

Compte rendu de la réunion du 18 septembre 2024

Etaients présents :Lise Gastaldi, Maitre de conférences (Université Aix Marseille) ; Olivier Musseau, Responsable du Knowledge management, Direction des Applications militaires (CEA-DAM) ; Carole Reniero, Responsable de la communication (CIME) ; Michel Delanoue, sous-directeur en charge du Développement RH (CNES) ; Pascal Corbel, professeur en sciences de gestion et de management (Université Paris Saclay) ; Stéphane Ayache, directeur (Transformit) ; Laurent Allouche, Responsable de l'innovation (Transformit)

Animation : Patrick Gilbert, IAE Paris Panthéon-Sorbonne ; Martine Le Boulaire, CIME.

La séance était consacrée à la thématique des relations entre grands groupes, PME, ETI, Start-up dans une logique d'innovation collaborative ; elle préfigure la *Learning expedition* prévue en novembre chez Michelin à Clermont Ferrand.

Innovation collaborative entre grands groupes et petites entreprises/Start up par Pascal Corbel-Professeur en sciences de gestion et de management-Université Paris Saclay

Pascal Corbel est spécialiste de l'innovation. Il a beaucoup travaillé sur les stratégies de propriété intellectuelle (IP) et les relations entreprises dans le cadre d'un poste de Vice-Président de deux universités à propos des relations entre l'université et le monde des entreprises.

Son propos porte sur les Start-Up à partir de ses travaux, mais aussi d'une thèse qu'il dirige en ce moment ; celle de Amani Amri sur les experts dans une grande entreprise ; le thème des relations avec les start-up revient beaucoup dans ce travail de thèse qui sera soutenu en avril 2025.

Il existe des difficultés dans les relations grands groupes /Start Up possiblement des deux côtés :

- Des grands groupes qui peuvent mettre en difficulté les Start-Up et les petites entreprises avec lesquels ils travaillent
- Mais le diable n'est pas toujours du côté des grands groupes, on peut avoir des Start-Up avec des comportements problématiques dans les projets de collaboration.

1-1 Quelques concepts permettant de cadrer le propos :

- **Open innovation**

Un auteur comme Chesbrough défend à travers le concept « d'open innovation » l'idée d'une parfaite complémentarité entre les grandes entreprises et leur environnement.

Selon cet auteur, l'innovation ouverte leur procurerait trois types d'apport :

- 111- Un apport direct de projets ou de technologies qui passe par le licensing-in ou l'acquisition de la Start Up. C'est la politique d'une entreprise comme Cisco qui développe en matière d'innovation, une fonction A&D - acquisition & développement- et non plus de R&D ; il s'agit d'acheter des Start-Up plutôt que de faire des recherches soi-même.
- 112- Le renforcement de ses propres compétences de R&D
 - Les Start Up explorent des voies technologiques encore inexplorées ; elles peuvent avoir une forte proximité avec les milieux académiques. Beaucoup de Start Up viennent du système académique, et les Start Up du coup jouent le rôle de relais entre le grand groupe et le monde académique.
 - Par des partenariats et des acquisitions qui visent aussi à capter les savoir-faire tacites.
- 113- Le désir d'insuffler une culture entrepreneuriale dans le grands groupes
 - Ces entreprises entourées de Start Up qui « disruptent » ont aussi besoin de profils qui génèrent une culture de l'innovation.
 - Quels sont les effets réels de ces initiatives ? Existe-t-il une évaluation de ce que cela produit ? Des limites à considérer, car ces initiatives absorbent de l'énergie
 - Si on les mesure en termes d'activités créées, les Programmes d'intrapreneuriat internes sont décevants car il y a peu de nouvelles activités qui sortent de ces programmes
 - Par contre sur la capacité à insuffler un esprit intrapreneurial cela fonctionne pas mal, mais sur des temporalités longues ; faire bouger une culture, est très difficile à objectiver/chiffrer (donc ce sont des programmes fragiles qui perdent vite le soutien de la direction, surtout quand les chefs changent, ce qui – selon les entreprises et les secteurs – change beaucoup)
 - Il existe par ailleurs des tensions en fait dans ces programmes :
 - Si on veut développer un esprit intrapreneurial, insuffler une culture intrapreneuriale : il vaut mieux avoir des programmes assez ouverts, pas très sélectifs, parce que ce qui compte c'est que les gens expérimentent, bougent, même si ça ne produit pas de nouvelles activités ; le problème est que l'on a du mal à chiffrer cela.

