

Les cahiers de voyage de cime

n° 3

Les réseaux d'innovation
collaborative

Octobre 2025



INNOVATION | MANAGEMENT | EXPERTISE





Christian Defélix
Professeur à Grenoble IAE-INP,
Université Grenoble Alpes

Martine Le Boulaire
Secrétaire Générale de CIME

Les réseaux d'innovation collaborative

Octobre 2025

Résumé exécutif	7
Introduction	9
Le cahier de voyage	11
I – Pourquoi l’innovation collaborative entre grands groupes, petites entreprises et <i>start-ups</i> , est-elle un enjeu ?	13
1.1 L’apport de l’ <i>Open innovation</i>	13
1.2 Alimenter les Capacités dynamiques des grandes entreprises	14
1.3 Trouver des débouchés pour des projets intrapreneuriaux internes	14
1.4 L’importance des capacités d’absorption	15
1.5 Mais des difficultés dans les relations demeurent...	15

Table des matières

II – Des organisations qui innovent	17
2.1 Michelin en interne : excellence opérationnelle et organisation responsabilisante	17
2.2 Michelin en externe : comment un grand groupe et un territoire convergent pour créer un pôle d'innovation singulier, le Parc Cataroux	18
2.3 L'Open Lab de l'IAE de Clermont-Ferrand : un dispositif d'apprentissage original	20
2.4 Village by CA Centre France : coopérer pour innover	21
III – Quelques leçons générales	24
3.1 Savoir valoriser les ressources	24
3.2 Prendre soin avec exigence de son territoire	25
3.3 Identifier des combinaisons gagnantes	26
3.4 Apprendre des autres	27
Conclusion	29



Résumé exécutif

Ce Cahier de voyage n°3 de CIME livre les enseignements principaux d'une learning expedition organisée par CIME en collaboration avec la Chaire Capital Humain et innovation de Grenoble INP IAE en novembre 2024 sur le territoire de Clermont Ferrand en Auvergne, sur le thème des réseaux d'innovation collaborative.

Centrée sur les pratiques de plusieurs organisations (Michelin, le réseau Village by CA du Crédit Agricole, l'université de Clermont Auvergne) qui cherchent à innover dans leurs modes de collaboration sur le territoire, la *learning expedition* regroupant une douzaine de participants d'entreprises, a contribué d'une part à produire l'analyse précise des pratiques d'innovation ouverte mises en œuvre par chacun de ces acteurs, d'autre part à dégager des lignes d'enseignements transverses susceptibles d'inspirer les entreprises qui souhaitent développer une autre manière d'innover plus horizontale et plus territoriale.

Si toutes les entreprises sont préoccupées par la manière d'optimiser leurs capacités d'innovation, l'innovation collaborative sur un territoire est devenu un enjeu pour nombre d'entre elles et offre un angle original d'approche plus horizontal que vertical et centré sur la mobilisation de réseaux.

Après avoir rendu compte des différentes visites effectuées sur place auprès de chaque organisation, nous livrons des pistes d'enseignement tirées d'une lecture plus transversale des matériaux recueillis : les entreprises qui pratiquent l'innovation collaborative savent sans doute mieux que d'autres, valoriser les ressources, prendre soin avec exigence de leur territoire, identifier des combinaisons gagnantes, apprendre des autres.

- **Savoir valoriser ses ressources** : au-delà des seules compétences individuelles, les entreprises qui souhaitent développer l'innovation ouverte, ont à intérêt à valoriser celles des salariés, des partenaires, et des entrepreneurs avec lesquels elles souhaitent innover.

- ***Prendre soin avec exigence de son territoire*** : le soin s'impose en 2025 comme une des dimensions fortes et non négociables du bien-être au travail. Mais il s'exprime aussi à l'égard du territoire par la mise en place de dispositifs qui profitent à bien d'autres acteurs que la grande entreprise dans une optique gagnant-gagnant.
- ***Identifier les combinaisons gagnantes*** : Savoir s'entourer pour réussir et travailler avec de nombreuses parties prenantes : collectivités territoriales, entreprises industrielles présentes sur le territoire, *start-ups*, connecteurs de l'entrepreneuriat local et de l'innovation, promoteurs immobiliers, système éducatif, université, constituent les éléments de construction d'un « modèle de leadership partagé »
- ***Enfin, apprendre des autres*** : La coopération de plusieurs acteurs sur ce même territoire qu'est la région Auvergne Rhône-Alpes, et la mobilisation des ressources en savoirs et compétences, telles que décrites pour chaque organisation, pourraient contribuer selon nous à répondre aux caractéristiques de ce qu'est un « territoire apprenant ».

Introduction

Le Cercle de réflexion CIME¹ fédère de grandes entreprises plutôt réputées pour leur haut niveau d'innovation (CEA, Vinci, Enedis, Hermès, CNES, ...), ainsi que des chercheurs de renom sur le même thème, qui font le constat que les modèles d'excellences jadis puissants sont aujourd'hui de plus en plus challengés par des initiatives que l'on commence à voir émerger dans l'économie plus locale et plus agile du monde des ETI / PME / voire *start-ups*. Pour beaucoup d'entreprises, c'est un monde encore mal connu, même si elles sont de plus en plus nombreuses à souhaiter mieux collaborer avec ces nouveaux profils d'acteurs.

Les avantages identifiés chez ces profils d'entreprises sont nombreux. Pour ne citer que les principaux :

- une grande agilité pour suivre l'évolution de l'environnement économique et sociétal,
- une compréhension de la force du travail en réseau (« seul on va plus vite, ensemble on va plus loin »),
- une sensibilité forte des équipes aux enjeux du Développement Durable, se traduisant par des actions concrètes,
- une nouvelle génération d'entrepreneurs et de collaborateurs qui réalisent leur envie de « sens au travail »,
- une pensée souvent « out of the box », le fameux regard « oblique ».

