

CHAIRE COO-INNOV

COO-INNOV OBS 2024

Quantifier l'innovation collaborative

À nos partenaires pour leur soutien : Fondation de l'Université de Montpellier, Labex Entreprendre, Montpellier Management, MBS School of Business, les adhérents Athéna,

Au panel Selvitys pour leur aide dans l'administration du questionnaire et la collecte de données quantitatives,

Aux participants pour leurs contributions et l'intérêt porté à cette étude,

À l'équipe de la Chaire Coo-innov,

Nans Durand - Chargé d'études

Camille Bildstein - Chargée de développement

Anne-Sophie Fernandez - Professeur des Universités (UM)

Frédéric Le Roy - Professeur des Universités (UM et MBS)

MERCI

CHAIRE COO-INNOV

La Chaire Coo-innov (Coopétition et Écosystème d'innovation) de la Fondation de l'Université de Montpellier a été créée en 2020. Elle regroupe une quinzaine d'enseignants-chercheurs et de doctorants appartenant à l'Université de Montpellier (Institut Montpellier Management) et à MBS School of Business. Son objectif est de favoriser la diffusion, l'échange et la création de connaissances entre les chercheurs, les managers et les étudiants sur la collaboration et la compétition dans les écosystèmes d'innovation.

Pour plus d'informations n'hésitez pas à consulter le site internet : <https://www.chairecooinnov.com/>



SOMMAIRE

- 05 **Enjeux et méthode**
- 09 **L'innovation dans la stratégie des entreprises françaises**
- 15 **Stratégie d'innovation : individuelle ou collaborative ?**
- 27 **L'innovation collaborative : avec qui ?**
- 35 **L'innovation collaborative : difficultés et management**
- 41 **Conclusion**

**ENJEUX ET
MÉTHODE**

01

Enjeux : quantifier les stratégies d'innovation des entreprises françaises

L'innovation joue un rôle crucial à la fois pour la compétitivité des entreprises et dans la réponse aux grands challenges contemporains. Elle permet non seulement aux entreprises de se démarquer sur le marché et d'explorer de nouveaux territoires, mais elle constitue également un levier stratégique pour répondre à ces défis.

Malgré son omniprésence dans les discours et son caractère indispensable, les recherches existantes sur les stratégies d'innovation des entreprises françaises reposent principalement sur des études de cas. Toutefois, ces exemples isolés ne suffisent pas à fournir une vision complète de l'impact de l'innovation sur l'économie. Le manque de données chiffrées empêche d'avoir une vision claire et mesurable de l'ampleur du phénomène. Cela souligne l'importance d'approfondir notre compréhension de ces stratégies en France, notamment pour mieux saisir les caractéristiques des projets d'innovation.

C'est dans cette perspective que s'inscrit l'Observatoire de l'Innovation Collaborative (Coo-innov Obs). Il a pour ambition de dépasser les études de cas en quantifiant le phénomène de l'innovation, et plus particulièrement de l'innovation collaborative, en France. Cette initiative vise à fournir une vue d'ensemble des motivations, des pratiques et des dynamiques qui animent les entreprises françaises, permettant ainsi de mieux comprendre leurs choix stratégiques.

Les données générées par l'observatoire pourront éclairer les décisions managériales et politiques en offrant des pistes pour accompagner les entreprises dans l'amélioration de leur compétitivité.

En étant reconduit périodiquement, l'observatoire permettra d'analyser l'évolution des tendances dans le temps. Ce rapport, couvrant l'année 2024, constitue une première étape vers une meilleure compréhension des dynamiques de l'innovation, et plus particulièrement de l'innovation collaborative, au sein des entreprises françaises.



L'observatoire suivra l'évolution des pratiques des entreprises françaises pour l'innovation autour de quatre axes :

01. Quelle est **l'importance de l'innovation** dans la stratégie des entreprises françaises ?
02. Pour innover, les entreprises françaises choisissent-elles **une approche individuelle ou une approche collective** ?
03. Quels sont les **principaux partenaires** que les entreprises françaises choisissent pour innover ?
04. Quels sont **les défis de l'innovation collaborative** pour les entreprises françaises ?

Méthode

Avant de construire le questionnaire, **12 entretiens** ont été réalisés avec des acteurs impliqués dans des projets d'innovation, provenant d'entreprises de différentes tailles et de différents secteurs. Ils ont permis de construire le questionnaire et serviront également à illustrer les résultats de l'étude.

Pour mesurer le phénomène de l'innovation, le questionnaire est structuré en plusieurs sections :



Nous demandons aux individus de répondre aux questions en se basant sur le portefeuille de projets d'innovation en cours dans leur entreprise, plutôt que de se concentrer sur un projet d'innovation précis. Cette approche vise à obtenir une vue d'ensemble et représentative des pratiques liées à la gestion de l'innovation.

1

Identifier le **profil** des répondants :
poste, taille et secteur
d'activité de leur entreprise.

