVATION DANS LES GRANDES ZONES DE L'ASIE, DE LA CHINE AUX PAYS-FONTIÈRES

## PAYS FRONTIÈRES

(Bangladesh, Birmanie)



## INDE

SAP Startup Studio



## CHINE



## PAYS ÉMERGENTS

(Thaïlande / Malaisie)



## SINGAPOUR





## DOUZE ESPACES D'INNOVATION AVEC UNE PRÉSENCE DE CORPORATE GRANDISSANTE



CATALYST  
Powered by Société Générale

Found8

bee<sup>TM</sup>

STARTUP  
DHAKA



SAP StartupStudio

DBS ASIA X

INNOVATION CENTRE

X-NODE  
创极无限

Phandeeyar  
MYANMAR INNOVATION LAB

HAX

LEVEL3

### Nos parti pris:

- dans un corpus de petite taille, des espaces iconiques et caractéristiques d'un développement particulier à leur échelle locale.
- dans un contexte de professionnalisation du monde de l'innovation, le choix de parler d'espaces où les corporates sont plus ou moins présents

Ex: le premier coworking space de Singapour, le plus gros accélérateur de startups hardware au monde, le centre d'open-innovation avec le plus de succès dans le passage à l'échelle des prototypes en Asie, le premier espace de co-crédation d'un marché qui s'ouvre comme le Myanmar.

## CINQ RÉGIONS D'ASIE CORRESPONDANT À AUTANT DE NIVEAUX DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE



### Nos parti pris:

- des espaces d'innovation répartis dans les différentes phases de développement économique, depuis les pays fortement urbanisés et développés (Singapour) jusqu'aux pays émergents (Thaïlande, Malaisie) puis frontières (Myanmar, Bangladesh) en passant par les deux mastodontes de la région, la Chine et l'Inde
- la prise en compte du contexte pays pour chaque espace

Ex: HAX, spécialisé dans les startups hardware et qui s'appuie sur l'écosystème manufacturing et électronique de Shenzhen; Catalyst Société Générale en Inde qui s'appuie sur la culture de l'offshoring IT des grands groupes pour sourcer encore mieux des startups locales pour des clients globaux.

## DOUZE ESPACES D'INNOVATION AVEC UNE PRÉSENCE DE CORPORATE GRANDISSANTE

Nom	Naissance	Spécialité	Taille	Membres actifs	Lieu	En une ligne...
<b>X-Node</b>	2012	Cowork & accel	3 lieux	1000+	Shanghai	Point de chute des entrepreneurs européens à Shanghai
<b>Bee+</b>	2016	Cowork	5 lieux	1500+	Guangdong Rgn	Monétiser 16h de la vie d'un digital worker par jour
<b>HAX</b>	2012	Hardware accel	2 lieux	750+	Shenzhen, SF	VC early-stage #1 au monde sur les startups hardware
<b>SAP Startup Studio</b>	2016	Software accel	1 lieu	100+	Bangalore	Matchmaking parfait entre SAP Sales et Solutions de startups indiennes
<b>SoGé Catalyst</b>	2015	Software accel	1 lieu	80+	Bangalore	Matchmaking entre SoGé global et startups indiennes
<b>Unilever L3</b>	2017	Open innovation	1 lieu	250+	Singapour	A la recherche des nouveaux fournisseurs innovants pour les marchés de l'Asie du Sud-Est
<b>DBS DAX</b>	2016	Polyvalent	1 lieu	120+	Singapour	Former les 22,000 employés et mélanger innovateurs internes, startups et étudiants au service de la banque
<b>Found</b>	2012	Cowork	5 lieux	550+	Singapour	Challenges de la transformation du plus vieux cowork de Singapour à l'ère de WeWork
<b>Hubba</b>	2012	Cowork	3 lieux	700+	Bangkok	Le cas d'école des pays émergents: coworking space, fonds d'investissement, conférences tech
<b>Maybank Innovation Ctr</b>	2014	Inno interne	1 lieu	40+	Kuala Lumpur	Un espace plus accueillant pour les banquiers et leurs workshops internes
<b>Startup Dhaka</b>	2012	Polyvalent	1 lieu	100+	Dhaka	Quand les héritiers des grandes familles se recyclent dans l'innovation startup
<b>Phandeeyar</b>	2013	Polyvalent	1 lieu	200+	Yangon	Un espace de formation pour les locaux, et de pénétration de marché pour les étrangers

## LEURS PRINCIPAUX SERVICES PROPOSÉS

Nom	Cowork fermé	Cowork ouvert	Accélération Incubation	Formation	Investissement	Soutien Maker	Media	Evénements	Corporate services	Autres services
X-Node		X	X					X	X	
Bee+		X						X		Bakery
HAX	X		X	X	X	X		X	X	
SAP Startup Studio	X		X	X				X		
SoGé Catalyst	X		X	X				X		
Unilever L3		X						X		
DBS DAX	X		X					X		
Found		X	X		X			X		
Hubba		X						X	X	
Maybank Innovation Ctr	X							X		
Startup Dhaka	X		X	X	X		X	X	X	
Phandeeyar		X	X	X	X	X		X	X	

# CINQ RÉGIONS D'ASIE CORRESPONDANT À AUTANT DE NIVEAUX DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

## CHINE : FICHE D'IDENTITÉ

- Population : 1 386 mds
- Age médian : 37 ans
- PIB : 12 000 mds USD
- PIB/habitant : 8 826 USD
- Nombre de startups “licornes” (valorisées >1mdsUSD) : 181 en 2018 vs 120 en 2017
- Taux de pénétration internet : 73.9% de la population
- Taux de pénétration smartphone : 50.4% de la population
- Success stories de l'écosystème : AAlibaba (e-commerce), Tencent/WeChat (social media, gaming), Baidu (search), Xiaomi (smartphones et IoT), Didi (taxis partagés), JD (e-commerce)







## CHINE : LA LOCOMOTIVE DU MONDE

**Économie** : malgré le ralentissement, un sentiment d'optimisme à mesure que les classes moyennes grossissent, consomment, et demandent de nouveaux produits & services tout en gardant les "importations" européennes ou américaines en dehors du pays.

**Innovation** : une confiance aveugle en la technologie pour résoudre les challenges du pays (pollution, population vieillissante, congestion urbaine, etc), l'ambition omniprésente des entrepreneurs et de la population qui sait que les pendules du XXIe siècle sont à l'heure chinoise.

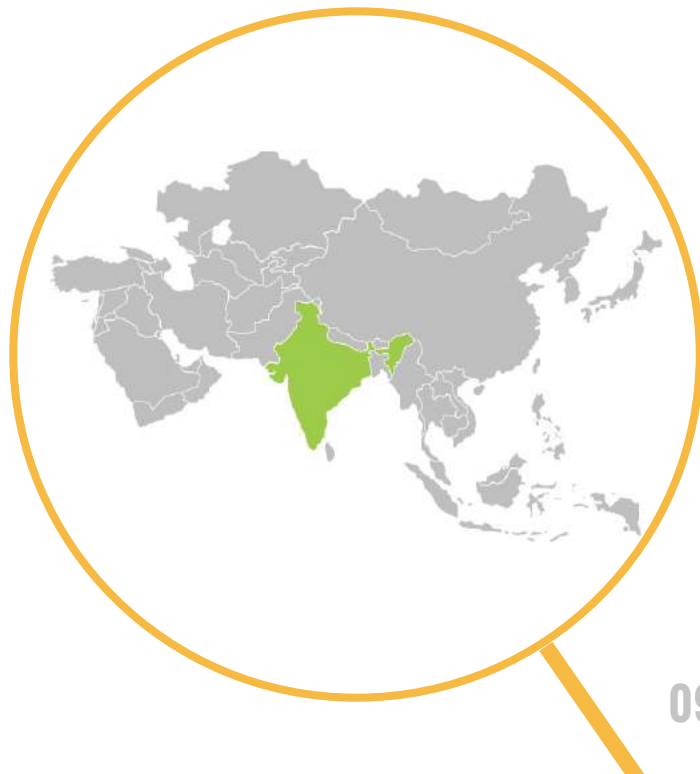
**Immobilier** : des villes et surfaces de plus en plus chères, mais un fort turnover de bureaux et des tours en construction partout et tout le temps, ce qui permet aux espaces d'innovation d'obtenir de bons emplacements (localisation, taille, qualité) sans trop de difficulté.