Certains de ces territoires qui possèdent cette richesse de réseaux collaboratifs, dynamiques et agiles, pourraient être des laboratoires pour imaginer la meilleure manière de créer des projets collaboratifs entre ces deux univers. Notre *learning expedition* en 2024, a visé à explorer l'un de ces territoires, celui de Clermont-Ferrand, afin d'aider les entreprises, mais aussi Cime dans son rôle de connecteur de réseaux, à apporter une réelle valeur ajoutée aux besoins respectifs des acteurs de ces deux univers Grands Groupes / Petites Entreprises.

1 <https://cime-innovation-management-expertise.com/>

C'est avec cette préoccupation que CIME Innovation, en partenariat avec la Chaire Capital humain et innovation de Grenoble IAE, a organisé du 25 au 27 novembre 2024 une *learning expedition*, pour une douzaine de participants issus d'entreprises variées. Comme le détaille le tableau ci-dessous, nous avons visité trois organisations, très différentes dans leur taille, leur secteur et leur histoire. Elles ont en commun de vouloir s'appuyer sur des réseaux pour apporter des réponses renouvelées à de nouveaux enjeux de développement. La *learning expedition* a en outre bénéficié d'une conférence-débat avec le professeur Pascal Lièvre, professeur émérite en Sciences de gestion à l'Université de Clermont Auvergne.

<i>Organisations</i>	<i>Activité et secteur</i>	<i>Mode de développement de l'innovation collaborative</i>
Michelin	Groupe industriel mondial : 110 000 salariés	En interne, innovation participative des salariés ; en externe, innovation ouverte verticale et horizontale
Village by CA Centre France	Réseau créé par le Crédit Agricole pour accélérer l'innovation sur le territoire	Lieux d'échanges et d'action au sein desquels <i>start-ups</i> et entreprises peuvent coopérer pour innover
Open Lab Exploration Innovation	Université de Clermont Auvergne	Partage de connaissances scientifiques et pratiques relatives à l'innovation entre chercheurs et praticiens d'entreprise

Nous invitons les lecteurs de ce « cahier de voyage » à adopter la même posture d'explorateur curieux et ouvert que celle que nous avons lors de cette expédition.

Dans les pages qui suivent, vous pourrez ainsi découvrir les trois organisations, sans a priori et avec nous l'espérons une grande capacité d'étonnement. Après ces trois « visites », nous vous proposerons une série d'éléments transversaux qui, nous semble-t-il, peuvent fournir des enseignements généraux des différents retours d'expérience dont nous avons ainsi été témoins.

Le cahier de voyage

Ce cahier n°3 qui est présenté au lecteur est le fruit de l'exploration des participants de la *learning expedition*, incluant ses deux organisateurs / animateurs. Une exploration qui a connu trois temps principaux : la préparation, les visites / enquêtes, et la digestion.

La préparation

En amont des visites d'entreprises, qui se sont enchaînées sur deux journées, nous avons proposé aux participants une conférence d'ouverture animée par le professeur Pascal Corbel de l'Université de Paris Saclay, et mis en discussion une grille, non pas d'analyse, mais de questionnement, sur le thème de l'innovation collaborative. Nous avons également discuté de la posture du voyageur qui se transforme en enquêteur, et de l'enjeu à la fois d'écoute, d'observations, de ressentis, mais aussi de challenge des dirigeants que nous allions rencontrer.

Les visites / les enquêtes / les récits

Se sont ensuite déroulés deux jours de visite : trois organisations, plusieurs dirigeants et leurs équipes. Une immersion dans un lieu, dans un récit, dans une histoire. Le format de la rencontre, la personnalité des dirigeants, et la posture de voyageur / explorateur / enquêteur ont fait en sorte qu'aucun des discours que nous avons entendus n'était formaté. Tous ont été au croisement de la parole du dirigeant donnant libre cours à son récit, et des interpellations, rebonds, questions de nos voyageurs. Avec prise de notes, et parfois début de *debriefing* à chaud, à deux ou trois, dans le bus conduisant à la prochaine destination...

La(es) digestion(s)

Un premier temps, trop bref, de mise en partage des premières impressions se dégageant de l'expédition a eu lieu juste avant de se séparer. Un second temps de même nature a eu lieu quelques semaines plus tard, à froid donc, et en distanciel : une première matière, faite de

prise de recul, réalisée par les participants et à partir des éléments de matière recueillis lors de l'enquête.

Puis ce fut au tour des organisateurs /animateurs de reprendre l'ensemble de ces matières pour produire leur vision des éléments transverses les plus significatifs, sorte d'enseignements à caractère plus général.

Le rendu qui est proposé au lecteur est une reprise de ces différents éléments sous la forme et dans l'ordre suivants :

- une introduction sur l'innovation collaborative fournie par une conférence organisée par CIME avec le professeur Pascal Corbel de l'Université de Paris Saclay en septembre 2024 en préambule de notre *learning expedition*.
- Les récits de pratiques d'innovation collaborative par les trois organisations visitées. Ces récits sont très différents les uns des autres, dans le fond comme dans la forme, à l'image des entreprises elles-mêmes et de leurs dirigeants.
- L'analyse transverse, par les organisateurs. Cette analyse porte sur l'ensemble des matériaux de l'enquête : les récits d'entreprise, mais aussi tous les à-côtés provenant des questions et des échanges avec les dirigeants lors des visites, avec les participants lors des *debriefings* et entre les organisateurs eux-mêmes.