2

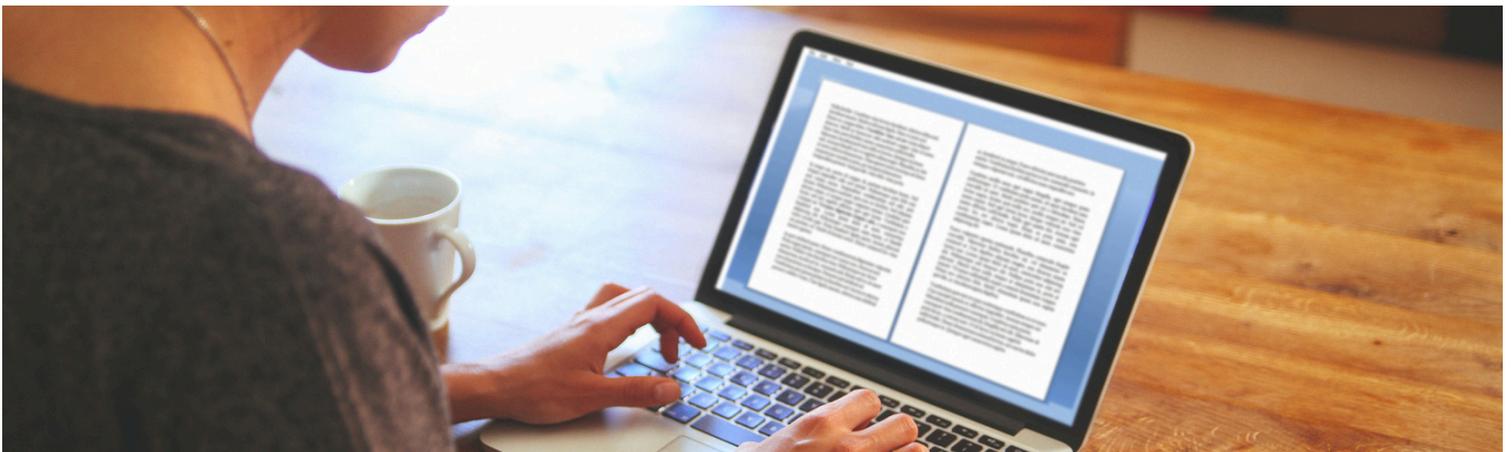
Déterminer l'existence de **projets d'innovation** en cours au sein de l'entreprise des répondants.

3

Demander des précisions sur les projets d'**innovation collaborative** :
nombre de partenaires, motivations,
difficultés et management.

4

Examiner les **résultats attendus** des projets d'innovation collaborative :
performances financières, impacts sociaux, création de connaissances et implications pour les projets futurs.



ENJEUX ET MÉTHODE

L'administration du questionnaire et la collecte des données ont été réalisées entre le 2 et le 28 mai 2024 par le cabinet d'études Selvitys.

L'étude quantitative repose sur 200 réponses d'individus informés des projets d'innovation en cours dans leur entreprise. Ceux n'occupant pas un poste de direction lié à l'innovation ou aux collaborations ont été exclus du questionnaire.

200 ENTREPRISES INTERROGÉES

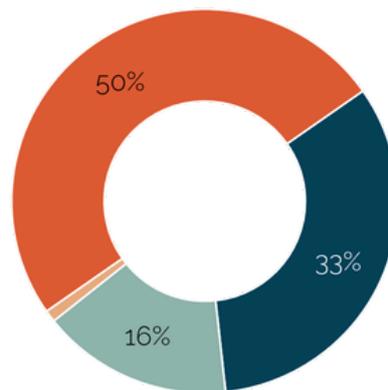
Afin d'obtenir une vision globale de l'innovation, nous avons choisi de modifier la répartition de la taille des entreprises de notre échantillon par rapport à celle de la totalité des entreprises françaises (Insee, 2021).

L'objectif étant de mettre en avant les chiffres clés et les principales tendances de l'innovation en France, nous avons exclu les micro-entreprises de notre échantillon. Ces entreprises présentent des caractéristiques uniques qui les différencient des autres en matière d'innovation. En effet, elles tendent à se concentrer sur la gestion de leur

activité quotidienne, ce qui limite leur capacité à engager des projets d'innovation. En les écartant, nous orientons notre étude vers des entreprises disposant de ressources plus importantes et d'un impact plus significatif sur l'innovation. Cela nous permet d'obtenir une représentation équilibrée des acteurs de l'innovation en France, en prenant en compte les différentes tailles d'entreprises, leurs cultures organisationnelles et leurs approches stratégiques.

Dans ce rapport, l'utilisation du terme "entreprises françaises" exclut les micro-entreprises.

Poste des répondants



■ Chargé de projet ■ Directeur ou PDG
■ Directeur de l'innovation ■ Directeur des alliances

Composition de l'échantillon

Objectif : composition de la population mère ; Réel : composition de l'échantillon

| | Objectif % | Réel % | Écart |
|-------------------------------------------------|------------|--------|-------|
| Types d'entreprises interrogées | | | |
| PME (hors micro-entreprises) | 62% | 62% | 0% |
| ETI | 25% | 26% | -1% |
| GE | 13% | 12% | 1% |
| Secteurs d'activité des entreprises interrogées | | | |
| Industrie | 6% | 16% | -10% |
| Construction | 12% | 11% | 1% |
| Commerce | 16% | 11% | 5% |
| Transports et entreposage | 4% | 4% | 0% |
| Hébergement et restauration | 6% | 5% | 1% |
| Information et communication | 4% | 4,50% | -1% |
| Immobilier | 6% | 5% | 1% |
| Services aux entreprises | 19% | 17,50% | 2% |
| Enseignement, santé humaine et action sociale | 16% | 15% | 1% |
| Services aux particuliers | 11% | 11% | 0% |
| TOTAL | 100% | 100% | 0% |

**L'INNOVATION
DANS LA
STRATÉGIE DES
ENTREPRISES
FRANÇAISES**

02

Enjeux

L'innovation est très présente dans le discours économique en France. Reconnue comme un moteur crucial de compétitivité, de croissance et de réponse aux grands défis sociétaux, elle semble s'imposer comme une nécessité pour les entreprises.