- Par contre si on veut créer des activités, cela demande des liens et des contacts répétés ; il ne sert à rien d'envoyer des dirigeants 3 jours dans un incubateur avec des jeunes startups...

- **Capacités dynamiques – Teece & co. (1997)**

Dans le prolongement de la théorie du Management par les Ressources (Ressource Based View) qui est une approche de la stratégie plus tournée vers l'interne que vers l'environnement et les enjeux de positionnement sur les marchés, Teece & Co. considèrent la dimension dynamique de ces avantages concurrentiels, et donc les capacités dynamiques qui sont « des capacités à intégrer, construire et reconfigurer des compétences pour faire face à un environnement qui change rapidement »

Ils relient capacités dynamiques et démarches intrapreneuriales ; les Start Up alimentent ces capacités dynamiques.

L'entrepreneuriat stimule les capacités dynamiques de plusieurs manières : dans une **logique outside-in par du :**

- « Sensing »
 - Identification de tendances émergentes : se projeter dans un futur que l'on a du mal à imaginer
 - Facilité par des contacts fréquents avec les Start Up
 - Les activités mises en œuvre pour identifier les Start Up ouvrent sur l'environnement, permettent d'acquérir des connaissances, de sentir les choses, les tendances
- « Seizing »
 - Saisir, parce que sentir ne suffit pas, encore faut-il agir derrière, se saisir des opportunités que l'on a repérées
 - Il va falloir mobiliser des ressources pour saisir ces opportunités
 - Cela peut passer par l'acquisition de Start Up « early stage »
 - Enjeu d'être proche des Start Up, car – étude de Michel Ferrary – on achète beaucoup plus cher des Start Up dont on n'est pas proche, à l'étranger par exemple
 - Facilité par une culture de l'expérimentation ; ça veut dire qu'il faut assumer l'échec, ce qui est très compliqué dans les Grandes Entreprises, qui ne se vantent pas des échecs, vécues comme des erreurs.
 - Exemple de Cisco qui repère les tendances tout de suite, très tôt, parfois dans une optique de très Long Terme : on voit émerger une technologie et si jamais cela un jour se révèle important, il vaut mieux qu'on la possède déjà. L'entreprise a su se doter de l'argent et de la stratégie pour racheter tout ce qui bouge... avec des procédures d'achats accélérées qui ne nécessite pas l'aval de la Direction Générale.

- « Transforming/Pivoting »
 - Si les opportunités se confirment, il va falloir les intégrer à ses propres activités, les intégrer dans le portefeuille d'activités, modifier l'équilibre des activités
 - Cela peut passer par l'acquisition de Start Up plus mûres, plus grosses (les Scale up) avec parfois un rachat à plusieurs millions de dollars.

A noter que les achats d'entreprises par un Grand Groupe visent parfois à tuer la concurrence ; des accusations en ce sens ont été formulées vis-à-vis d'Amazon qui fait beaucoup cela... pour étouffer la concurrence

Quid de l' inside-out ?

Les start up peuvent être aussi considérées comme des débouchés pour des projets abandonnés et des personnes qui sortent de l'entreprise, avec leurs idées, leurs cerveaux. Cela peut permettre que les activités d'exploration soient logées dans des entités autres que l'exploitation, ça peut être une manière de protéger l'exploration.

Ainsi Chez Kodak, les activités d'exploitation ont étouffé les activités d'exploration.

Il y a un dilemme entre exploration et exploitation – (James March (91)-

- Exploration : des activités dans l'expérimentation, orientées innovations radicales, de rupture.
- Exploitation : fonctionnement quotidien de l'organisation, mais qui peut intégrer une part d'innovation incrémentale.

L'auteur nous dit que toute entreprise doit trouver un équilibre entre les deux, sachant que l'entreprise a tendance à favoriser les activités d'exploitation qui sont au cœur de l'activité et de la performance de l'organisation ; les activités d'exploration sont fragiles, elles sont particulièrement vulnérables si elles ne sont pas protégées, distinguées des activités d'exploitation. Tout un courant actuel travaille sur l'ambidextrie et promeut la séparation des activités pour protéger l'exploration.