I – Pourquoi l'innovation collaborative entre grands groupes, petites entreprises et *start-ups*, est-elle un enjeu ?

Les grandes entreprises ont depuis plusieurs décennies, cherché à s'ouvrir aux activités des petites entreprises/PME/*start-ups* notamment en matière d'innovation. Selon ces entreprises, s'ouvrir à un tel écosystème leur permettrait d'accélérer et de renouveler leurs capacités d'innovation.

La littérature en sciences de gestion a depuis longtemps identifié plusieurs types d'apports positifs à la collaboration grands groupes/PME/*start-ups*. Mais il existe aussi des difficultés de relation entre ces acteurs.

1.1 L'apport de l'*Open innovation*

Un auteur comme Chesbrough² défend, à travers le concept d'*open innovation*, l'idée d'une parfaite complémentarité entre les grandes entreprises et leur environnement d'entreprises. Selon cet auteur, l'innovation ouverte procurerait aux grands groupes trois types d'apports :

- **Un apport direct de projets ou de technologies** qui passe par le *licensing-in* ou acquisition. 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-ups* plutôt que de faire de la Recherche et Développement par soi-même.
- **Le renforcement de ses propres compétences de R&D.** Les *start-ups* explorent des voies technologiques encore inexplorées ; elles peuvent avoir une forte proximité avec les milieux académiques et du coup jouent le rôle de relais entre le grand groupe et le monde académique. Ce renforcement peut aussi passer par des partenariats et des acquisitions qui visent à capter les savoir-faire tacites.

² Chesbrough, *Open innovation, The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston, Harvard Business School Press, 2003.

- **L'introduction d'une culture entrepreneuriale dans le grand groupe.** Ces entreprises entourées de *start-ups* qui « disruptent » ont aussi besoin de profils qui génèrent à l'intérieur de leur propre organisation une culture de l'innovation, souvent ressentie comme une nécessité pour devenir plus agiles. Bon nombre de grands groupes ont développé des programmes d'intrapreneuriat dans cette perspective.

1.2 Alimenter les Capacités dynamiques des grandes entreprises

Les *start-ups* alimentent aussi les capacités dynamiques³ des grandes entreprises qui sont « des capacités à intégrer, construire et reconfigurer des compétences pour faire face à un environnement qui change rapidement », et ce de plusieurs manières :

- L'identification de tendances émergentes (*sensing* : se projeter dans un futur que l'on a du mal à imaginer) est facilitée par des contacts fréquents avec les *start-ups* ; celles-ci ouvrent sur l'environnement, permettent d'acquérir des connaissances, de sentir les choses, les tendances.
- La saisie d'opportunités que l'on a repérées (*seizing*). Cette capacité est aussi facilitée par une culture de l'expérimentation dans laquelle on sait assumer les échecs ; or, ceci est rarement observé dans la grande entreprise où l'échec est fréquemment assimilé à l'erreur...
- L'intégration à ses propres activités (*transforming*), pour les intégrer dans son portefeuille d'activités, modifier l'équilibre des activités du grand groupe.

Mais les achats de *start-ups* 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.

1.3 Trouver des débouchés pour des projets intrapreneux internes

Dans les grands groupes, il existe un dilemme entre exploration et exploitation⁴ : les activités d'exploration recouvrent des activités dans l'expérimentation, pouvant conduire à des innovations radicales, de rupture. Les activités d'exploitation, quant à elles, sont relatives au fonctionnement quotidien de l'organisation, lequel peut intégrer une part d'innovation incrémentale sources d'améliorations progressives.

3 Teece, Pisano, Shuen, « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7., Aug., 1997, pp. 509-533.

4 Selon les catégories célèbres de March : « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization Science*, 2 (1), 1991, pp. 71-87

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.

Les *start-ups* 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, comme une manière de protéger l'exploration.

Elles peuvent aussi servir de débouchés à des projets intrapreneuriaux internes, des profils internes qui sont tentés par les expériences entrepreneuriales, sans qu'on ne les perde et qu'ils aillent trop loin. Les principales modalités repérées concernent le transfert de technologies, le *licensing-in*, la prise de participation, les acquisitions progressives ou directes, les partenariats de R&D.

1.4 L'importance des capacités d'absorption⁵

La créativité et l'innovation proviennent de la confrontation de domaines d'expertise différents : la grande entreprise doit donc avoir des équipes pointues pour être capables de travailler avec l'extérieur, même pour challenger des fournisseurs, estimer le degré de risque, le potentiel des technologies externes. Cela suppose de disposer d'une base de connaissances internes suffisante.

Zahra et George⁶ apportent une dimension plus organisationnelle en distinguant quatre activités sur lesquelles la grande entreprise doit investir pour être en mesure de collaborer avec des *start-ups* :

- acquisition : il s'agit d'investissements préalables en connaissances et en motivation à rassembler des connaissances
- assimilation : ce sont des activités d'interprétation, de compréhension et de formalisation de ces connaissances
- transformation : pour internaliser et convertir en interne les connaissances acquises en les réinterprétant
- exploitation : pour utiliser, mobiliser et mettre en place les compétences-clés.

5 Concept tiré de Cohen et Levinthal : "Absorptive Capacity: A New Perspective On Learning And Innovation", *Administrative Science Quarterly*, n°35(1), 1990, p. 128.

6 Zahra et George, "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension", *Academy of Management Review*, n°27 (2), 2002, p. 185-203.