Le terme "start-up nation" en France fait référence à la volonté du pays de devenir un leader mondial dans le domaine des nouvelles technologies. Des initiatives gouvernementales, telles que le programme French Tech, soutiennent les entrepreneurs et favorisent l'innovation. Cependant, ces actions sont coûteuses pour l'Etat et il est difficile pour les start-ups de trouver des financements de plus long terme pour assurer leur pérennité.



Les grandes entreprises sont aussi au cœur de l'innovation française. Leur structure et leurs ressources financières leur permettent d'investir dans la recherche et le développement pour créer de nouveaux produits et processus et rester à la pointe dans un environnement concurrentiel.

À première vue, il pourrait sembler que toutes les entreprises s'investissent activement dans l'innovation, indépendamment de leur taille, leur culture ou de leur secteur d'activité.

Cependant, une analyse plus nuancée est nécessaire pour comprendre l'ampleur réelle de cette dynamique au sein du tissu économique français. Il semble pertinent de se demander si l'innovation est véritablement un phénomène qui touche toutes les entreprises françaises, ou si ce sont plutôt les succès emblématiques et les discours qui façonnent cette perception générale.

Ainsi, nous nous posons la question suivante :

Quelle est l'importance de l'innovation dans la stratégie des entreprises françaises ?



L'innovation : moteur des entreprises françaises

73% DES ENTREPRISES FRANÇAISES* ONT DES PROJETS D'INNOVATION EN COURS

L'innovation est cruciale dans le paysage économique français. Pour une grande majorité des entreprises, elle est perçue comme incontournable pour maintenir et renforcer leur compétitivité sur le marché.

Ces entreprises ne se contentent pas de mener des initiatives isolées. En moyenne, elles gèrent simultanément entre **4 et 5 projets d'innovation**, illustrant une dynamique soutenue en faveur de la nouveauté et du progrès.

*Hors micro-entreprises

Quel type d'innovation ?

55%

des projets d'innovation

développent des innovations de produit ou service

Une innovation produit est un nouveau bien ou service qui diffère significativement des biens ou services précédents. Ce produit ou ce service doit être commercialisé.

41%

des projets d'innovation

développent des innovations de procédé

Une innovation de procédé est un procédé nouveau ou amélioré qui diffère significativement des processus précédents. Ce procédé doit être mis en œuvre au sein de l'entreprise.

36%

des projets d'innovation

développent des innovations vertes

Une innovation verte est une innovation « qui contribue à une réduction des charges environnementales ou à des objectifs de durabilités spécifiés sur le plan écologique.

34%

des projets d'innovation

développent des innovations radicales

Une innovation à fort degré de perturbation (ou radicale) vise à changer l'environnement, créer de nouvelles règles au sein du secteur d'activité et déstabilise la concurrence.

Ces tendances illustrent une prise de conscience des entreprises quant à leur responsabilité à **s'engager dans une démarche de développement durable** mais aussi à saisir les opportunités commerciales qui en résultent.

La majorité (66%) des innovations développées sont incrémentales, montrant ainsi l'importance de l'amélioration continue des produits et services existants. Ces innovations

permettent aux entreprises de rester compétitives en répondant rapidement aux besoins évolutifs des consommateurs. Quant aux innovations radicales, ces initiatives audacieuses cherchent à **bouleverser les paradigmes existants** et à apporter des changements fondamentaux dans les produits, services ou processus, ouvrant ainsi de nouvelles perspectives de croissance pour les entreprises.

Le choix de ne pas innover : la position d'une minorité

27% DES ENTREPRISES NE RÉALISENT PAS DE PROJET D'INNOVATION

67% de ces entreprises estiment ne **pas avoir besoin d'innover**. On peut supposer qu'elles évoluent dans des secteurs matures et stables. En conséquence, elles se contentent d'exploiter leurs acquis et de reproduire des modèles existants, plutôt que d'explorer de nouvelles opportunités.

Parmi les freins à innover, 71% considèrent que l'innovation est **trop coûteuse**. La nécessité d'entreprendre implique des investissements considérables, suscitant ainsi des freins à s'engager dans de tels projets.

Cette appréhension est renforcée par le constat que 49 % des entreprises estiment que l'innovation est trop risquée pour elles, ce qui accentue encore leur réticence à innover.

Comment les entreprises réticentes à l'innovation peuvent-elles surmonter ces défis ? Les stratégies de coopération émergent comme une solution potentielle. En établissant des partenariats, les entreprises peuvent mutualiser les ressources et les compétences nécessaires à l'innovation.

Pourquoi votre entreprise n'a pas de projet d'innovation en cours ?