**Rôle du gouvernement** : pour les espaces d'innovation, totalement absent, les subventions sont pour les "state-owned enterprises" et leur nécessaire modernisation, les grands projets d'infrastructures nationaux (aéroports, TGV) ou internationaux (Route de la Soie)

## CINQ RÉGIONS D'ASIE CORRESPONDANT À AUTANT DE NIVEAUX DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

### INDE : FICHE D'IDENTITÉ

- Population : 1 339 mds
- Age médian : 29 ans
- PIB : 2 597 mds USD
- PIB/habitant : 1 939 USD
- Nombre de startups "licornes" (valorisées >1mdsUSD) : 14 en 2018
- Taux de pénétration internet : 40% de la population
- Taux de pénétration smartphone : 16% de la population
- Success stories de l'écosystème : Paytm (paiement mobile), Snapdeal (e-commerce), Flipkart (e-commerce), OYO Rooms (hotels low-cost), Hike (messaging)





## INDE: CANTONNÉ À LA SPÉCIALISATION IT

**Économie :** le miracle indien se fait attendre, et n'arrive pas. Bureaucratie endémique, corruption, forte concurrence régionale (Bangladesh sur le vêtement, Vietnam sur l'IT, etc) ne permettent pas assez de croissance par le haut (technologie, services) pour occuper les millions de nouveaux diplômés.

**Innovation :** au-delà des clichés sur l'innovation frugale, une expertise reconnue en IT, Big Data, Machine Learning après des années d'offshoring des Fortune500 en Inde. Les investisseurs chinois, américains, allemands, japonais se partagent les pépites startups.

**Immobilier :** l'Inde du Sud reste le pôle d'innovation #1 avec près de 40% des startups du pays à Bangalore, devant Mumbai (capitale business) et loin devant New Dehli (capitale politique). Les villes sont très congestionnées mais les niveaux de coûts sont encore très bas.

**Rôle du gouvernement :** via les régulations, il impacte sur certaines sphères comme les paiements, l'e-administration. Il affiche une volonté de soutenir l'économie startup, avec un fort protectionnisme technologique. Pour les espaces d'innovation, peu de soutien de la part de gouvernement locaux notoirement très procéduriers.

## CINQ RÉGIONS D'ASIE CORRESPONDANT À AUTANT DE NIVEAUX DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

### SINGAPOUR : FICHE D'IDENTITÉ

- Population : 5,6 millions
- Age médian : 40 ans
- PIB : 323 mds USD
- PIB/habitant : 57 714USD
- Nombre de startups "licornes" (valorisées >1mdsUSD) : 1
- Taux de pénétration internet : 84% de la population
- Taux de pénétration smartphone : 71% de la population
- Success stories de l'écosystème : Grab (taxis partagés), Lazada (e-commerce, racheté par Alibaba), SEA (ex-Garena, gaming)





## SINGAPOUR : SURTOUT, NE PAS LOUPER LA VAGUE

**Économie** : ce cas d'école des économies "tigres" (comme la Corée, Taiwan ou Hong-Kong) s'est industrialisé grâce à une intervention du gouvernement, pour passer ensuite à une économie de service basée sur les talents et l'immigration hyper-sélective.

**Innovation** : Singapour change de cheval de bataille régulièrement par peur de ne plus compter parmi les grands malgré sa taille microscopique (5m d'habitants), et a copié avec succès le modèle de développement technologique d'Israël (matching schemes pour investisseurs, immigration des talents).

**Immobilier** : l'espace est une denrée rare et les espaces d'innovation bénéficient en général de soutiens publics pour les deux premières années. Pour les espaces corporates, d'autres aides de promotion de Singapour comme destination d'investissement permettent aux grands comptes de s'installer de manière innovante (prise en charge des rénovations et d'une partie des salaires par exemple).

**Rôle du gouvernement** : omniprésent, depuis les visas entrepreneurs jusqu'aux "sandbox" pour laisser les startups fintech expérimenter dans des conditions réelles dans un espace sécurisé, en passant par des subventions nombreuses pour tous (VCs, startups, clients des startups).

# CINQ RÉGIONS D'ASIE CORRESPONDANT À AUTANT DE NIVEAUX DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

## PAYS ÉMERGENTS : FICHE D'IDENTITÉ

### Thaïlande :

- Population : 69 millions
- Age médian : 37.8 ans
- PIB : 455 mds USD
- PIB/habitant : 6 593 USD
- Nombre de startups "licornes" (valorisées >1mdsUSD) : 0
- Taux de pénétration internet : 60% de la population
- Taux de pénétration smartphone : 44.6% de la population
- Success stories de l'écosystème : pays organisateur de la seconde plus grande conférence startup/innovation, Techsauce, après RISE Hong Kong (marque de Websummit en Asie)

### Malaisie :

- Population : 31 millions
- Age médian : 27.7 ans
- PIB : 314 mds USD
- PIB/habitant : 9 944USD
- Nombre de startups "licornes" (valorisées >1mdsUSD) : 0
- Taux de pénétration internet : 85.7% de la population
- Taux de pénétration smartphone : 66.5% de la population
- Success stories de l'écosystème : Grab (désormais installé à Singapour), iFlix (streaming de films), Captcha (holding d'investissements avec 4 IPO en startup tech)







## PAYS ÉMERGENTS : TRUSTER LA PREMIÈRE PLACE

**Économie** : des pays souvent soumis à des cycles économiques (pétrole pour la Malaisie) ou politiques (putsch à répétition pour la Thaïlande) qui les privent du sentiment de stabilité nécessaire à un développement continu et sans cahots. Forte croissance des classes moyennes et des centres urbains.

**Innovation** : les grands groupes proches du pouvoir (grandes familles, officiers de l'armée, élus locaux) n'ont pas d'incentive à innover dans des marchés qu'ils maîtrisent, et les PME manquent de talents et de connexion à l'international. L'innovation n'est pas une priorité en dehors d'un objectif de communication.

**Immobilier** : les grandes villes sont très congestionnées et très étalées en surface, l'immobilier y reste raisonnable, mais la localisation des espaces d'innovation est stratégique pour éviter des heures de bouchons et des transports publics peu pratiques.

**Rôle du gouvernement** : entre FOMO (« Fear Of Missing Out », soit la « peur de manquer ») et naïveté, les gouvernements tentent de retenir les meilleurs talents plutôt attirés par les Etats-Unis, le Royaume-Uni ou Singapour, et manquent de vision à long-terme ou de réalisme dans le déploiement de leurs grands projets d'innovation.

# CINQ RÉGIONS D'ASIE CORRESPONDANT À AUTANT DE NIVEAUX DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

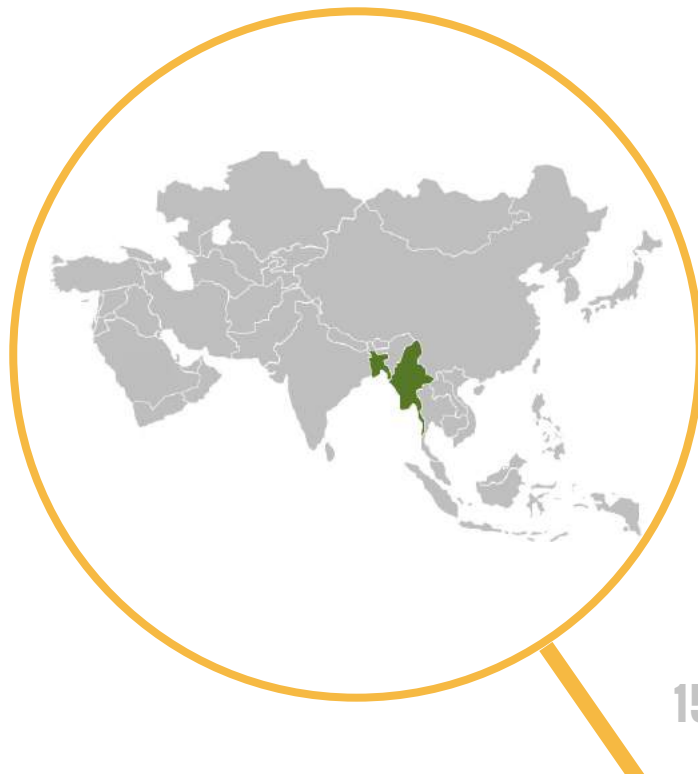
## PAYS FRONTIÈRES : FICHE D'IDENTITÉ

### Bangladesh :

- Population : 164.7 millions
- Age médian : 26.7 ans
- PIB : 249 mds USD
- PIB/habitant : 1 516USD
- Nombre de startups "licornes" (valorisées >1mdsUSD) : 0
- Taux de pénétration internet : 60% de la population
- Taux de pénétration smartphone : 21% de la population

### Myanmar :

- Population : 53 millions
- Age médian : 26 ans
- PIB : 69 mds USD
- PIB/habitant : 1 298 USD
- Nombre de startups "licornes" (valorisées >1mdsUSD) : 0
- Taux de pénétration internet : 25-50% de la population\*
- Taux de pénétration smartphone : 25-50% de la population\*
- \* données récentes et fiables non disponibles





## PAYS FRONTIÈRES : FORMER LES ENTREPRENEURS

**Économie** : quand les pays émergents deviennent trop chers, les grandes entreprises délocalisent dans les pays frontières qui peuvent alors commencer leur transition économique. Les classes moyennes sont encore inexistantes, mais on note une forte pénétration des smartphones et des premiers actes de consommation au-delà du strict nécessaire.