1.5 Mais des difficultés dans les relations demeurent...

Plusieurs obstacles ont été identifiés. Du côté des *start-ups* acquises, la vraie problématique, c'est de garder les équipes après l'acquisition, car souvent les gens s'en vont, et donc la grande entreprise risque de se retrouver avec une coquille vide... Mais d'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 et n'entame pas de relations avec des *start-ups* 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 il 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 les choses aillent très vite, sinon elle encourt le risque de mourir. La problématique des divergences de temporalité dans les prises de décisions entre *start-ups* et grande entreprise est illustrée par l'exemple de Orange qui a mis un an pour qu'un contrat soit signé avec une *start-up* ; il s'agissait d'un gros contrat, mais la *start-up* aurait pu disparaître entre temps... Et elle a préféré des contrats avec des PME parce que ça allait plus vite.
- **Les programmes d'intrapreneuriat internes sont décevants**, car il y a peu de nouvelles activités qui sortent de ces programmes. 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 dirigeants changent, ce qui – selon les entreprises et les secteurs – se produit beaucoup).

II – Des organisations qui innovent

2.1 Michelin en interne : excellence opérationnelle et organisation responsabilisante

Michelin est un groupe industriel plus que centenaire, de plus de 110.000 salariés, qui fabrique principalement des pneumatiques ; il est implanté dans 17 pays où il possède 68 usines de production. En France, le groupe emploie 20.000 salariés et détient à Clermont-Ferrand un centre de recherche de 3400 personnes.

Michelin veut tenir ensemble le "care" et la "tech" : *"People make progress, not machines or digital tools... We need to engage our people!"* Et de fait, le score actuel d'engagement au sein de l'entreprise est de 85%. Les "people" désignent tous les salariés, depuis l'opérateur au cadre dirigeant, régis par les mêmes principes de management. Le modèle sous-jacent est le "T-shape" (le talent en forme de T : il faut savoir travailler ensemble), et les ateliers sont rompus au *lean management*, avec des boucles rapides d'amélioration chaque jour.

La base proclamée de la politique de responsabilisation est : « *Notre manager prend soin de nous, nous prenons soin du business.* » Dès 1928, Édouard Michelin disait : « *L'un de nos principes est de donner la responsabilité à la personne qui fait la tâche parce qu'il sait beaucoup de choses sur la question et il découvre souvent des capacités qu'il ne suspectait pas et qui le font progresser.* » Quelques indicateurs montrent que ce n'est pas seulement un discours : le taux de *turn-over* n'est que de 5% ; la détection des potentiels ne se fait plus seulement chez les cadres, mais aussi chez les opérateurs ; sur les 80 "fellows" (top experts du groupe), il y en a un en matière de responsabilisation.

L'organisation responsabilisante en place aujourd'hui - collégialité, décision, soutien du management, résolution des problèmes - a été

déployée depuis 2004. Ce qui n'est pas négociable, c'est le cadre explicité par le manuel de l'équipe ; *a minima* l'opérateur est responsable de sa machine, et s'il le veut il prend plus de responsabilités.

Ce qui distingue l'organisation du travail chez Michelin est l'association de l'organisation responsabilisante avec les méthodes de qualité. Aujourd'hui, la responsabilisation chez Michelin signifie à la fois être comptable du résultat et avoir le pouvoir d'agir :

- **être comptable du résultat** : les objectifs sont décidés collégalement avec ceux qui auront à les atteindre ; les primes de performance ne sont plus que collectives, et leur répartition est décidée par l'îlot de production lui-même ;
- **avoir le pouvoir d'agir** : les décisions sont prises par les équipes ; les problèmes sont résolus par les équipes, là où ils apparaissent, dès qu'ils apparaissent. La structure managériale et technique vient en support. Les opérateurs sont formés à oser dire ce qu'ils pensent... Y compris le possible tiraillement entre l'amélioration voulue par le *lean* et la nécessité de faire des pauses pour réfléchir.

2.2 Michelin en externe : comment un grand groupe et un territoire convergent pour créer un pôle d'innovation singulier, le Parc Cataroux

Dans le cadre de la reconversion du site historique de son usine de Cataroux, à Clermont-Ferrand, le groupe Michelin a fait le choix de redonner à la ville, à la région Auvergne Rhône-Alpes et à la France, un projet d'intérêt général autour d'un parc de 42 hectares installé au nord-est de la ville.

Le site de Cataroux a été créé en 1921 pour accueillir la première grande usine de Michelin et son premier centre de recherche : il était un lieu d'innovation technologique (pneu radially, micheline...) et sociale (logements, écoles et dispensaires construits à côté). Il représente donc pour Michelin 100 ans d'innovation technologique dans le domaine industriel et autant dans le domaine social. L'ensemble des projets développés sur le Parc comme ceux à venir garderont ce fil rouge pour innover tant au plan technologique, social qu'environnemental.

Concrètement le Parc est organisé autour de 4 pôles : la manufacture des talents, un pôle d'innovation collaborative (PIC), le Centre des matériaux durables, et le Quartier des pistes.

- **La Manufacture des talents** : cette association créée en 2019 avec des grands industriels du territoire est un « réseau coopératif » ; elle a pour vocation de fédérer beaucoup d'écosystèmes de formation autour des besoins des entreprises industrielles locales et natio-

nales mais aussi de faire de l'innovation pédagogique. En 2024, 200 élèves s'y forment aux métiers de l'industrie avec l'aide de l'Éducation Nationale, avec un accent particulier sur les nouvelles technologies : impression 3D, design d'objet, découpe laser... Le dispositif, financé pour un montant de 40 millions d'euros conjointement par les Investissements d'Avenir au niveau national, la Région AURA et par Michelin, entend susciter des vocations industrielles chez les jeunes en études secondaires, mais aussi accompagner les entreprises pour innover dans leurs produits et process.