La Start Up – spin-off – peut servir à la Grande Entreprise de diverses manières :

- Héberger des projets d'exploration ; sachant qu'on va garder des liens avec elle, humainement, financièrement aussi – donc si ça marche mieux que ce que l'on pensait, on peut en bénéficier.
- Servir de débouchés à des projets intrapreneuriaux internes, des profils internes qui sont tentés par les expériences entrepreneuriales, ça leur offre des débouchés, sans qu'on ne les perde et qu'ils aillent trop loin.

Les principales modalités repérées :

- Transfert de technologies
- Licensing-in
- Prise de participation
- Acquisitions : progressives ou directes

- Partenariats de R&D

(La question de l'intégration de la Start Up dans la Grande Entreprise quand l'acquisition est cruciale : quel degré d'autonomie laisser ? pour ne pas l'étouffer, pour ne pas que tout le monde s'en aille ailleurs ?

Autres modalités :

- Hackatons, concours, pour détecter des Start Up à des stades précoces
- Incubateurs et programmes d'accélération
- Financement du développement de produits : et avoir un MVP – minimum viable product

- **L'importance des capacités d'absorption-** Cohen & Levinthal – 1990-

La créativité vient de la confrontation de domaines d'expertise. La Grande Entreprise doit avoir des équipes pointues pour être capables de travailler avec l'extérieur, même pour challenger des fournisseurs, d'estimer le degré de risque, le potentiel des technologies externes ; cela suppose de disposer d'une base de connaissances internes suffisante.

Zahra et George (2002) apportent une dimension plus organisationnelle en distinguant quatre activités /sur lesquelles la Grande Entreprise doit investir :

- Acquisition
- Assimilation
- Transformation
- Exploitation

Le rôle des experts en connexion avec l'extérieur, doivent sortir de l'entreprise, c'est un des résultats de la thèse d'Amani Amri qui montre les très fortes connexions des experts avec l'extérieur, connexions avec des communautés externes ; Il faut que les experts sortent de l'entreprise, mais l'entreprise peut avoir peur qu'ils ne reviennent pas...

1-2 Panorama des enjeux

Plusieurs obstacles ont été identifiés dans les relations Grandes Entreprises/Start-Up :

Du côté des Start Up acquises, la vraie problématique, c'est de garder les équipes après l'acquisition, car souvent les gens s'en vont , et donc vous avez acheté une coquille vide...

Les autres difficultés concernent :

- La confiance
 - La Start Up peut avoir peur de se faire piller par la Grande Entreprise : PSA par exemple a une nouvelle politique : on n'entame pas de relations avec des Start Up si la Propriété Intellectuelle n'est pas claire, avec brevets déposés.

- Les différences de culture
 - On se dit que fréquenter une Start Up va faire bouger la Grande Entreprise , mais la Grande Entreprise ne bouge pas vite... et ce n'est pas évident de travailler ensemble quand on n'a pas du tout la même culture
- Les différences de temporalités : la Start Up a besoin que ça aille très vite, sinon elle encourt le risque de mourir
 - La problématique des divergences de temporalité dans les prises de décisions entre Start Up et Grande Entreprise est illustrée par l'exemple de Orange qui a mis 1 an pour que le contrat soit signé avec une Start Up ; il s'agissait d'un gros contrat, mais la Start Up aurait pu disparaître entre temps... et entre temps elle a préféré des contrats avec des PME parce que ça allait plus vite...
 - On peut dire la même chose des temporalités dans le Secteur public ...

1-3 Thèse d'AMANI AMRI sur Big Pharma

Cette thèse porte sur le rôle des experts dans le processus d'innovation (84 entretiens avec des experts et des managers d'experts)

La question des relations avec les Start Up y est abordée. Quel rôle ont les experts dans ces relations avec les Start Up ?

On retrouve les attentes de la Grande Entreprise vis-à-vis de la Start Up abordées dans la littérature :

- Alimentation directe du pipeline, pour compléter le portefeuille :
 - On a des trous dans le portefeuille
 - On va prendre des licences ou acheter une entreprise
- Aussi parce qu'on réduit la recherche amont, pour réduire le niveau de risque des projets, idée de substitution : on réduit les effectifs de R&D drastiquement, et on achète des Start Up
 - Ce sont les Start Up qui prennent les risques
 - On achète des molécules qui sont déjà avancées dans le processus de R&D, en stade/phase 2 qui ont donc plus de chances pour devenir des médicaments

Pour quels avantages ?