**Innovation** : quasi-inexistante, les universités ne sont pas au niveau, la corruption ou les conflits politiques font fuir les plus talentueux. Les grands noms de la tech américains ou chinois ne sont pas présents, seul Rocket Internet commence à s'attaquer à ces marchés.


**Immobilier** : plutôt cher par rapport au niveau des pays en question, les immeubles de qualité (infrastructure et design) ne sont pas nombreux et la construction plutôt lente renchérit l'existant.

**Rôle du gouvernement** : totalement absent à l'exception de l'envoi de notables dans les conférences tech. Les espaces d'innovation remplissent des rôles en principe dévolues à la puissance publique comme l'éducation au management.

## DEUX ENTRETIENS PAR ESPACE D'INNOVATION: CÔTÉ MANAGEMENT, CÔTÉ USER




Benjamin Joffe, Partner @HAX/  
SOSV

 /benjaminjoffe




Dave Tai, Co-founder at BeePlus

 /dave-tai-419386b6




Justin Paul, Startups and Industry  
Relations at SAP Labs India

 /justin-paul-73086247




Clément Jambou, Founder &  
CEO @ Unsupervised.ai

 /clementjambou




Nausheen I., CEO @ Zen & Zany  
Films

 /nausheenishtiaq



Monis Khan, Co-founder & CEO  
@ Dataoin

 /monis-khan-a078b65




Othmane Bennis, Managing  
Partner, Corporate Innovation  
Co-Founder & BD Director @  
XNode

 /othmanebennis



Christophe Duprat, Head of  
Transformation Strategy @  
Société Générale

 /christophe-duprat-85953a




Barbara Guerpillon, Director -  
Unilever Foundry SEAA and New  
Business Growth

 /guerpillon




Arthur Augerot, Design Director  
- Co-Founder @ Design Overlay

 /arthuraugerot



Vijaykant Nadadur, co-founder &  
CEO @ Stride.ai

 /vijaykant-nadadur-  
2769b2b




Alexia Sichère, Co-founder at Tryandreview.com

 /alexiasichere



Annie Ye, Head of DAX, Senior Vice President, DBS Innovation Group

 /annie-ye-chun-hua




Amarit Charoenphan, CEO & Cofounder, HUBBA & Techsauce

 /amaritcharoenphan



Mustafizur Khan, CEO & co-founder, Startup Dhaka

 /mustafizur-khan-85094026




Dave Malhotra, CEO & Lead Hustler at SoldOutt

 /dmalhotra



Inam Uz Zaman, Project Lead | Upskill from Startup Dhaka

 /inam-uz-zaman




Grace Sai, Co-Founder and Co-CEO, Found8.

 /gracesai



Sabrina Shabri, Head, Voice of the Customer, Group Innovation at Maybank

 /sabrina-shabri-31270875



João Dutra (Kyaw Aung), Accelerator Director at Phandeeyar

 /joaodutra




Rebecca Lim, Head, Our Better World

 /rebecca-lim-94643a8b




Subash Palani, Head of Agility@Work at Maybank

 /subash-palani-5b2b291b



Conor Smith, Managing Director - New Day Tech

 /conor-smith-07749911



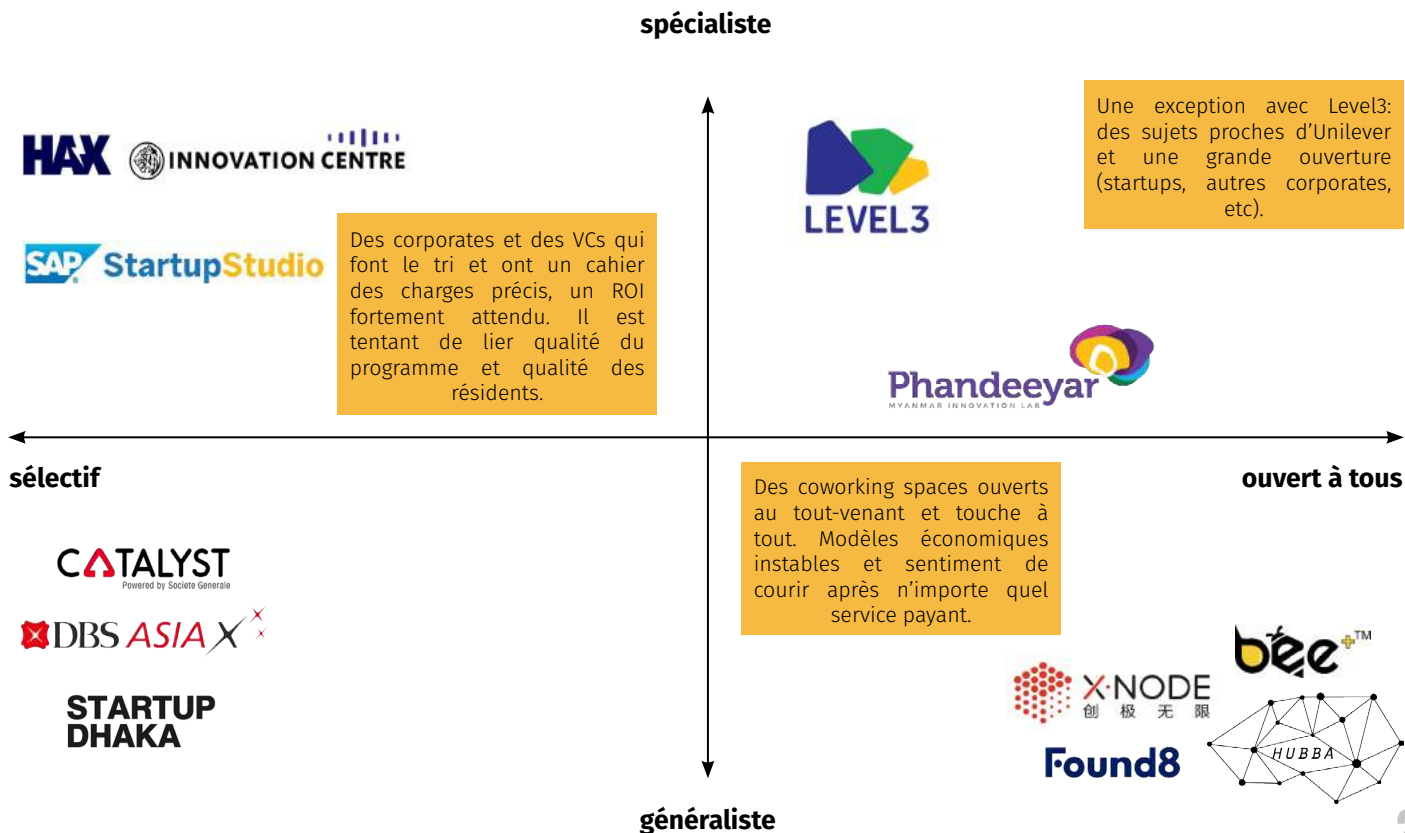
# 02

---

**CARACTÉRISTIQUES ET  
TYPOLOGIES DES ES-  
PACES D'INNOVATION EN  
ASIE.**



# DES ESPACES À L'OUVERTURE ET AUX SUJETS DIFFÉRENTS



## Plateformes d'innovation & Open-Labs d'entreprise



### Plateformes d'innovation

- Souvent lancées en réaction à une demande d'une communauté d'entrepreneurs, ou par inspiration avec les modèles de coworking ou d'accélérateurs à succès dans d'autres régions du monde
- Modèle de croissance organique, parfois chaotique, mélangeant expansion géographique et expansion de services pour monétiser au mieux (et au plus vite) la communauté de résidents
- Ouverts à tous ou presque, aujourd'hui mis en difficulté par des acteurs plus professionnels (Regus Spaces) ou plus orientés sur le passage à l'échelle par la technologie (WeWork), ou par la spécialisation d'autres acteurs (HAX: plateforme dédiée aux innovateurs hardware)
- Sites souvent bouillonnants, effet "ruche", bruyant



### Open-Labs d'entreprise

- Souvent lancés avec une double intention de résoudre des problématiques d'acculturation à l'innovation, ou de problématiques business, d'une grande entreprise
- Modèle de croissance "lean", avec en général peu de ressources affectées (nouveaux budgets qui demandent des validations nouvelles), expansion minimale dans les premiers temps pour confirmer l'intérêt du modèle
- Ouverts à peu d'acteurs extérieurs à l'entreprise, forte sélectivité pour ne filtrer que les partenaires, startups ou grands comptes, capables d'amener des réponses aux problématiques de l'entreprise, et plus fort tropisme à la confidentialité et maîtrise des espaces et des échanges.
- Sites souvent silencieux, mieux finis et plus professionnels

# PRINCIPAUX RÔLES DES ESPACES D'INNOVATION

## Quatre rôles principaux d'espaces d'innovation :

### LA LEARNING PLATFORM

- Fondée par des community builders
- Coworking traditionnel cherchant à diversifier ses revenus par tous les moyens
- Situation financière précaire (concurrence WeWork sur les desks, et espaces corporate sur corporate innovation)
- Equipe de taille moyenne (15-25)
- Communauté mixte, qui vient apprendre à entreprendre
- Found, Hubba, Startup Dhaka, Xnode, Bee+, Phandeeyar