- **Le Pôle d'innovation Collaboratif (PIC)** a pour sa part vocation à réunir dans un même lieu des *start-ups*, des personnes en formation, des PME et des acteurs du soutien économique au développement (incubateurs, accélérateurs, financeurs, espaces de *co-working*) pour devenir un lieu de référence dans le soutien à la transition et l'innovation vers une économie à impact positif. Fruit d'un partenariat foncier entre des financeurs privés, des collectivités territoriales et Michelin, il est né d'une réflexion collaborative incluant les riverains, les entreprises et les collectivités. Il regroupe sur un même lieu de 18 000 m² des espaces de travail réinventés (300 bureaux, 2200 postes de travail), des lieux d'habitation (97 studios en *co-living*), des espaces de rencontres professionnelles (50 salles de réunion modulables), et des lieux de vie (salles de sport, de bien-être, de distraction et de restauration). Le PIC se présente volontiers comme « l'opposé du modèle Station F » par une connexion forte à son environnement, son ouverture au public et à des entreprises de toutes tailles et de tous les secteurs. En novembre 2024, 300 entreprises avaient manifesté leur intérêt pour rejoindre le PIC. L'enjeu économique du projet est qu'il s'équilibre au plan financier dès son ouverture prévue en décembre 2025.
- **Le Centre des Matériaux Durables** est un autre projet s'appuyant sur les 3 piliers du groupe Michelin : innovation, partage et durabilité. Sa promesse : "*Connect, grow, scale-up!*" Michelin souhaite en effet permettre à un écosystème d'innovation de développer la prochaine génération des matériaux biosourcés ou recyclés. L'entreprise est particulièrement attentive ici à trouver des débouchés pour ses produits, les pneumatiques qu'elle a l'obligation de recycler ; elle développe par ailleurs des matériaux composites qui sont des enjeux stratégiques pour le groupe et qui génèrent de la création de valeur dans d'autres domaines que le pneumatique (voiles de bateau, résines, fibres de béton armé). C'est un lieu où se retrouvent des équipes de recherche de l'Université de Clermont Auvergne et d'entreprises privées pour travailler sur les matériaux de l'avenir, et passer de la phase pilote de la recherche

à la mise au point d'un démonstrateur industriel pour accéder au marché. En 2024, 6 entreprises s'y sont déjà installées dont Carbios, spécialisée dans le recyclage des plastiques PET, et Bobine, qui s'attaque à des plastiques difficiles à recycler comme le polypropylène. L'ensemble des entreprises présentes au CMD a généré déjà 250 emplois. Michelin fait même de ce centre un levier de *soft power* qui s'exporte, puisque celui-ci est appelé à se développer dans certaines zones géographiques où le groupe est implanté, notamment en Asie et en Amérique latine.

- **Le quartier des Pistes** : c'est la traduction de l'engagement sociétal de l'entreprise. La vision ici est de rénover cette partie du site pour valoriser l'histoire du Groupe, ses innovations et son impact sur la ville. Le terrain dédié à ce projet est le bâtiment d'implantation historique des pistes de simulation des conditions routières sur les pneumatiques (les célèbres toboggans), créé en 1926 à Clermont-Ferrand. Le projet est d'abord urbanistique : avec un investissement de 130 millions d'euros, il livrera en 2028 sur 10 hectares un quartier moderne et convivial, rebâti sur une friche dont l'essentiel des bâtiments seront conservés et réinventés pour le remettre à disposition des habitants du quartier. Il s'agit d'un programme d'intérêt général dans le domaine de la santé, de l'agriculture et du tourisme avec une attention particulière portée à l'inclusion. Quatre grands lieux de vie, conçus comme interdépendants, composeront ce quartier : *l'Aventure Michelin*, nouvel écrin du musée Michelin complété par une visite immersive du bâtiment industriel ; la *Cité du Mouvement*, portée par l'ASM et le CHU de Clermont-Ferrand, pôle d'attraction et scientifique autour de la nutrition et du bien-être ; une *Halle culturelle* axée sur le culinaire et le spectacle ; et un ensemble immobilier de 130 logements dont des logements sociaux et la *Cité verte*, ferme urbaine de production de plantes et de fleurs qui proposera des emplois d'insertion. Le projet est également environnemental : désimperméabiliser les sols, remettre du vivant de la biodiversité, des arbres sur ce quartier, le tout dans une recherche de sobriété énergétique et de moindre consommation d'eau. Le quartier des pistes ouvrira en 2028 et Michelin espère y accueillir 400.000 visiteurs par an.

2.3 L'Open Lab de l'IAE de Clermont-Ferrand : un dispositif d'apprentissage original

Pascal Lièvre, aujourd'hui professeur des universités émérite, a créé l'Open Lab Exploration Innovation il y a 10 ans, pour partager connaissances pratiques et scientifiques entre différentes organisations. L'Open Lab Exploration Innovation est adossé au Centre de Recherche

Clermontois en Management, le CleRMa (Clermont Recherche Management), qui est le laboratoire en sciences de gestion de l'Université Clermont Auvergne. Depuis son origine, la CCI du Puy de Dôme est associée à son pilotage.

L'Open Lab est un dispositif d'interface entre des praticiens et des chercheurs, qui produisent un « livre de connaissances » avec le site web. Deux types de connaissance sont privilégiées : d'une part, les connaissances scientifiques, légitimées par le fait d'être publiées dans des revues académiques et d'autre part, les connaissances pratiques, légitimées par le fait qu'elles ont été mises en œuvre en situation, en lien avec un certain résultat.