Mon entreprise estime ne pas avoir besoin d'innover



Innover est trop coûteux pour mon entreprise



Innover est trop risqué pour mon entreprise



Mon entreprise a peur d'innover à cause d'échecs passés



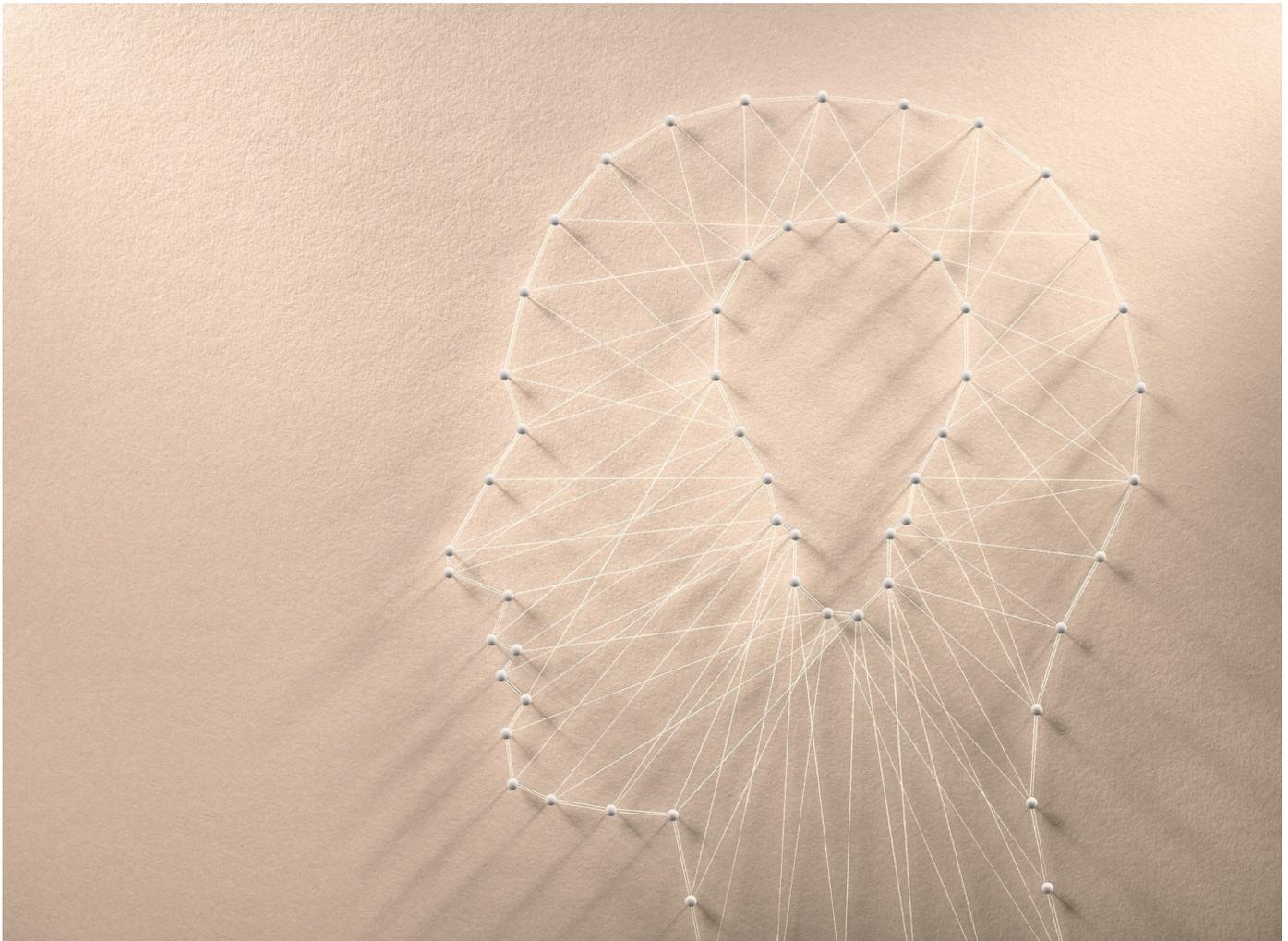
■ Pas du tout d'accord ■ Plutôt pas d'accord ■ Plutôt d'accord ■ Tout à fait d'accord

QUELLE EST L'IMPORTANCE DE L'INNOVATION DANS LA STRATÉGIE DES ENTREPRISES FRANÇAISES ?



Ce qu'il faut retenir

- **73%** des entreprises françaises (hors micro-entreprises) ont des projets d'innovation en cours.
- **¼** des entreprises n'innovent pas, principalement en raison des coûts et des risques associés au développement de l'innovation.



NOTES

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

**STRATÉGIE
D'INNOVATION :
INDIVIDUELLE OU
COLLABORATIVE ?**

03

Enjeux

De manière générale, l'innovation peut s'avérer complexe et présenter des défis significatifs pour les entreprises. Elle nécessite souvent un investissement conséquent, n'offre aucune garantie de succès et expose donc les entreprises à des risques considérables.

Face à cette réalité, les entreprises peuvent adopter deux approches pour développer une innovation présentant chacune ses avantages et inconvénients : une approche individuelle ou une approche collective.



Stratégie individuelle

L'approche stratégique individuelle¹ consiste à utiliser exclusivement les ressources internes de l'entreprise pour développer une innovation. Cette méthode vise à contrôler strictement les informations sortantes, assurant ainsi la protection de la propriété intellectuelle.

Un exemple pertinent est celui de Dyson², qui développe des innovations grâce à ses compétences internes, lui permettant de protéger efficacement sa propriété intellectuelle et donc maintenir un avantage concurrentiel face à ces concurrents.

Cependant, cette approche n'est pas sans inconvénients. Les coûts associés à la recherche et au développement peuvent être élevés, ce qui expose l'entreprise à des risques financiers considérables.

De plus, elle peut restreindre la capacité d'innovation de l'entreprise en se limitant aux compétences disponibles en interne.

L'échec de Google+ (réseau social lancé par Google en 2011) illustre bien les défis auxquels même les géants de la technologie peuvent être confrontés³. Malgré ses capacités d'innovation et ses ressources financières, la plateforme n'a jamais réussi à trouver son public. Google a engagé des investissements conséquents dans son développement, assumant tous les coûts sans obtenir de retour sur investissement, un revers qui aurait pu être fatal pour une entreprise plus vulnérable.

¹ Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press.