### LE MATCHMAKER CORPORATE

- Fondé par un corporate, opéré de manière hybride (interne / recrutement externes / agence)
- D'abord un programme de sourcing de solutions tech pour besoins business identifiés
- Equipes petites à moyennes (1-20 personnes) à P&L neutre
- Au service du corporate uniquement
- Communauté professionnelle qui cherche du business
- SAP Startup Studio, Maybank Innovation Center, DBS DAX

### L'ÉCOSYSTÈME DE PARTENAIRES

- Fondé par un corporate, évoluant vers un écosystème multi-partenarial
- Focalisé sur la résolution à plusieurs de challenges sectoriels
- Très petites équipes (1-2 personnes) avec forte valeur / personnalité du program manager
- Communauté professionnelle, mixte et capable d'attirer d'autres grands comptes qui choisissent d'intégrer l'écosystème plutôt que d'en créer un
- Unilever Level 3, Société Générale Catalyst

### LE SAS D'ACCÈS AU MARCHÉ

- Du pays au marché : l'espace source des solutions locales pour les passer à l'échelle localement (SAP Startup Studio, Maybank Innovation Center, Hubba) ou globalement (Unilever Level3; SoGé Catalyst)
- Du global au local : l'espace aide des entrepreneurs du monde entier à s'implanter dans le pays (Bee+, HAX, Phandeeyar, Hubba)

# PRINCIPAUX RÔLES DES ESPACES D'INNOVATION

## Quatre rôles principaux d'espaces d'innovation – Etude de cas « Learning Platform »



2015 : conférences avec experts étrangers



2016 : lancement d'un blog tech & business (news et tips)



2016 : première promotion du Grammeen Phone Accelerator (+ grand télécom Bangladesh)



2018 : lancement de la Startup School 100% en ligne

### Une « learning platform »: Startup Dhaka

- L'un des premiers espaces d'innovation du Bangladesh.
- Écosystème technologique naissant: fort besoin de formation non seulement à l'entrepreneuriat, mais aussi aux fondamentaux du business (ce qu'est un "scope of work", un business plan, etc).
- Formation des néo-entrepreneurs, mais aussi des corporates en quête d'innovation et de talent mieux formés à l'innovation
- Constat que le fond associé à Startup Dhaka pour financer les startups de l'écosystème ne pourra fonctionner sans un effort conséquent sur la construction des capacités des entrepreneurs et des corporates du pays
- Partis pris : faire venir de l'étranger speakers et mentors pour aider à l'amorçage des connaissances, utiliser l'expertise « family business » des fondateurs de Startup Dhaka pour améliorer la connaissance business des entrepreneurs
- Construction en cours d'une plateforme digitale de e-learning pour industrialiser la diffusion des connaissances mentors et experts dans la communauté

# PRINCIPAUX RÔLES DES ESPACES D'INNOVATION

## Quatre rôles principaux d'espaces d'innovation – Etude de cas « Matchmaker corporate »

### Un « matchmaker corporate »: SAP Startup Studio



Depuis 2016 : trois promotions d'une dizaine de startups sur un an chacune



2018 : SAP.io réplique le modèle du Studio dans 5 autres villes, mêlant intrapreneurs & startups



2017 : Startup Social, conférence ouverte pour accroître le branding de SAP dans l'écosystème

- à l'origine, une volonté de ne pas laisser les concurrents (AWS, Microsoft) évangéliser à eux seuls l'ensemble des développeurs indiens
- Hypothèse depuis confirmée d'un modèle win-win: SAP Startup Studio permet un accès à son réseau de clients aux startups, et peut alors offrir + de services qu'en étant seul
- Les équipes commerciales donnent leur brief, SAP Startup Studio ouvre la compétition une fois par an.
- 2017: 150 candidatures, 8 startups retenues.
- 2018: 400 candidatures, 45 meetings en présentiel, 12 startups retenues.
- Côté startup, forte reconnaissance du programme et de l'apport de découvrir avec un commercial, l'un des clients SAP, pour adapter la solution et la déployer dans l'écosystème SAP
- Programme pour l'instant unique et que d'autres software providers et agences de conseils tentent d'imiter pour embarquer des services propulsés par des startups (en leurs marques propres). Logique d'écosystème de développeurs.

# PRINCIPAUX RÔLES DES ESPACES D'INNOVATION

## Quatre rôles principaux d'espaces d'innovation – Etude de cas « Ecosystème de partenaires »



**COLLABORATE. EXPERIMENT. PIONEER**

*Depuis 2015 en Asie du Sud-Est : le programme Foundry d'open innovation*



*Depuis 2017 : le coworking Level 3 intégré au HQ régional*

*Depuis 2018 : les partenaires corporates de Level 3 qui s'y sont installés physiquement*



### *Un « écosystème partenaire »: Unilever Level 3*

- 2015 : avant l'espace, un programme d'open innovation, Unilever Foundry South East Asia, entre les business units de Unilever et des startups répondant à des briefs précis (notamment en marketing)
- 2017 : Ouverture du coworking space Level 3 dans le QG régional de Unilever pour faciliter les échanges entre startups retenues pour les POC et Unilever et créer une première forme d'écosystème horizontal (aider les startups à travailler entre elles)
- Depuis 2018, intégration de partenaires corporates dans l'espace de Level 3: Cargill, Syngenta, MUFG (banque), Microsoft. Co-sponsoring des grandes thématiques de recherche (Marketing, Logistique, Sustainability, etc) avec Unilever et l'un des partenaires corporates
- Depuis 2016, près de 150 collaborations startups dont près de 50% ayant réussi le passage à l'échelle (défini par Unilever comme la capacité de répliquer un POC dans au moins 8 marchés)

# PRINCIPAUX RÔLES DES ESPACES D'INNOVATION

## Quatre rôles principaux d'espaces d'innovation – Etude de cas « Sas d'accès au marché »

### Un « sas d'accès au marché »: HAX



L'accès aux outils de prototypage acquis par HAX pour ses startups



L'accès aux composants électroniques : 90% sont disponibles dans le centre commercial voisin



L'accès à l'incorporation d'une entreprise en Chine pour y sourcer, prototyper, et à une entreprise aux US pour y distribuer et y vendre

- Un espace d'innovation à deux endroits : Shenzhen pour le sourcing de matériel et de capacité à prototyper; San Francisco pour la capacité à lever des fonds et à vendre (initialement en B2C, aujourd'hui à 90% en B2B)
- Expérience d'une startup française passée par HAX : reconnaissance du support administratif pour établir l'entité en Chine, ouvrir un compte en banque, une ligne téléphonique, et pouvoir communiquer et décider avec les partenaires de fabrication en Chine
- Accès aux marchés de financement : non seulement via les Demo Day et Investor Day, mais aussi avec les campagnes de crowdfunding organisées dans le cadre des accélérations (US160k levés en moyenne)
- Près de 30 experts dans l'équipe HAX a Shenzhen (sourcing, électronique, robotique, design, marketing, stratégie, etc.)



# PRINCIPAUX PROFILS DE L'ÉQUIPE ORGANISATRICE

Trois grandes figures sont visibles dans l'équipe des espaces d'innovation



## Le boss

- La personne la plus visible de l'espace d'innovation depuis l'extérieur, souvent fondateur.
- Définit les valeurs, le mindset et par ricochet la constitution de la communauté de l'espace d'innovation
- Personne très sollicitée, maximum à mi-temps dans l'espace (rôle de speaker / business development à l'externe)
- Peut ouvrir son réseau à ses membres si l'opportunité et le timing sont les bons



## L'animateur

- La personne la plus visible de l'espace d'innovation depuis l'intérieur
- Connait tout le monde, connecte de manière informelle, fait des feedback de suivi, remet en lien des collaboration qui s'essoufflent
- En général senior, peut être de l'interne (HAX, SoGé Catalyst) ou de l'externe (DBS DAX, Unilever Level 3), voire d'un autre pays (Phandeeyar) ou de la diaspora (Startup Dhaka)
- Profil de terrain, disponible en quasi-permanence, et qui permet d'accéder au boss si besoin



## L'intégrateur

- Dans les open-labs d'entreprise uniquement
- Facilite le pontage entre les solutions technologiques participant au programme de POC et la structure informatique et business de l'entreprise
- Rôle clé pour garantir le succès de la réussite du POC et son déploiement dans le business

# PRINCIPAUX PROFILS DE L'ÉQUIPE ORGANISATRICE

## Les rôles principaux dans l'organisation des espaces d'innovation – Le boss

### *La boss – Grace Sai (Found)*



- Citoyenne malaisienne, résidente permanente à Singapour (étude puis lancement du coworking space Impact Hub, désormais rebrandé en "Found")
- Omniprésente les premières années pour construire tout: la communauté, le mindset, les compétences de l'équipe de community management
- Assure la visibilité de la marque par sa présence médiatique et dans les événements régionaux
- Ouvre son carnet d'adresses comme bénéfice aux membres du coworking space (corporate, family offices, universités, fondations)
- Désormais peu présente dans l'espace, mais toujours disponible 15min pour assurer la bonne connexion au bon moment