Le pivot de l'Open Lab est le cycle de conférences. Celle-ci inclut un rituel de débat mais aussi d'un repas où chaque participant prend la parole vis-à-vis du conférencier. Les synthèses audio et vidéo constituent un registre de connaissances commun, accessible sur le « Wimi » (sorte de wiki du Lab). C'est donc une communauté d'apprentissage, proche du concept de communauté épistémique de Wenger, où une spirale positive s'engage : cela fait sens, je m'engage et cela me transforme.

Quelques exemples des thèmes abordés :

- fabrique de l'innovation et modèle C-K
- créativité organisationnelle
- entreprise libérée et économie de la connaissance
- conception par l'usage
- patrimoine de connaissances et innovation
- développement des compétences et entreprise innovante
- communauté de pratique et innovation
- routine et innovation
- etc...

2.4 Village by CA Centre France : coopérer pour innover

Depuis 2014, le Village by CA est un réseau créé par le groupe Crédit Agricole pour accélérer l'innovation dans les territoires en accompagnant le développement des *start-ups* et la transformation des entreprises. 47 Villages, détenus principalement par 39 Caisses Régionales, sont présents sur l'ensemble du territoire mais aussi en Italie, au Luxembourg et en Outre-mer. Il s'agit d'accompagner les entreprises innovantes et de développer des écosystèmes d'innovation.

Le Village by CA est un maillon d'un écosystème local, dupliqué à l'échelon national, qui s'insère dans un réseau d'acteurs très nombreux dédié aux entrepreneurs et à l'innovation et au service du territoire. Il propose des lieux d'échanges et d'action au sein desquels *start-ups* et

entreprises peuvent coopérer pour innover. Depuis sa création, le réseau a accompagné 3.000 *start-ups* et mobilisé 850 partenaires.

Accompagner les *start-ups* : un métier

Village by CA Centre France, filiale à 100% de la Caisse régionale Centre France du Crédit Agricole, a été créé il y a 4 ans. Il couvre les départements du Puy de Dôme, de la Corrèze, du Cantal et de l'Allier. Il a accompagné 60 *start-ups* sur 4 ans en mobilisant 43 partenaires. C'est un Village généraliste, ouvert à tous les secteurs, à la différence de certains autres comme le Village créé à Lyon pour accompagner la création d'entreprises dans le domaine du sport. Il dispose d'un budget alimenté notamment par 400.000 euros de loyers ; il emploie 6 salariés et anime la vie du Village.

L'accompagnement des créateurs d'entreprises s'adresse à des *start-ups* qui ont dépassé la phase d'incubation (de preuve de concept, cahier des charges, idéation) et de maturation (premier chiffre d'affaires, création effective). Il s'agit d'un programme d'accompagnement qui vise à accélérer la croissance des *start-ups* en entreprises, notamment via des levées de fonds, à travers du mentorat, du financement et des ressources. Le parcours d'accompagnement se développe sur 24 mois et propose aux candidats soigneusement sélectionnés (en moyenne un dossier sur trois) une convention de soutien offrant un cadre permettant de briser la solitude du dirigeant. Travailler en réseau est le mantra du dispositif : des collectifs d'entreprises, des associations, des clubs, des laboratoires de recherche publics et privés, des collectifs professionnels et communautés d'entraide, des pôles de compétitivité, la Chambre de commerce et d'industrie, et bien sûr les collectivités locales, en sont les acteurs.

Le créateur qui entre dans le dispositif Village by CA bénéficie en outre :

- d'un diagnostic 360° de sa situation à l'arrivée
- d'un cadre physique de travail pour un loyer modéré
- d'un accompagnement sur mesure dans les différents domaines de besoins (financier, juridique, RH...)
- de mises en relation avec des professionnels et un suivi par des dirigeants partenaires, d'ateliers de sensibilisation animés par des professionnels sur des thèmes d'intérêt pour les dirigeants
- d'une permanence sur site de réseau d'experts dans les domaines de besoin
- de « *Board* éphémères » (simulation de conseil d'administration) une fois par trimestre pour mettre l'intelligence collective au service d'un problème à résoudre par le dirigeant
- d'offres événementielles et d'une manière générale d'une mise en visibilité de leur activité.

L'actionnaire Crédit Agricole attend de ce dispositif un retour sur investissement permettant de :

- porter l'innovation sur son territoire (2/3 des *start-ups* sont clientes du CA) et créer de l'emploi (à fin 2024, les entreprises fondées à Centre France ont levé 38,8 millions d'euros et créé 282 emplois)
- sécuriser la création d'entreprise : une *start-up* suivie par un accélérateur rassure les investisseurs : alors que le taux d'échec français des *start-ups* est en France de l'ordre de 90%, le Village Centre France affiche un taux de chute de 10 à 15%
- attirer les jeunes et leurs projets
- proposer d'investir en haut de bilan pour certaines *start-ups* prometteuses (augmentation de capital, prise de participation...)

Diriger une *start-up* : des enjeux de survie non techniques

Nous avons pu assister à la présentation courte de trois dirigeants de *start-ups* accompagnées par Village by CA en 2024 : Co-audit group, Cikaba et Smart brain. La première a créé un logiciel de renforcement du contrôle interne, la deuxième une suite logicielle QHSE à base d'IA pour la prévention des accidents du travail, et la troisième édite des solutions logicielles RH. Leur présentation a été révélatrice des préoccupations principales de leurs dirigeants et des handicaps avec lesquels il leur faut développer un projet :

- intégrer les collaborateurs recrutés et les motiver à rester avec la jeune entreprise en dépit de son manque de notoriété
- gérer la différence de perception du temps dans la relation avec un grand groupe potentiellement acheteur de la solution proposée, mais qui tarde à prendre une décision vitale pour la *start-up*
- intégrer l'imposition de normes réglementaires (RSE notamment) dans les appels d'offres des grands groupes auxquelles les *start-ups* ne peuvent que difficilement souscrire
- se faire connaître de manière "politique" auprès de la nébuleuse des décideurs de la grande entreprise
- anticiper et maîtriser la rotation des managers décideurs chez les donneurs d'ordre.