² Avocat.fr. (s. d.). *Aperçu sur la stratégie de dépôt de dessins et modèles (D&M) de DYSON*. Avocat.fr Publication.

³ France, L. C. (2018, octobre 9). *Google+ ferme dans l'indifférence générale: Retour sur un échec*. CNET France.

Stratégie collaborative

Une approche stratégique collaborative (ou innovation collaborative⁴) est définie comme le fait, pour une entreprise ou un organisme de recherche de participer activement à des projets avec d'autres acteurs externes à l'entité. Les collaborations peuvent inclure des partenaires tels que les clients, les fournisseurs, les institutions publiques, voire même des concurrents (coopétition). Son objectif principal est de stimuler l'innovation par le biais de partenariats plutôt que de se limiter aux ressources internes, ce qui favorise la création de connaissances nouvelles.

L'impact positif de ce modèle a largement été illustré par des exemples, tels que la collaboration récente entre Sony et Honda pour le développement de véhicules électriques autonomes. Cette collaboration a permis le partage de ressources et de compétences, conduisant à la création d'un véhicule innovant qu'aucune des deux entreprises n'aurait pu développer individuellement.

Un autre exemple marquant est la collaboration entre Pfizer et BioNTech pour le développement du vaccin contre le Covid-19. Ce partenariat entre concurrents a conduit à un succès, permettant la commercialisation d'un vaccin en un temps record et démontrant ainsi l'efficacité de l'innovation collaborative.

Toutefois, cette stratégie présente des défis importants. La coordination entre les différents acteurs peut s'avérer complexe, nécessitant une gestion rigoureuse pour aligner les objectifs et minimiser les frictions. De plus, le partage équitable de la valeur créée et la protection contre le pillage de connaissances demeurent des préoccupations majeures dans cette stratégie.

Il existe aussi des exemples d'échecs qui mettent en lumière les risques de la collaboration entre organisations. Par exemple, les entreprises concurrentes du projet NaturALL Bottle, qui visait à développer une bouteille 100% biosourcée, ont rencontré des difficultés dans leur projet collaboratif. Cela a mené à un échec commercial car aucune bouteille de plastique biosourcé n'a été mise sur le marché, même si la collaboration a permis la création de nouvelles connaissances et compétences.

Les cas de la Chaire Coo-innov :
Sony & Honda, Pfizer & BioNTech, NaturALL Bottle⁵



Pour innover, les entreprises françaises choisissent-elles une approche individuelle ou une approche collective ?

Et pourquoi ?

⁴ Innovation collaborative et propriété intellectuelle: Quelques bonnes pratiques (2012). (2016, janvier 15). INPI.fr.

⁵ <https://www.chairecooinnov.com/les-cas>

Stratégie d'innovation : individuelle ou collaborative ?

62% DES PROJETS D'INNOVATION DES ENTREPRISES FRANÇAISES SONT INDIVIDUELS



Pour innover, les entreprises françaises ont le choix entre une **approche individuelle ou collaborative**. Dans le paysage de l'innovation en France, il est intéressant de noter que les projets d'innovation se développent selon une répartition relativement équilibrée entre ces deux stratégies, bien que la préférence pour les stratégies individuelles soit plus prononcée. Environ 62% des entreprises privilégient une approche individuelle, tandis que 38% optent pour la collaboration.

La majorité des entreprises privilégient le développement d'innovations en interne, mettant en valeur leurs propres ressources. Mais alors pourquoi ces entreprises favorisent les stratégies individuelles ? Quelles sont les raisons ?

Gilles Regnard

Entretien, Responsable commercial, Doro Packaging

“On fait tout en interne clairement, on a trois personnes qui sont au bureau d'études, qui ont tous les équipements et les compétences nécessaires.”

Vincent Chollet

Entretien, CEO, Barbablanka

“On a besoin de personne pour innover. Nos bagages scientifiques sont suffisants pour les ambitions actuelles de notre projet.”



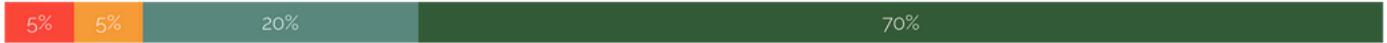
Innové seul : pourquoi ?

Parmi les entreprises qui innove seulement en interne, **90% estiment qu'elles n'ont pas besoin de partenaires extérieurs** pour développer leur projet d'innovation. Elles jugent leurs capacités internes suffisantes pour répondre à leurs besoins en matière d'innovation et ne voient donc pas l'intérêt de s'engager dans des collaborations, préférant ainsi conserver un contrôle total sur le processus.

Les entreprises expriment également des **réticences vis-à-vis des stratégies de coopération**. Elles considèrent ces approches potentiellement risquées, en particulier en ce qui concerne le partage de connaissances et de savoir-faire, une menace pour 70% d'entre elles. Nous notons aussi des préoccupations quant au risque associé au management de la coopération (63% des entreprises).

Pourquoi votre entreprise n'a pas opté pour la voie de la collaboration pour développer des innovations ?

Elle n'en a pas besoin et peut développer l'innovation seule



Elle trouve trop risqué le fait de partager ses connaissances et savoir-faire à d'autres entreprises/organisations



L'opportunité ne s'est jamais présentée



Elle trouve que les processus coopératifs sont trop complexes à manager



Elle n'a pas trouvé le bon partenaire



Elle a déjà eu une mauvaise expérience de collaboration



Elle a peur de se faire racheter par d'autres entreprises



Elle ne sait pas qu'il est possible de développer des projets d'innovation collaborative



■ Pas du tout d'accord ■ Plutôt pas d'accord ■ Plutôt d'accord ■ Tout à fait d'accord

Un point intéressant réside dans le constat que 50% des répondants n'ont jamais eu l'occasion de collaborer ou de trouver le bon partenaire. Ces données soulignent que le choix d'innover en interne peut être seulement dû à une **absence d'opportunité**.