# PRINCIPAUX PROFILS DE L'ÉQUIPE ORGANISATRICE

## Les rôles principaux dans l'organisation des espaces d'innovation – L'animateur

### *L'animateur – Othmane (Xnode)*



- Expatrié franco-marocain en Chine depuis 2015, a monté plusieurs entreprises au Maroc puis en Chine avant d'être recruté par Xnode pour animer ce coworking space alors naissant
- Prend peu à peu en charge les activités liés aux corporate et à leurs besoins en innovation – souvent des entreprises étrangères qui sont rassurées par le profil international d'Othmane
- Connait la communauté des membres de Xnode par cœur et est capable de connecter en un instant les bonnes personnes, de sonder les besoins et les envies.
- Organise les tours de l'espace d'innovation pour les délégations de visiteurs (agences publiques, corporates)
- Passe la plus grande partie de son temps dans l'espace d'innovation
- Profil orienté service

# PRINCIPAUX PROFILS DE L'ÉQUIPE ORGANISATRICE

## Les rôles principaux dans l'organisation des espaces d'innovation – L'intégrateur

### L'intégrateur (non-interviewé)

- Uniquement dans les espaces d'innovation corporate
- Fait partie des équipes IT de l'entreprise, est délégué à temps partiel pour assurer la jonction des solutions externes (startups, PME innovantes) à l'architecture IT de l'entreprise
- Permet de passer du POC au produit et au résultat business, à la fois pour la startup du programme, et pour les entreprises hôte
- N'intervient pas dans la définition du brief par l'entreprise ou la sélection de la startup au moment des candidatures
- Personne peu visible mais essentielle
- Format d'interaction: rendez-vous d'une heure entre l'intégrateur et la startup
- Identifié de plus en plus comme rouage essentiel des espaces d'innovation corporate (même pour des entreprises non-technologiques) pour leur capacité à aller au-delà du stade du POC et à crédibiliser les démarches d'open-innovation



# PRINCIPAUX PROFILS DES RÉSIDENTS

Des profils d'utilisateurs différents, qui reflètent la palette de service des espaces d'innovation :

## Le néo-entrepreneur

- Jeune diplômé ou actif n'ayant connu que des expériences en grande entreprise
- Besoin principal : formation et acculturation au mindset et mode de vie de l'entrepreneur (networking, sales pitch, business model canvas, etc)

## L'entrepreneur confirmé

- Entrepreneur confirmé ou serial-entrepreneur qui connaît le monde des startups et jeunes pousses
- Besoin principal : connections à des débouchés commerciaux (notamment dans les open-labs d'entreprise); formations spécifiques (accélération)

## Le défricheur de marché

- Entrepreneur transfrontalier vivant et travaillant à cheval sur deux pays ou plus (diaspora, expats)
- Besoin principal : administratif (montage de structure juridique, de compte en banque, etc), sourcing de fournisseurs, débouchés commerciaux

## Le démarcheur

- Fournisseur de solution (souvent technologique) pour qui l'espace d'innovation est un client potentiel
- Besoin principal : connexion aux fondateurs qui décident des outils, et connaissance de l'écosystèmes de partenaires et d'événements aussi clients potentiels

## Le gestionnaire de carrière

- Membre de l'espace d'innovation qui rejoint l'équipe de l'espace entre deux projets d'entrepreneurs
- Besoin principal : un contrat flexible avec l'espace d'innovation (de réceptionniste temps partiel à entrepreneur en résidence), des connections pour son prochain projet

# 03

---

**ÉVOLUTION ET STRATÉGIES D'EXPANSION DES ESPACES D'INNOVATION.**

## OPEN-LABS D'ENTREPRISE: DE LA CULTURE AUX SALES...

L'heure n'est plus à la découverte pour les corporate qui lancent des programmes d'innovation

### 2010-2014

Les corporates confient la gestion d'accélérateurs à des spécialistes (Techstars en Inde, JFDI à Singapour, Xnode en Chine).

### 2014-2016

Fin des accélérateurs corporate "vitrine" qui ne rapportent pas les résultats escomptés (peu de lien avec le business, trop de délégation de la sélection et mentorat des startups).

### 2017-2019

Reprise en main des programmes d'open-innovation par les corporates.

Création d'espaces dédiés (Level 3, SAP Startup Studio), parfois fermés au public (DBS Dax, Maybank Innovation Center), dont les POC sont quasiment toujours payés et pilotés par le business, et facilités (mise en relation, gestion des "sorties de route") de manière minimale par l'équipe de l'espace d'innovation.



## ... AU RENOUVELLEMENT DE LA RELATION PARTENAIRES...

Sortir du cadre client-fournisseur pour co-créer et résoudre les grands problèmes de demain



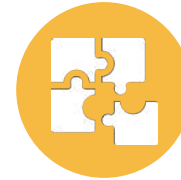
### Se donner une image innovante

- DBS DAX et les workshops proposés aux grands partenaires corporates sur la "méthode" de l'espace d'innovation
- Unilever Level3 et les visites de délégation corporate ou publiques



### Renouveler une offre commerciale

- SAP Startup Studio et ses commerciaux qui invitent les startups et clients à des "discovery days" avant l'accélération et proposent les produits nouveaux directement sur SAP
- Maybank Innovation Center : tests de nouveaux produits dans le centre avec les clients pour valider



### Résoudre des problèmes sectoriels

- Unilever Level3 et Cargill sur la question des plastiques et des ressources naturelles



## En faisant payer les clients internes pour les POC, les open-labs d'entreprises se libèrent et accroissent l'engagement

**... ET A UN  
ENGAGEMENT PLUS  
FORT DES CLIENTS  
INTERNES.**



**2016  
2017**

- Les open-labs sourcent des solutions pour les business units
- Les POC sont payés par l'open-lab
- Résultats mitigés (client interne peu engagé, pas responsable des résultats)

**2017  
2018**

- Les open-labs sourcent les briefs des business units, clients internes
- Les POC sont payés par la business unit
- Résultats meilleurs (client interne plus engagé, open-lab en facilitation, pas en execution)

**2018  
2019**

- Les open-labs sourcent des briefs pour d'autres grandes entreprises partenaires (SoGé Catalyst) et co-crèent des briefs avec d'autres grandes entreprises partenaires (Level 3)
- Les open-labs évaluent la pertinence de « vendre » leurs méthodologie à d'autres grandes entreprises

# PLATEFORMES D'INNOVATION: LOCALISATION DE RÉSEAUX

Sur un modèle proche de la franchise, des plateformes d'innovation



COLLABORATE. EXPERIMENT. PIONEER

## Unilever Foundry + Padang & Co

- Le programme d'open-innovation Foundry est d'abord né en Europe au QG global d'Unilever, au Royaume-Uni
- Le déploiement de Foundry en Asie du Sud-Est = un recrutement externe (secteur des agences) pour faciliter les relations startups / business units, et l'appui sur Padang & Co pour le scouting régional, et la gestion au quotidien du coworking space (dont paiements, onboarding, événements, community management)



## Phandeevar + FI + Open Street Map

- Seul espace d'innovation au Myanmar, et géré par des expatriés qui connaissent les grandes franchises d'innovation mondiales, Phandeevar est l'opérateur du Founders Institute (cours du soir pour entrepreneurs qui gardent un job en semaine) et Open Street Map (projet open source sur la cartographie).
- Phandeevar récupère du contenu, de la méthodologie et de la réputation tout en permettant aux deux franchises d'entamer leur pénétration de marché sans coût direct



## Found & Hubba + Google for Entrepreneurs

- Google a conçu son programme pour développeurs dans le but de faire concurrence à Microsoft et AWS (faire en sorte que les nouvelles startups utilisent leurs outils) et pour identifier des talents locaux.
- Pour Found et Hubba, deux espaces d'innovation 100% locaux, le partenariat Google for Entrepreneurs leur apporte un élément de différenciation fort dans des pays où le développement des coworking space est intense.