III – Quelques leçons générales

Après avoir levé le voile sur nos différentes visites, tirons quelques leçons générales des différents retours d'expérience dont nous avons pu profiter. Nous en discernons quatre : savoir valoriser les ressources, prendre soin avec exigence de son territoire, identifier des combinaisons gagnantes, apprendre des autres.

3.1 Savoir valoriser les ressources

On sait depuis longtemps qu'une compétence individuelle est une combinaison de ressources en situation⁷. Mais il n'y a pas que les individus qui ont intérêt à repérer, nommer et valoriser leurs ressources : c'est le cas aussi des territoires. Les différentes rencontres que nous avons faites ont ainsi mis en lumière la richesse venant des ressources à valoriser chez les salariés, les partenaires, les entrepreneurs du territoire.

Valoriser les ressources des salariés

Longtemps considérée comme une entreprise « paternaliste », Michelin a su prendre le virage, il y a une dizaine d'années, de l'organisation responsabilisante : "*People make progress, not machines or digital tools...*" Cette responsabilisation prend appui d'abord sur une compréhension complète du *lean management*, incluant, comme ce doit être le cas si on veut être fidèle à cette méthode, l'identification et le développement des compétences. C'est bien en comptant d'abord sur les ressources des opérateurs sur le terrain que Michelin compte maintenir voire faire progresser la qualité, et en tout cas obtient un fort score d'engagement (actuellement : 85%).

Valoriser les ressources des partenaires

En aménageant son « Hall 32 » puis l'ensemble du Parc Cataroux,

⁷ Le Boterf, *Ingénierie et évaluation des compétences*, Eyrolles, 2011.

Michelin ne s'est pas contenté de se mettre en avant, mais joue la carte de la mise en lumière des ressources des partenaires. Ceux-ci sont d'abord les autres industriels du territoire : les formations prestées par le Hall 32 sont de plus en plus ouvertes à d'autres sociétés, et le Centre des Matériaux Durables a mis en place une collaboration improbable avec Danone. De son côté, le Pôle d'Innovation Collaboratif accueille aussi des structures de soutien et des organisations académiques, en brassant tous les secteurs. A l'IAE Clermont Auvergne, l'Open Lab de Pascal Lièvre crée une interface entre des acteurs académiques et socio-économiques, chaque partenaire étant accueilli et valorisé dans ses ressources propres.

Valoriser les ressources des entrepreneurs du territoire

Un dispositif comme le Village by CA, à l'initiative des caisses régionales du Crédit Agricole, intervient après les phases initiales d'incubation et de maturation. Son rôle n'est pas seulement d'accompagner des *start-ups* : il constitue une véritable vitrine des entrepreneurs du territoire, ainsi mieux identifiés et valorisés.

3.2 Prendre soin avec exigence de son territoire

Prendre soin des collaborateurs responsabilisés

La devise de la responsabilisation chez Michelin est : « *Notre manager prend soin de nous, nous prenons soin du business...* ». Si l'on veut conserver les collaborateurs dans l'entreprise voire dans le territoire, le soin s'impose en 2025 comme une des dimensions fortes et non négociables du bien-être au travail⁸. Ce soin se concrétise dans le pouvoir d'agir qui est conféré aux opérateurs, mais aussi dans des formations de ces derniers à oser dire ce qu'ils pensent.

Le soin s'incarne aussi dans le confort des installations : celles du Village by CA conjuguent les différentes recettes connues des espaces de travail sources d'énergie, comme les matériaux à base de bois, la lumière, les espaces permettant selon les cas la convivialité, la réflexion ou le jeu.

Prendre soin du territoire en tant que tel

Le projet du Parc Cataroux de Michelin aurait pu être seulement celui d'un grand musée d'entreprise. Mais Michelin, dont les usines sont désormais dans différents endroits du monde, a tenu à prendre soin du territoire qui l'a vu naître et qu'elle continue à façonner. Le Pôle d'innovation collaboratif, le Hall 32 et le Centre des matériaux durables sont des dispositifs qui profitent à bien d'autres acteurs que Michelin, dans une optique gagnant-gagnant.

8. Abord de Chatillon et Richard, « Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC », *Revue Française de Gestion*, 249 (4), 2015, 53-71.

Ne pas se substituer aux acteurs du territoire

Le positionnement du Village by CA est représentatif de la volonté de ne pas substituer aux acteurs existants, mais bien de les compléter. Ainsi ce « Village » se positionne-t-il après les phases d'incubation et de maturation réalisées par d'autres acteurs sur le territoire clermontois.

3.3 Identifier des combinaisons gagnantes

Ce que nous avons appris concerne aussi la capacité des acteurs du territoire visité à trouver des « combinaisons gagnantes » c'est-à-dire qui permettent de se distinguer des autres. Pour cela il s'agit :