- Ceci permet d'aller sur des projets plus ambitieux alors qu'en interne on ne va plus sur des projets « ambitieux » qu'on ne finance plus.
- Les relations avec les Start Up permettent de côtoyer des gens qui prennent des risques, et c'est utile, quand son entreprise n'en prend plus.
 - Les experts disent que ça leur permet de voir d'autres cultures, mais plutôt culture de la science dans leurs propos, que culture d'intrapreneuriat.
- Ceci permet d'envoyer aux marchés des signaux stratégiques : engager des liens avec des Start Up dans certains domaines permet d'envoyer un signal disant que la Grande Entreprise s'intéresse aussi à un nouveau domaine d'expertise

Et quelles Difficultés ?

- La rétention des compétences est difficile ; souvent, on achète une Start Up, et on perd les compétences ainsi acquises. Car si la Propriété Intellectuelle reste, et que certaines compétences restent, d'autres n'apprécient pas le fonctionnement de l'organisation jugée trop lourde et bureaucratique.
- A noter des effets pervers potentiels
 - o Exemple chez Big Pharma de la fermeture d'un service de recherche en cardiologie à Chilly-Mazarin, 200 personnes licenciées, dont des experts interrogés qui vont faire partie des PSE. Juste après le groupe a acheté une Start Up dans le même domaine...
 - o Cette externalisation massive a atteint le moral, la motivation, l'engagement des chercheurs internes. Ainsi selon eux, les partenariats sont associés, à des suppressions d'emplois, de budget aussi.
 - o Autre exemple :Ce laboratoire a raté les vaccins à ARN messenger pendant la crise COVID. Selon un expert interviewé, c'est lié à un partenariat avec une Start Up dont les clauses contractuelles ont empêché le laboratoire de creuser ces sujets.

Pour travailler avec des Start-Up, il faut avoir des experts de bon niveau côté Grande Entreprise. Pour peser dans la négociation, on met les experts maison face à la Start Up pour crédibiliser la Grande Entreprise face à des Start Up parfois prétentieuses et parfois des clauses contractuelles défavorables.

C'est le cas classique dans les Directions des systèmes d'information (DSI) où le DSI passe son temps à négocier des budgets avec le DAF et devient de moins en moins expert pour challenger les prestataires dans un domaine de connaissances qui bouge beaucoup et où il est très difficile de rester au niveau.

La question centrale est celle du maintien de la compétence interne quand on ne fait plus et que l'on mobilise les experts surtout pour parler à l'externe. Il est illusoire de penser qu'en positionnant les experts internes comme des « acheteurs » on va maintenir durablement les expertises, ça s'émousse...

A noter que les experts chez Sanofi parfois travaillent avec les experts des Start Up achetées via notamment la création de centre d'excellence qui mixte les équipes internes-externe ; c'est plus intéressant pour tout le monde sur les compétences.

L'illusion de la flexibilité stratégique

Une forme de croyance fréquente chez les dirigeants est qu'ils disposent d'une flexibilité stratégique via l'externalisation. C'est le sens du désinvestissement de la R&D des grands laboratoires.

- Les dirigeants se disent : on a abandonné la cardiologie il y a 2 ans ; on a fait partir les experts internes qui n'ont pas forcément envie de revenir, ou alors comme consultants et ils vont coûter très cher. Les autres experts ont été recyclés, ou on les a

mis sur d'autres programmes, et ils sont sortis des réseaux académiques et des conférences sur ce sujet, et ce n'est pas évident de les remettre sur leur ancien domaine.

- Il y a chez eux l'illusion que l'on peut reconstituer des expertises facilement/rapidement ; or, ça ne fonctionne pas. En réalité, on abîme les capacités dynamiques, décrites plus haut, en cassant les équipes de R&D. Et un jour on n'a même plus de capacité d'absorption...

Sans compter l'effet de mimétisme chez les dirigeants : on copie les autres (via notamment du benchmark...), on s'inspire de leurs pratiques par crainte qu'en cas d'échec, on soit éliminé parce que l'on n'a pas fait comme les autres... ou les effets de normalisation, consistant à ne pas dépasser le ratio dépenses de R&D / CA qui est devenu la norme du secteur...(avant il était bon d'avoir un gros ratio...ce n'est plus le cas aujourd'hui)

Un changement dans la sociologie des élites dirigeantes est aussi à souligner : chez Sanofi, l'ancien patron avait encore il y a quelques années, un profil scientifique ; depuis il a été remplacé par un profil business qui a repris la main et qui investit de moins en moins dans la R&D

Questions apprenantes

Puis les entreprises présentes ont réfléchi avec l'intervenant aux deux questions proposées :

- Comment la question de l'innovation entre grands groupes/PME /start up se pose dans chacune de vos entreprises ?
- Comment mettez-vous en œuvre dans vos organisations des modalités susceptibles de pouvoir soutenir une innovation plus collaborative? Pour quels résultats?