Nous notons que 37% des entreprises évoquent des **mauvaises expériences antérieures** qui les freinent à coopérer et 24% expriment la crainte d'être rachetées par une autre entreprise.

Enfin, 16 % des entreprises innovantes n'ont jamais pensé à la possibilité de réaliser des projets d'innovation en collaboration. Elles ratent ainsi des partenariats potentiels qui pourraient les aider à innover. Il est crucial de renforcer le partage d'informations sur l'innovation collaborative.

“Collaborer avec un grand groupe pour faire de l'innovation, c'est comme jouer avec le grand méchant loup. C'est grisant mais on a de grande chance de finir dans son ventre.”

Entretien, Vincent Chollet, CEO, Barbablanka

Collaborer : pour quelles raisons ?

38% DES PROJETS D'INNOVATION DES ENTREPRISES FRANÇAISES SONT MENÉS EN COLLABORATION

Bien qu'il soit intéressant de noter qu'une majorité d'entreprises réalisent leurs projets d'innovation de façon individuelle, **une part significative (38%) opte pour la voie de la collaboration.**

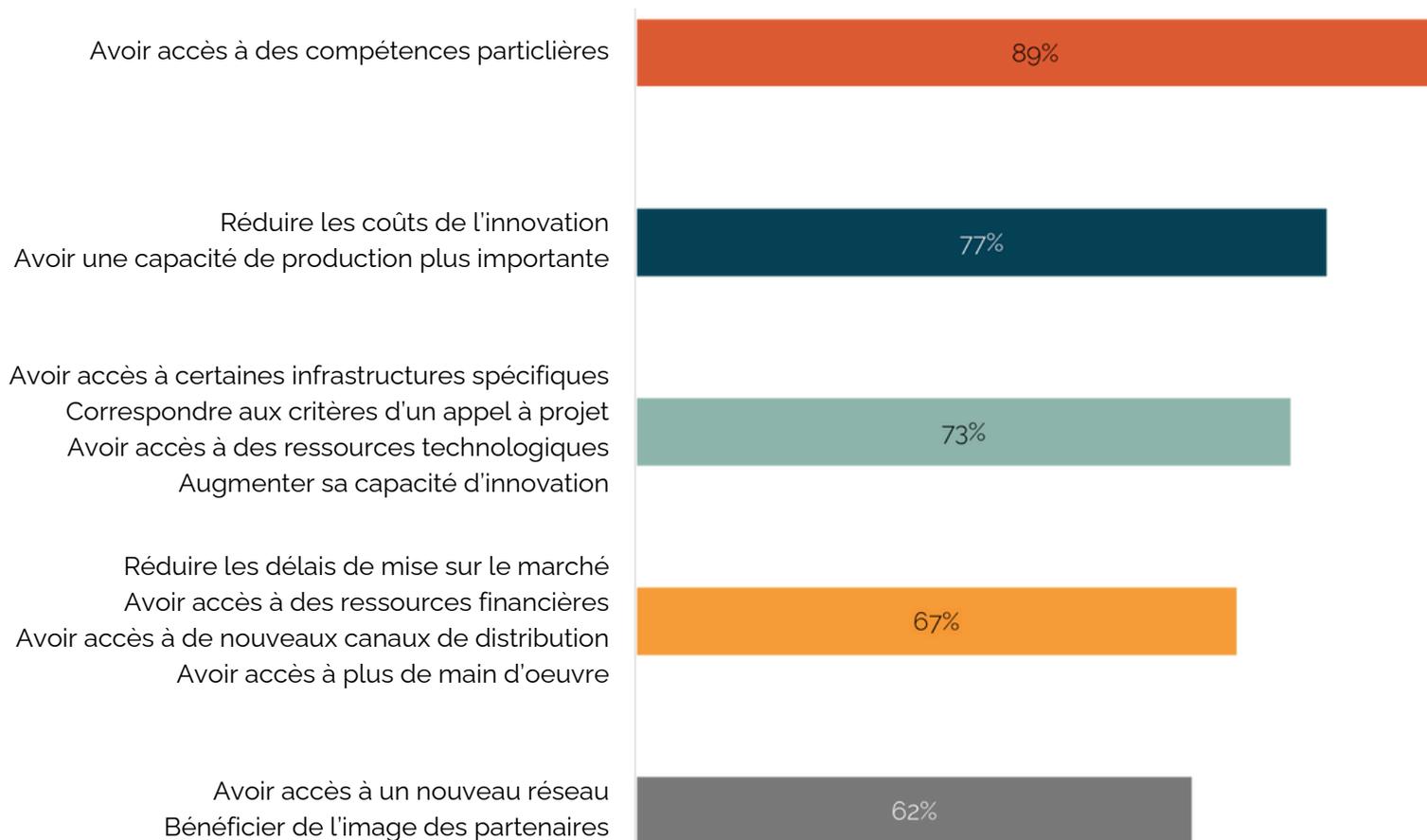
L'essor de l'innovation collaborative représente une évolution vers une approche plus ouverte dans laquelle les acteurs s'unissent pour relever les défis et saisir des opportunités.



Un projet d'innovation collaborative est un projet où une entreprise va collaborer avec une ou plusieurs autres organisations. Par collaboration, on entend une participation active des organisations dans le développement de l'innovation. Les partenaires ne sont pas obligés de bénéficier de cette innovation commercialement. La sous-traitance pure du travail sans coopération active est exclue.