- ***de comprendre la force des réseaux et en apprenant leurs règles :*** dans l'initiative que Michelin adopte pour le parc Cataroux, il eût été facile pour ce grand groupe industriel de « faire seul » en s'appuyant sur ses propres (mais abondantes) compétences internes pour mettre en œuvre son objectif de reconversion d'un site industriel d'ampleur. Ce n'est pas le choix qui a été fait ; la direction du groupe forte de 100 ans d'innovation technologique et d'innovation sociale, a décidé dès l'amont du projet, de travailler avec de nombreuses parties prenantes : collectivités territoriales, entreprises industrielles présentes sur le territoire, *start-up*, connecteurs de l'entrepreneuriat local et de l'innovation, promoteurs immobiliers, système éducatif, université... afin de donner, selon le président du groupe, à la ville de Clermont-Ferrand, un « projet d'intérêt général » selon un modèle de leadership partagé. Le groupe Michelin démontrant ainsi sa culture du territoire consistant à savoir s'entourer pour réussir ;
- ***de trouver des réponses nouvelles à des challenges renouvelés.*** La question des compétences et de leur développement en vue de les mettre à disposition du tissu industriel de la région, est abordée là aussi de manière nouvelle : il s'agit de fédérer beaucoup d'écosystèmes de formation autour des besoins des entreprises locales et nationales à travers la Manufacture des Talents créée par le groupe Michelin, et de faire de l'innovation pédagogique sur plusieurs thèmes de formation. Le groupe va jusqu'à mettre à disposition son ingénierie de compétences au service d'autres acteurs totalement externes à son univers industriel, comme les chambres d'agriculture ou des Hôpitaux. Le Crédit Agricole de son côté, invente à travers son réseau de Villages by CA, des lieux de partage non seulement avec des *start-ups* en devenir qu'il s'agit d'accélérer, mais aussi avec de grands groupes pour partager, apprendre, ajuster les dispositifs d'animation de l'innovation en s'inspirant des meilleures pratiques des *start-ups* et des autres groupes ;

- **d'identifier des sources possibles d'interaction entre les acteurs** : cette pratique illustre parfaitement le concept d'open innovation ou d'innovation ouverte⁹ qui recouvre deux processus : l'*outside-in*, qui consiste à recueillir à l'extérieur des idées qui peuvent renforcer les compétences de l'entreprise ; l'*inside-out*, qui consiste à valoriser à l'extérieur le stock des compétences internes. Une banque comme le groupe Crédit Agricole a de plus en plus recours à l'innovation collaborative afin de créer un modèle économique innovant basé sur des approches partenariales extérieures-intérieures, pour mieux comprendre et satisfaire les besoins de sa clientèle. La création des Village by CA vise ainsi à accompagner les grandes entreprises dans leur transformation en matière d'innovation à partir de la coopération avec des écosystèmes de *start-ups*.

3.4 Apprendre des autres

La coopération de plusieurs acteurs sur ce même territoire qu'est la région Auvergne Rhône-Alpes, et la mobilisation des ressources en savoirs et compétences, telles que décrites précédemment, pourraient contribuer selon nous à répondre aux caractéristiques de ce qu'est un « territoire apprenant ».

Selon certains auteurs, les « organisation, société ou territoire apprenants fonctionnent sur le même modèle : ils appellent la coopération des acteurs, la mobilisation des ressources (savoirs et compétences) dans le cadre d'un projet partagé. À la logique verticale, ils substituent celle de l'horizontalité, à l'organisation hiérarchique, ils substituent celle des réseaux ».¹⁰

Le modèle du territoire « apprenant » peut donc recouvrir plusieurs acceptions :

- développement des capacités des acteurs d'un territoire à la notion d'apprentissage collectif ;
- propension des acteurs à coopérer et à interagir en réseau ;
- liens entre les établissements de formation et leur territoire d'implantation.

Dans le cas de la région analysée, lorsque Michelin lance l'implantation d'un Centre des Matériaux Durables, il s'agit non seulement pour le groupe de poursuivre l'innovation dans les matériaux composites pour son propre compte, mais aussi de créer un environnement propice au développement par d'autres acteurs (entreprises, *start-up*, concurrents...) de nouveaux matériaux par exemple bio-sourcés ou recyclés,

⁹ Concept popularisé par Henry W. Chesbrough dans son ouvrage *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*, paru en 2003.

¹⁰ Bier, « Territoire apprenant, les enjeux d'une définition », *SpecifiCités*, 2010, n°3.

en mettant à disposition un accélérateur de projet à impact positif, le tout au profit du développement du territoire et de la création d'emplois industriels.

De même, lorsque l'université de Clermont Auvergne crée un Open lab avec le concours de plusieurs entreprises de la région, il s'agit là aussi de concevoir un espace original, interface entre compétences tacites des praticiens d'entreprise et compétences explicites des chercheurs pour construire un « répertoire cognitif partagé ». L'ambition de ce modèle de partage des connaissances est d'accélérer les échanges et les liens entre acteurs en vue d'identifier des sources d'innovation possibles pour l'ensemble de l'écosystème local.

Conclusion

Bien réelle et fortement développée, l'innovation ouverte, reposant sur la collaboration entre « gros » et « petits », est un véritable enjeu tant les difficultés dans les relations demeurent. Les visites réalisées dans cette *learning expedition* prouvent que ces difficultés ne sont pas fatales : Michelin, Village byCA et OpenLab Innovation Exploration sont autant de déclinaisons possibles de formules réussies évitant les pièges en la matière. Ces exemples nous enseignent que savoir valoriser les ressources, prendre soin avec exigence de son territoire, identifier des combinaisons gagnantes, et apprendre des autres, constituent des voies exigeantes mais possibles de collaboration gagnant-gagnant.

Amis explorateurs curieux du monde des entreprises et sensibles à l'innovation, nous espérons que ce court voyage en terre auvergnate aura ainsi pu entretenir, voire développer, votre attention à la richesse des écosystèmes d'innovation. Nous vous encourageons à en être les contributeurs zélés à votre tour !



Le Code de la propriété intellectuelle, n'autorisant aux termes de l'article L122-5 2° et 3° alinéa, d'une part, que « les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement des auteurs ou des ayants droit ou ayants cause est illicite » (article 122-4).

Toute représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

design antoine lefebvre editions