• 2-1 Connect By CNES

Le CNES est plutôt une ETI dont la raison d'être n'est pas commerciale mais de soutenir l'écosystème spatial et la souveraineté de la France dans le domaine spatial. Le partenariat et la collaboration sont une pratique historique au CNES . Des collaborations avec un grand nombre d'acteurs, NASA, agence spatiale chinoise, israélienne se développent depuis toujours.

Le New Space , nouvelle stratégie de l'entreprise, peut générer de l'emploi, donc ça devient le nouveau mantra de l'entreprise. Les tutelles réalisent aussi que ce sont les centres techniques qui font la valeur du CNES, et on se rend compte qu'il faut se préoccuper de reconstituer les compétences que l'on avait ,parce que l'écosystème autour de nous ne va pas investir sur ces compétences. L'écosystème, le soutien à l'écosystème, nécessite d'avoir des acteurs comme le CNES avec des compétences fortes, qui ont été fragilisées, donc il faut renforcer le CNES. Et la décision a été prise de se renforcer, au CNES, en aidant l'écosystème, pour in fine pouvoir mieux l'aider.

On utilise les liens avec des Start-Up pour faire bouger les responsables du CNES. Le Programme Miss Mandarine pour développer l'esprit intrapreneurial au sein du CNES. Faire collaborer les dirigeants du CNES avec des Start-Up.

Le Ministre de tutelle du CNES est désormais celui de l'économie (et non plus celui de la Recherche) ; en 2022, ancien ministre Bruno Le Maire.

Avec la stratégie du New Space, une Start-Up est créée par semaine dans le domaine spatial. Cela a beaucoup modifié les manières de travailler au CNES. Suite à la Learning Expedition en Israël avec CIME, les responsables du CNES sont revenus avec le projet de développer l'intrapreneuriat et l'essaimage interne, né dans les années 2003, après la loi Alègre.

Le CNES essaie aussi de développer des parcours de mobilité au sein de l'écosystème, notamment vers des Start-Up, - actuellement 10 détachements sont en cours vers des Start-Up qui reviendront, ou pas, au CNES, mais s'ils ne reviennent pas, ce n'est pas grave, cela bénéficiera à l'écosystème.

On revoit ce dispositif car pas mal de personnes au CNES veulent entreprendre et si c'est leur projet, on veut les aider.

Accompagner des porteurs de projets dans un dispositif d'essaimage stratégique

- Des porteurs de projets externes, du New Space, que le CNES accompagne avec des « Référents nouveaux entrants » (100 personnes environ)
- Un rôle de Lead mentor de dirigeants de Start up pour développer l'accompagnement managérial car elles ont besoin de compétences managériales particulières en phase d'accélération.

S'agissant des incitations des experts à travailler avec des Start Up :

Premières réactions : travailler avec des SU pour être innovants : « mais comment ça on n'est pas innovant nous ? » Les experts étaient très vexés. La direction voulait dire : innover de manière plus radicale. Ça évolue car certains voient des projets très stimulants, et finalement ont envie d'accompagner, ils ont envie de pousser des super projets, qui vont très vite, et se prennent au jeu. Par contre certains experts ont l'impression de perdre leur temps sur certains projets...

Nouveau programme One CNES :

- Avec une arrivée rapide et massive des investisseurs et des Start Up, et on ne sait pas comment cela va évoluer dans le temps.
- Ils viennent chercher des expertises, les fondamentaux des savoirs techniques du spatial.
- Il faut aussi accompagner ces nouveaux entrants, accompagner une Start Up c'est d'abord prendre conscience de là où elle en est.