Pourquoi votre entreprise a décidé de collaborer avec d'autres organisation pour ses projets d'innovation ?

Les répondants ont la possibilité de choisir plusieurs réponses.



La raison principale est l'accès à de nouvelles ressources et notamment **l'obtention de compétences spécifiques (89%)**. Cette donnée souligne le besoin des entreprises de compléter leurs capacités internes avec des expertises externes.

Parmi les raisons très fréquentes, **la réduction des coûts de l'innovation est mentionnée par 77%** des entreprises interrogées. Étant donné que l'innovation nécessite des investissements importants, la collaboration permet de partager les coûts et les risques financiers encourus, ce qui est non négligeable. De plus, **l'accès à davantage de capacités de production (77%)** apparaît comme une raison très fréquente de collaboration pour les entreprises.

Ensuite, on remarque que les raisons souvent citées incluent **l'accès à des ressources technologiques (73%), financières (67%) et à des infrastructures spécifiques (73%)**. Ainsi, la coopération via le partage de ressources peut permettre de répondre à des appels d'offres ou à des critères de projets inaccessibles avec les seules capacités internes (73%).

Enfin, les raisons les moins citées concernent l'accès au réseau et le bénéfice de l'image de l'organisation partenaire (62%). Ces résultats montrent que, bien que ces aspects soient importants, ils restent secondaires par rapport à l'accès à de nouveaux savoir-faire ou au partage des coûts de l'innovation.



Anna Philippe

Entretien, Responsable innovation, Safe Cluster

“Ils n’ont pas toutes les ressources internes suffisantes, il y a un besoin de tellement de savoir-faire qu’ils sont obligés de collaborer.”

Martine Clot

Entretien, Directrice des partenariats, Horiba ABX SAS

“Les raisons, c'est que on ne peut pas tout faire tout seul [...] il vaut mieux s'adresser à des experts qui permettent d'avoir des résultats plus rapidement et plus fiables.”

Coopérer : sur quelles étapes ?

Tout d'abord, on remarque que **toutes les étapes du processus d'innovation sont concernées par la coopération**. En effet, pour chacune d'entre elles, une proportion minimale de 50% des entreprises interrogées sont engagées dans des stratégies collaboratives.



Cependant, il est intéressant de noter que **les niveaux de collaboration sont les plus élevés dans les phases de recherche (79%) et de développement (85%)**. Cette constatation souligne l'importance cruciale que les entreprises accordent à la collaboration lorsqu'il s'agit d'activités requérant un niveau élevé d'expertise et de ressources (comme les activités de R&D). La coopération permet aux entreprises de capitaliser sur les compétences disponibles grâce à des partenariats externes.

Sur quelles étapes du processus d'innovation porte la coopération ?

Les répondants ont la possibilité de choisir plusieurs réponses.



Idéation : 67%



Recherche : 79%



Développement :
85%



Fabrication : 58%



Mise sur le marché : 66%



Financement : 60%

Les résultats attendus

Nous avons examiné les raisons pour lesquelles les entreprises collaborent. Cependant, au-delà du processus de fertilisation croisée, quels sont les résultats visés par ces projets ? Les entreprises aspirent-elles à des résultats tangibles et mesurables dans leurs activités ou leurs positions sur le marché ?

Dans ce contexte, les participants partagent leurs réflexions et visions concernant les attentes associées à leurs projets d'innovation collaborative dans le futur (5 ans). L'accent est mis sur les objectifs recherchés par ces initiatives et non sur les résultats effectifs des projets (car ceux-ci sont en cours).

87% ESTIMENT QUE LEURS PROJETS CONDUIRONT AU DÉVELOPPEMENT DE L'INNOVATION ATTENDUE

Parmi ces 87%, seulement **26% affirment être convaincues de cette issue**, tandis que 61% expriment une certaine réserve dans leur réponse. En revanche, les 13% restants demeurent plutôt sceptiques quant à cette possibilité.

Au-delà du développement de l'innovation en elle-même, d'autres bénéfices sont escomptés. En effet, **93%** des entreprises estiment que ces projets leur permettront de **créer de nouvelles connaissances et compétences** et **85%** qu'ils entraîneront une **augmentation de leur chiffre d'affaires**. De plus, **78%** pensent que ces initiatives auront un **impact positif sur l'emploi**, soulignant ainsi leur potentiel pour créer de nouvelles opportunités professionnelles. Enfin, 65% estiment pouvoir déposer des brevets grâce à ces projets.

On observe un véritable **impact positif de l'innovation collaborative** permettant de créer de la valeur tangible pour la société.

Paradoxalement, 64% des entreprises anticipent que le coût des projets sera finalement plus élevé que prévu initialement, indiquant des préoccupations budgétaires.

Quels sont les résultats attendus de ces projets d'IC* ?



Les projets d'innovation collaborative : futures réussites ?

88% DES ENTREPRISES PENSENT QUE LEURS PROJETS D'INNOVATION COLLABORATIVE SERONT DES RÉUSSITES

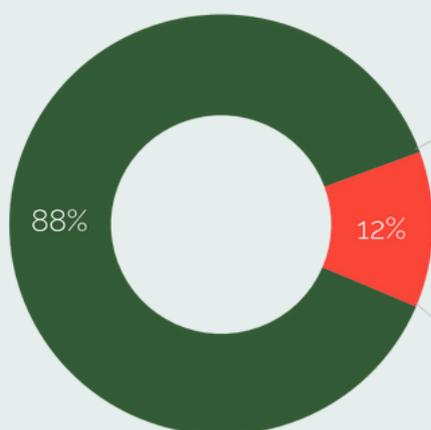
88% des entreprises pensent que leurs projets d'innovation collaborative seront réussis ce qui reflète un **certain optimisme quant à leur succès et les répercussions positives sur leur performance interne**. Seulement 12% pensent que ces projets seront des échecs.