# STRATÉGIES D'EXPANSION DES PLATEFORMES D'INNOVATION

## Deux stratégies très différentes des espaces d'innovation dans leurs écosystèmes respectifs

Nom	Stratégie d'expansion mentionnée ?	Stratégie d'expansion géographique	Stratégie d'expansion de services	Stratégie d'expansion de volume
X-Node	Oui	Oui, à Shanghai	Oui, bâtir et opérer des open-labs d'entreprise	Oui, ces dernières années, passage de 1 à 3 sites à Shanghai
Bee+	Oui	Oui, Greater Bay Area	Oui, services "lifestyle" pour monétiser + d'heures d'un même résident (hotel, boulangerie, etc)	Oui, ces dernières années, passage de 1 à 5 sites à Shenzhen/région
HAX	Non	Oui, pré-accélération à Xi'an	Oui, soutien fundraising jusque Series B	Oui, fonds HAX et SOSV en croissance pour suivre les investissements initiaux
Hubba	Oui	-	Oui, stratégie de JV avec des propriétaires d'espaces en ville, ouverts à lancer des coworking space avec Hubba en opérateur	-
Found	Oui	Oui, volonté d'ouvrir des sites en Malaisie et Indonésie	Oui, ces dernières années ajout du micro-fond (1m US), d'une offre corporate	Oui, fusion récente (Février 2019) avec Collision8, concurrent de taille similaire
Startup Dhaka	Oui	-	Oui, ajout de nouveaux services de formation pour continuer d'éduquer la première vague de startup entrepreneurs du pays	-
Phandeeyar	Oui	Oui, dans les villes de 2nd ordre au Myanmar via des partenariats avec les universités	Oui, avec l'ouverture d'un fonds VC et le passage au modèle "for profit" de la structure (aujourd'hui fondation non-profit)	-

## STRATÉGIES D'EXPANSION DES OPEN-LABS D'ENTREPRISE

Deux stratégies très différentes des espaces d'innovation dans leurs écosystèmes respectifs

Nom	Stratégie d'expansion mentionnée ?	Stratégie d'expansion géographique	Stratégie d'expansion de services	Stratégie d'expansion de volume
<b>DBS DAX</b>	Oui	Oui, volonté de transférer la méthodologie de l'open-lab à des sièges pays qui souhaiteraient ouvrir leur open-lab	-	-
<b>SAP Startup Studio</b>	Non	-	-	-
<b>SoGé Catalyst</b>	Oui	Oui, en fournissant la méthodologie du Catalyst à d'autres marchés (cas en cours: Retail banking en Afrique)	-	-
<b>Unilever L3</b>	Oui et non: l'opérateur Padang & Co intéressé pour répliquer le modèle ailleurs; Unilever intéressé pour confirmer le modèle existant	-	-	-
<b>Maybank Innovation Ctr.</b>	Oui	Oui, volonté de répliquer le Innovation Center à d'autres sièges pays dans la région	-	-

# STRATÉGIES D'EXPANSION DES ESPACES D'INNOVATION

Ce que l'on retient des stratégies d'expansion des différents espaces d'innovation



## Plateformes d'innovation

- « Faire feu de tout bois » : ajout de nouveaux services pour trouver des sources de revenus
- Expansion géographique à petite échelle (ville, pays, pays adjacent)
- Localisation de réseaux globaux (ex: Google for Entrepreneurs)



## Open-Labs d'entreprise

- Cloner les open-labs dans d'autres marchés en packagant la méthodologie, le recrutement
- Ouvrir les open-labs existants à d'autres partenaires corporate pour faire écosystème

# PISTES D'AMÉLIORATION : DES SERVICES A CRÉER

## Résumé des services manquants (perçu ou réel) les plus demandés par les résidents interviewés dans le corpus

		Besoin	Existence
<b>RECRUTER</b>	• Freelances à la demande	■	○
	• Profils techno en particulier	■	○
	• Espaces corporates: + de temps-plein, notamment techno, au sein de l'espace pour + de réactivité et – de recours à l'externe pour résoudre des problèmes	■	●
<b>SCALER</b>	• Espaces corporates: des interactions plus structurées et formalisées avec le business (moins ad-hoc)	■	●
	• Espaces corporates: Au-delà des POC, du business récurrent avec les business units	■	●
<b>NETWORKER</b>	• Des groupes de membres par industrie, par fonction	■	●
	• Plus de networking entre membres pour décroisser et se connaître	■	●
<b>COMPRENDRE</b>	• Mieux identifier les expertises de l'équipe de management de l'espace (market entry, etc)	■	○
	• Mieux comprendre les critères de sélection dans les programmes puis dans les POC	■	○

■ Besoin MAJEUR   
 ■ Besoin MINEUR   
 ○ INEXISTANT   
 ● En partie EXISTANT   
 ● Déjà EXISTANT



## PISTES D'AMÉLIORATION : MIEUX ASSUMER LE RÔLE D'ÉCOLE

De nombreux espaces d'innovation transmettent des compétences qu'il est impossible d'apprendre ailleurs



*Apprendre à scaler en B2B : une startup du programme doit garder les 2 milliards de consommateurs quotidiens d'Unilever comme mesure.  
Pas de « petit » POC*



*Apprendre à devenir un entrepreneur dans un pays frontière avant de penser à l'expansion*



*Apprendre à travailler avec les entreprises étrangères en Chine et dans le marché chinois*



*Apprendre à créer un produit avec un vrai besoin de marche, et le produire de la façon la plus rapide et efficace*



*Apprendre à devenir un entrepreneur dans un pays frontière avant de penser à l'expansion*



*Apprendre à vendre au tissu de PME et grands comptes indiens*



*Apprendre à travailler avec une banque*

# PISTES D'AMÉLIORATION : DES OUTILS POUR LES ESPACES

Aucun espace ne semble disposer d'un outil satisfaisant pour optimiser la gestion de la communauté



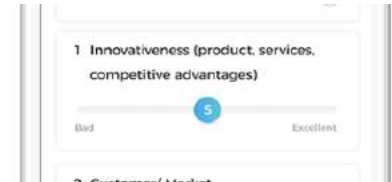
## Impossible à construire

- Unilever Foundry : échec du développement d'un outil en interne, et utilisation d'un outil open source qui ne permet pas la collaboration entre les équipes
- Cas de Xnode : a développé un outil en interne qui ne s'est pas révélé assez performant (coût de maintenance, d'adaptation)



## Pas de segmentation

- Gestion des événements, des alumni: au mieux dans des listes séparées dans l'outil de mailing (rare), en général envoi à toute la base de toutes les news.
- Forte dépendance aux personnes de l'équipe plus qu'à des process ou à des outils
- Mail, Facebook Page sont les principaux outils utilisés pour des envois en masse (événements, nouveaux membres, etc)



## Exceptions

- HAX : outil de CRM pour suivre les métriques de performance des startups accélérées (positionnement d'investisseur), Check-list de suivi de développement
- Hubba : outil bâti en interne (portail des membres, fonctions simples notamment paiement, réservation de salles) et ambition d'y ajouter des apps existantes sur le marché pour créer une nouvelle solution et optimiser la productivité des espaces d'innovation (Hubba ou d'autres corporates)

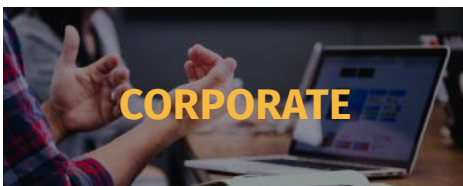
# 04

---

**OPPORTUNITÉS POUR  
DES ACTEURS  
EUROPÉENS AVEC  
LES ESPACES  
D'INNOVATION EN ASIE.**



- Accélération de la localisation dans des marchés de croissance (Chine avec Xnode; Singapour avec Found)
- Prototypage et production dans l'IoT (Chine avec HAX)
- Accéder à du support pour tester le marché Asie du Sud-Est (Singapour: Found)



- Sourcer des prestataires technologiques à bas coûts (Inde avec SoGé Catalyst)
- Tester les marchés frontières "bas de la pyramide" (Bangladesh avec Startup Dhaka, Myanmar avec Phandeeeyar)
- S'inspirer des modes de gouvernance de l'open-innovation (Singapour: DBS Dax, Unilever Foundry; Inde: Sogé Catalyst, SAP Startup Studio; Chine: Xnode)
- Accéder à des innovations clés pour les projets pilotes (HAX)



- Sourcer du dealflow via les plateformes d'innovation (avec tous les espaces sauf DBS DAX et Maybank Innovation Center, tous deux 100% centrés sur l'interne)
- Envoyer les startups du portfolio en "voyages découverte", notamment Chine (Xnode, HAX, Bee+)



- Mentorer ou apporter des compétences ou retours d'expériences lors de voyages dans la région (contacter les espaces pour leur proposer, 1-2 mois en amont du voyage), notamment dans les pays frontières et émergents, + en demande de compétences extérieures pour faire grandir leurs écosystèmes locaux

## CONDITIONS D'ACCÈS AUX PLATEFORMES DU CORPUS

Nom	Espace ouvert à tous ?	Programmes d'accélération ?	Critères d'accès	Programme payant ?	Programme rémunéré ?
X-Node	Oui	Oui	Dossier	Oui (prix fixe)	Non
Bee+	Oui	Non	-	-	-
HAX	Non	Oui	Dossier et pitch	Oui (equity)	Non
SAP Startup Studio	Non	Oui	Dossier: pertinence par rapport au challenge business	Non	?
SoGé Catalyst	Non	Oui	Dossier: pertinence par rapport au challenge business	Non	Oui (système de bourse pour startups indiennes principalement)
Unilever L3	Oui	Oui	Dossier: pertinence par rapport au challenge business	Non	Oui (POC rémunérés par la business unit donneuse d'ordres)
DBS DAX	Non	Oui	Non dévoilé	Non	Non
Found	Oui	Oui	Dossier et pitch	Oui (equity)	Non
Hubba	Oui	Oui	Dossier et comité de sélection avec le corporate partenaire du programme	Oui (equity)	Non
Maybank Innovation Ctr.	Non	Non	-	Non	Non
Startup Dhaka	Non	Oui	Dossier et comité de sélection avec le corporate partenaire du programme	Oui (equity)	Non
Phandeeyar	Oui	Oui	Dossier et comité de sélection avec le corporate partenaire du programme	Oui (equity)	Non