Il faut une posture différente de l'expert qui doit accepter de changer ses méthodes d'intervention

- L'expert peut être du type « ça ne marchera jamais, on a déjà essayé... ». C'est le cas de beaucoup d'experts seniors.
- La collaboration ne passe pas par un process de R&T comme avec de grands groupes. L'expert souvent pointu est déstabilisé par le niveau de TRL très bas de la proposition de la Start Up : il lui faut néanmoins accepter de travailler à ce stade amont là. Et ça modifie drastiquement les choses
- Par contre ça attire certains jeunes

Le CNES a ainsi des enjeux d'accompagnement du changement en interne et doit penser la relation partenariale du CNES avec les acteurs de l'écosystème. Un guichet unique pour l'extérieur a été mis en place pour aider les acteurs de l'extérieur : Connect by CNES. Le guichet d'entrée avec un référent CNES qui va être le référent, la porte d'entrée, et qui va faire le lien entre le CNES et la Start Up.

Il faut aussi stimuler aussi l'innovation interne et accompagner et s'occuper au-moins aussi bien des acteurs internes que de la manière dont on accompagne les acteurs externes.

Une nouvelle directrice de la DTN (Direction Technique et Numérique) très reconnue et très puissante dans le CNES, a demandé de mettre le curseur sur des projets d'exploration. Dans le même temps, un programme de formation au management - manager dans un monde VUCA- est en cours de conception pour accompagner chaque manager pour apprendre notamment à gérer sans angoisser ses équipes et encourager la créativité.

2-2 Sopra-Steria (Entreprise de conseil informatique mondiale, très tournée vers l'opérationnel)

Comment développer de l'innovation dans une entreprise en situation d'exploitation ?

Comment a-t-on développé l'innovation dans une entreprise qui a l'image du paquebot avec une inertie énorme ?

En fait, il a été décidé que l'on ne toucherait pas au paquebot qui trace sa route, on ne toucherait pas à ce qui fonctionne.

On a créé des « zodiacs » : ils bénéficient d'autonomie, de recrutement des compétences en dehors des métiers, d'une liberté de faire ; ils font leur vie autour du paquebot, ça fonctionne on réintègre, ça ne marche pas, on arrête.

S'agissant de la prise de risque, les salariés internes que l'on pousse vers ces zodiacs et qui ne veulent pas créer une entreprise, par peur de la prise de risque, on les convainc que le zodiac ce n'est pas une vraie Start Up et qu'ils restent dans l'entreprise même en cas d'échec. Si ça fonctionne, on réintègre le salarié et le projet dans l'entreprise ; si ça se passe mal, on sauve les matelots !

L'enjeu de l'innovation c'est de transformer un paquebot en flottille de zodiacs avec un capitaine coopté par l'équipe.

- **2-3 Big Pharma**

La question du développement de l'innovation avec des Start Up a conduit à identifier :

De nouveaux enjeux autour de la représentation de l'identité des personnes et des experts

- Comment on se construit comme expert ? comment on se voit comme expert ?
- Ça ne se déplace pas du jour au lendemain
- Il faut déplacer l'identité de l'expert vers une idée d'ouverture à l'accompagnement de partenaires externes
- Quand le grand expert se voit comme une star des congrès internationaux, comme l'expert des grandes premières mondiales, etc. et ne se voit pas du tout comme un consultant pour des minots qui ont fondé leur Start Up... sans rien connaître au secteur
- Cela nécessite d'adopter des actions pour que cela change doucement

Des propos très critiques de leur part ; des exemples de projets où on a dû arrêter les projets à cause des Start Up ; des propos plus durs « on nous a dit de dégager », des cas où ça n'est pas passé.

D'autres experts ont des propos plus favorables : « ça apporte une vision différente de la recherche à nous qui sommes une population vieillissante, car dans les Start Up ils sont plus jeunes, ça fait du bien des fois »

Un accueil très différent selon le contexte : on bloque un projet en interne, refusé, et on le confie à un acteur extérieur, et bizarrement ça va mal se passer

Un rôle très important du management qui doit gérer et accompagner ces changements.

Un impact sur les compétences : on développe des compétences ou les détruit / on les abîme / on les réoriente –Sachant que la fabrique des compétences se fait sur le long terme...

Une question d'inertie – sur les compétences – si effet négatif, on va le payer longtemps ; quand est-ce que l'inertie devient une irréversibilité ? sous quel stade on n'arrive plus à suivre...

Il s'agit aussi pour tous ces cas d'entreprises, de sortir de la conception réglée pour faire de la conception innovante et d'inventer les processus qui soient adaptés à ces nouveaux contextes de collaboration ouverte.

+++++

La prochaine réunion de CIME est prévue le **21 novembre 2024** au Conservatoire des Arts et Métiers à Paris sur le thème « Généalogie de l'innovation et créativité contemporaine »