# ANNEXE

---

**RÉSUMÉ DES ENTRETIENS  
MENÉS DANS LES 12  
ESPACES D'INNOVATION  
EN ASIE.**

## CHINE – XNODE : LE DÉFI DU BUSINESS MODÈLE ET DE L'ÉQUIPE



### Manager : Othmane Benis (expat)

- L'innovation corporate comme un mal nécessaire pour monétiser au-delà de la location de bureaux peu rentable
- Les événements et l'animation de la communauté perçus comme le coût opérationnel du business de l'espace d'innovation
- Difficulté de trouver des outils pertinents : Xnode a essayé de faire ses propres outils puis abandonné
- Principal défi : trouver les bons profils au croisement de consulting, community management, digital marketing, commercial)

### Utilisateur : Arthur (expat)

- Entrepreneur en merchandising (solutions pour les retailers), a reçu un prix d'innovation de Immochan
- A choisi Xnode pour la réputation de son programme d'accélération après avoir benchmarké plusieurs autres
- Perception que le service rendu est onéreux malgré la qualité
- A déjà des bureaux à Shanghai, ne vient que pour le programme d'accélération
- Nouveau service demandé : sourcing de profils à recruter pour sa startup



## CHINE – BEE+ : DE L'ESPACE DE COWORKING À L'ESPACE LIFESTYLE



### Manager : Dave (local)

- Ambition : résoudre tous les problèmes qu'un coworker peut rencontrer dans ses 16h de vie diurne, du travail à la restauration en passant par le sport et le logement
- Equipe de design et d'opération de l'espace en propre pour maîtriser l'expérience de bout en bout (très premium)
- Localisation de l'expérience utilisateur : dès le second espace ouvert, des salles de siestes partout (une tradition en Chine dans tous les bureaux)
- Stratégie proche du retail : nécessité d'être dans le "golden area" de la ville pour attirer les passants
- Lobby cafétéria ouvert à tous; espace de coworking réservé aux membres

### Utilisateur : Nausheen (expat)

- Productrice vidéo avec son équipe. A choisi le lieu pour avoir de l'espace pour son matériel
- Apprécie l'effet de "contagion" de voir le niveau de discipline et travail acharné des autres membres
- Apprécie que les clients aient un "effet wahou" en entrant dans le cowork : crédibilise son travail et sa réputation
- Utilise les services administratifs de Bee+ pour localiser son entreprise
- Nouveau service demandé : du networking plus structuré avec les autres résidents

## CHINE – HAX : TIRER LE MEILLEUR DE L'ÉCOSYSTÈME LOCAL DE SHENZHEN POUR LES ENTREPRENEURS DU MONDE ENTIER



### Manager : Benjamin (expat)

- HAX est un accélérateur vertical (spécialité hardware) détenu par le fond SOSV
- HAX, « ce n'est pas seulement ce qu'il y dedans, c'est aussi ce qu'il y a à l'extérieur » en référence au quartier des marchands de composants électroniques dans lequel les locaux sont situés
- Stratégie très sélective sur les startups accélérées (2% d'admission) et les visiteurs (corporates qui peuvent apporter du business, médias de premier niveau type BBC ou Wired)
- Difficile de répliquer HAX (6 ans, 200 startups investies et mentorées). Foxconn a essayé à trois reprises de lancer un accélérateur hardware.
- Parcours utilisateur : au début, le staff HAX est le plus utile, ensuite, les autres startups sont les plus utiles.

### Utilisateur : Clément (expat)

- Ex data-scientist chez Lyft, ingénieur de formation, co-fondateur de Unsupervised.ai, designer de robots pour la livraison
- Perception de l'utilité de HAX dans l'arrimage à la Chine: ouverture de l'entreprise, du compte en banque, du téléphone (nécessaire pour tous les paiements), de la culture et de l'écosystème électronique à Shenzhen
- Meilleur service perçu : la capacité de HAX à apprendre à passer d'un prototype à un produit
- Nouveau service demandé : résolu en cours d'accélération (accès à plus de mentors en ingénierie mécanique et électrique, désormais des temps-plein chez HAX)

## INDE – SAP STARTUP STUDIO : QUAND LES COMMERCIAUX PILOTENT LES INNOVATEURS



### Manager : Justin (local)

- A travaillé pour NASSCOM, une association de promotion de la technologie et l'entrepreneuriat en Inde (financement public et privé), et rejoint le Startup Studio en 2016
- Ambition de professionnaliser à la fois le secteur du B2B et des startups en Inde avec le studio
- SAP se positionne comme facilitateur entre ses clients (et les équipes commerciales) et des startups indiennes qui viennent chercher un go-to-market
- Programme de 12 mois pour intégrer la technologie de la startup dans SAP (3 mois), construire un scénario avec un commercial et un client (6 mois), et déployer en réel (3 mois)
- Taux d'admission de 2%

### Utilisateur : Monis (local)

- A benchmarké les accélérateurs de Microsoft et Oracle, mais la plupart des entreprises indiennes sont sur SAP, et Monis cherchait avant tout des leads
- A apprécié l'apport de SAP Startup Studio dans l'intégration (architecture, design, produit) de leur solution pour leurs clients existants.
- Service le plus apprécié: les sessions de découvertes avec un commercial et un client de SAP. Traduction en résultats business quasi immédiat.
- Nouveau service demandé: des interactions plus formalisées avec les commerciaux (à qui parler ? quand ?)

## INDE – SOGÉ CATALYST : LE PLUS GROS ACCÉLÉRATEUR CORPORATE D'ASIE



### Manager : Christophe (expat)

- Positionnement de hub technologique offshore : pas de travail sur l'innovation ou les nouveaux business models
- Briefs du business (170 en 4 ans) couverts par des startups indiennes (50 en 4 ans, avec plusieurs ayant travaillé sur plusieurs briefs). Sprints de 10 semaines.
- Rôle clé de l'architecte IT, qui assure la transition entre des solutions tech prêtes à 70% à répondre aux briefs business, présent de bout en bout du process de prototypage
- Premières collaborations en cours où Catalyst héberge les business challenges d'autres grands groupes (automobile, F&B, Consulting).
- Vision: création d'un toolkit « Catalyst » exportable dans les autres BU de SoGé plutôt que de continuer à opérer les demandes du monde entier depuis Bangalore.

### Utilisateur: Vijjay (local)

- PhD, 34 ans, a travaillé aux US, France, Portugal, Chili
- Sa startup avait des clients principalement dans les télécoms, mais pas dans le bancaire qui les intéressait également (désormais, tous les clients sont en banque)
- Perception positive des managers du programme, « the glue of the platform »
- Principale bénéfice du programme : les feedbacks et interactions avec les mentors qui permettent de positionner l'offre dans le contexte de la banque
- Nouveau service demandé : un meilleur framework pour comprendre le choix de Catalyst de sélectionner telle startup pour tel projet.

### SINGAPOUR – FOUND : LE COWORKING TRADITIONNEL FACE À LA MUTATION DE SON SECTEUR

# Found8

#### **Manager : Grace (locale)**

- S'est concentrée successivement sur la construction de la communauté (2012-2015), l'organisation de l'équipe de sa performance avec les OKR (2015-2016), et les services à haute valeur ajoutée comme corporate innovation (2017+)
- Partenariat avec les corporates et surtout les family offices pour qui le monde de l'innovation est difficile d'accès (pas de culture startup)
- Changement de nom de « Impact Hub » (spécialisation en social impact et partie du réseau global Impact Hub) à Found (marque propre) décrit comme un "Innovation Campus" pour s'éloigner de l'image trop immobilière du coworking space
- Design : inspiré de Google qui a identifié 33 comportements se déroulant dans un espace de travail

#### **Utilisateur : Rebecca (locale)**

- Pilote One Better World, un programme d'intrapreneuriat de l'ONG Singapore International Foundation, et a choisi de mettre l'équipe en coworking space pour être plus inspiré et moins dépendant du siège.
- A choisi Found car c'était le seul à l'origine, se pose la question désormais de savoir si c'est toujours l'espace pertinent alors que la communauté s'est dilatée dans trois espaces Found et que le focus est sur les corporate
- Meilleur service : la connexion au bon moment, aux bonnes personnes
- Nouveau service demandé : des sous-groupes par secteur ou fonction dans les entreprises.

## SINGAPOUR – UNILEVER LEVEL3 : DU COWORKING À L'ÉCOSYSTÈME OPEN-INNOVATION INTER-ENTREPRISE



### **Manager : Barbara (expat)**

- Avant le coworking, en charge du programme d'open-innovation d'Unilever, Foundry : identifier des startups et PME innovantes pour répondre aux business briefs internes
- L'idée du coworking s'est ajoutée « au-dessus » du programme Foundry, après avoir été testée et validée, pour incarner la communauté d'innovation d'Unilever à Singapour/South-East Asia
- Modèle hybride : Unilever opère le programme Foundry, et Padang & Co (agence d'open innovation indépendante) opère le scouting de startups, et l'espace de coworking Level3 (ouvert à tous sauf marques FMCG concurrentes)
- Principe de co-sponsor pour piloter les 5 grands axes de travail de Foundry avec de grands partenaires membres du cowork (ex: Marketing Tech = Unilever + WPP)
- Espace « sérieux, pas Instagrammable » et orienté travail (« Blue Room », « the Big Room »)

### **Utilisateur: Alexia (expat)**

- Serial entrepreneur, a fondé Try & Review en 2016 pour aider les marques à générer des reviews en ligne pour leurs produits & services
- A déjà des bureaux, a rejoint Level 3 en membre non permanent pour faciliter ses rendez-vous avec Unilever
- Meilleur service perçu: la densité des connections informelles à Level3, la visibilité poussée par Barbara auprès des business units de Unilever. Qualité forte de la relation avec la manager
- Autre bénéfice clé: le feedback informel de Barbara à la startup (elle) et la business unit (Unilever) après des réunions de travail sur des POC.
- A essayé le lab de Johnson & Johnson perçu comme passez dans l'échange et le win-win pour la startup et la marque
- Nouveau service demandé : du « recurring business » après le POC

## SINGAPOUR – DBS DAX: FORMER 22,000 EMPLOYÉS AUX MÉTHODES DE L'INNOVATION



### Manager : Agnes (locale)

- Carrière en Immobilier, Retail, Sustainability avant de prendre en charge les relations écosystèmes pour DBS DAX
- DBS DAX comme fonction support de toutes les autres BU de la banque en Asie. Equipe de 20 personnes.
- Première année : focus sur l'acculturation du groupe à l'innovation. Seconde année: focus sur les résultats et le lien aux besoins du business
- Programme startup de 12 semaines (semaine 1 : ouverture du challenge ; semaine 2: due diligence; semaine 3 : compliance; semaine 4-12: POC avec la BU)
- Influence mutuelle de la marque DBS sur le programme DAX (attractivité, taille) et de DAX sur la marque DBS (de « Development Bank of Singapore » à « Data, Digital... »)
- Expansion: possibilité de transformer DAX en toolkit pour aider les pays de la région, mais pas de faire à leur place

### Utilisateur : pas autorisé par DBS

### MALAISIE – MAYBANK INNOVATION CENTER: UN LIEU SIMPLE POUR FAVORISER L'INNOVATION EN INTERNE



#### **Manager : Sabrina (locale)**

- Six fonctions du centre : identifier les zones d'innovation pour Maybank, espace pour explorer de nouvelles solutions; collaboration avec les fournisseurs; relations startups; événements pour animer la communauté; sensibilisation à l'innovation
- séparé du QG de Maybank pour éviter la prise du quotidien
- première année : focus sur l'idéation; seconde année: focus sur l'exécution des projets
- Communauté : 439 événements depuis le lancement en 2015, au départ événements externes pour générer de la visibilité, désormais plutôt internes
- Pas de community manager temps plein mais un opérateur de l'espace. L'ensemble des activités doit bénéficier à la banque

#### **Utilisateur : Subash (local)**

- Partie de l'équipe RH de Maybank
- Se servait de l'espace pour des sessions de formation et customer validation pour les nouveaux produits de la banque, et des événements avec des externes (hackathons)
- Nouveau service demandé: accès plus structuré à des profils technologie et infrastructure pour être moins dépendant de tiers externes (agences)



## THAÏLANDE – HUBBA: LE COWORKING CLASSIQUE DU PAYS ÉMERGENT



### Manager : Amarit (local)

- A commencé sa carrière en directeur de programme pour l'incubation d'entreprises sociales -> sans lieu, le taux de succès était très limité, et difficile de rassembler mentors et mentees, d'où l'idée de lancer un coworking space en 2012
- 5 espaces à Bangkok, choisis selon deux critères: existence d'un espace de « surplus » d'un acteur de l'immobilier (ex : dans un centre commercial), ou d'un propriétaire disposant de lieux à fort trafic, dans les deux cas modèles de partage de revenus -> Hubba ne paie pas de loyer directement
- 350 desks pour 1000 inscrits. Equipe de 80 dont 20 uniquement pour la conférence Techsauce (20,000 participants)
- Ambition de développer un software pour opérer d'autres espaces (corporate) et les rendre plus productif. Mix de développement maison et intégration d'apps existantes

### Utilisateur : Dave (local)

- Entrepreneur dans les solutions de billetterie pour événements de loisirs
- A découvert Hubba à la fois dans une approche commerciale (pour signer le coworking comme client de sa solution de billetterie) et alors qu'il cherchait un espace de travail non conventionnel
- Forte traction commerciale grâce à l'un des deux frères fondateurs de l'espace, et à la stratégie d'événements de Hubba (qui organise Techsauce, un événement à 20,000 participants payants, chaque année)
- Comprend que les bénéfices qu'il reçoit (notamment commerciaux) dépendent pour beaucoup des personnes plus que d'une organisation systématique
- Adore Hubba mais envisage de partir si son équipe grossit (modèle de coût moins avantageux)

# ENSEIGNEMENTS CLÉS

## MYANMAR – PHANDEEYAR : LE SEUL ESPACE D'INNOVATION D'UN PAYS QUI S'OUVRE AU MONDE



### Manager : Joao (expat)

- Brésilien passé par un premier job aux Pays-Bas, avait envie de retrouver l'ambiance d'un pays émergent où le gouvernement est déficient dans le soutien à l'innovation
- Phandeeяр (« espace de re-création ») fondé en 2015, sur un modèle non-profit qui est en train d'évoluer. Aujourd'hui encore financé principalement par des donateurs privés (Omydiar Foundation).
- Opère localement les services de Open Street Map, Founders' Institute
- Coworking space, accélération & fond sur 18 mois, événements, corporate innovation (VISA, Philips).
- Ambition de répliquer d'autres Phandeeяр avec des universités en dehors de la capitale

### Utilisateur : Conor (expat)

- Citoyen US, au Myanmar depuis 2013 (finance) a trouvé Phandeeяр car c'était le seul coworking space pour sa startup (marketplace d'offres d'emploi)
- N'a pas souhaité rejoindre le programme d'accélération (pas en phase avec son propre agenda)
- Apprécie que les événements créent un écosystème d'entrepreneuriat plus grand que la communauté de Phandeeяр et de ses membres actifs
- Meilleur service perçu : les connections faites par l'équipe de Phandeeяр.
- Nouveau service demandé : plus grand formalisation de l'expertise de l'équipe de l'espace pour mieux savoir à qui faire appel en cas de besoin

### BANGLADESH – STARTUP DHAKA : COUVRIR TOUS LES BESOINS D'UN ÉCOSYSTÈME NAISSANT

#### STARTUP DHAKA

##### **Manager: Mustafizur (local)**

- 46 ans, 22 ans dans son family business et banque
- Startup Dhaka = réinventer le narratif autour du Bangladesh, pour raconter une histoire optimiste, basée sur l'entrepreneuriat. Aujourd'hui, SUD, c'est une plateforme de learning online, un média tech, un accélérateur et un fond
- Programme d'accélération opéré conjointement avec Grammeen Phone (plus gros opérateur télécoms du pays), chacun prenant 8% des parts de la startup
- Reconnaissance que l'écosystème est trop jeune : favorise les exits rapides (même petites) des startups pour créer des rôles modèles locaux. Va chercher mentors et experts dans la région pour apporter des compétences inexistantes au Bangladesh

##### **Utilisateur : Imam (local)**

- Alumni du premier batch de startups accélérées par SUD et Grammeen Phone (solution de peer-to-peer)
- A ensuite rejoint l'équipe SUD pour les aider à créer la plateforme de online learning pour diffuser plus largement les compétences de l'entrepreneuriat au Bangladesh, notamment en dehors de la capitale Dhaka
- A lui même appris de nombreux fondamentaux lors de son passage à SUD en tant qu'utilisateur (marketing, business plan, etc)

# VOS CONTACTS

---

[vivien.pertusot@bpifrance.fr](mailto:vivien.pertusot@bpifrance.fr)

[mL.henry@innovationfcty.fr](mailto:mL.henry@innovationfcty.fr)

[martin@innovationiseverywhere.com](mailto:martin@innovationiseverywhere.com)

**TELECHARGER NOS ETUDES SUR :**

<https://plateformes-innovation.fr/>