Par ailleurs, au-delà de leurs projets en cours, **88 % des répondants estiment que ces initiatives leur permettront de nouer des collaborations** pour de futurs projets d'innovation. Ce résultat souligne une fois de plus que les entreprises cherchent à limiter les risques en collaborant avec des acteurs avec qui elles ont déjà travaillé. Cette constatation reflète une certaine satisfaction quant à l'innovation collaborative. Autrement dit, une fois qu'une entreprise a testé cette stratégie, elle sera moins réticente à la mettre en place une nouvelle fois.

Le terme "réussite" n'a pas été explicité volontairement dans le questionnaire, afin de laisser place au ressenti du répondant, sans limiter la réussite à des indicateurs précis tels que la performance financière ou la mise sur le marché de l'innovation.

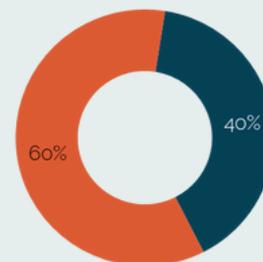
On remarque toutefois que 12% des entreprises interrogées ne sont pas d'accord avec cette affirmation. **Parmi elles, 40% n'envisagent plus de collaborer à l'avenir**, ayant vécu une expérience si mauvaise qu'elles évitent désormais cette stratégie. En revanche, **60% restent ouvertes à de nouvelles collaborations** avec d'autres partenaires, ce qui montre qu'elles voient encore la valeur de l'innovation collaborative malgré des déceptions passées. On peut également supposer que le partenaire précédent n'était tout simplement pas le bon.

Pensez-vous que ces projets permettront de nouer des collaborations pour de futurs projets d'innovation ?



■ Oui ■ Non

Même s'il s'agit d'un autre partenaire ?



■ Oui, mon entreprise n'envisage plus de collaborer à l'avenir
■ Non, mon entreprise envisage de collaborer avec d'autres partenaires

Le “mix stratégique” pour innover

Certaines entreprises développent plusieurs projets d'innovation en parallèle constituant un **portefeuille de projets d'innovation**. Celui-ci est composé à la fois de stratégies individuelles et/ou de stratégies collectives : on parle de « mix stratégique ».

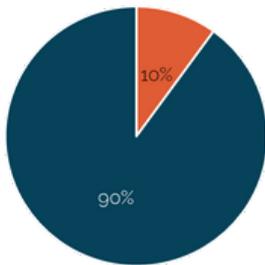
Nous observons que 36% des entreprises françaises innovantes ont un portefeuille constitué de 90% d'innovation individuelle et de 10% d'innovation collaborative. Ce résultat reflète une nouvelle fois les réticences des entreprises vis-à-vis de la coopération.

A l'inverse, 22% d'entre elles ont un portefeuille constitué de 30% d'innovation individuelle et 70% d'innovation collaborative montrant tout de même un engouement pour cette stratégie.

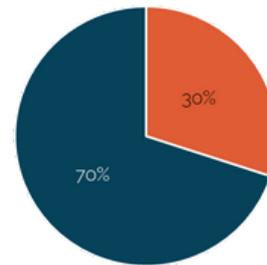
“Mix stratégique” : analogie détournée du “mix énergétique” pour désigner un portefeuille d'innovation constitué à la fois de projets d'innovation individuelle et/ou de projets d'innovation collaborative.

Le “mix stratégique” des portefeuilles d'innovations des entreprises françaises

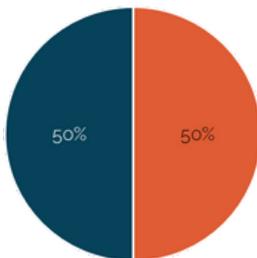
Le portefeuille d'innovations de **36%** des entreprises françaises



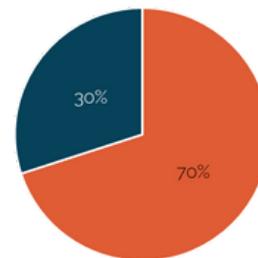
Le portefeuille d'innovations de **19%** des entreprises françaises



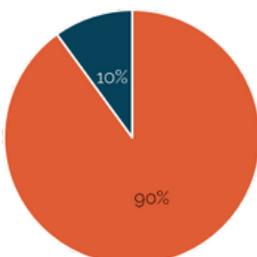
Le portefeuille d'innovations de **17%** des entreprises françaises



Le portefeuille d'innovations de **22%** des entreprises françaises



Le portefeuille d'innovations de **6%** des entreprises françaises



Légende :

- Stratégie individuelle
- Stratégie collaborative

Lecture : 36% des entreprises françaises ont un portefeuille d'innovations constitué de 90% de projets individuels et 10% de projets collaboratifs

POUR INNOVER, LES ENTREPRISES FRANÇAISES CHOISISSENT-ELLES UNE APPROCHE INDIVIDUELLE OU UNE APPROCHE COLLECTIVE ?

✓ Ce qu'il faut retenir

- **62%** des entreprises françaises ne collaborent pas pour innover car elles estiment qu'elles n'en ont pas besoin ou que c'est trop risqué.
- **38%** des projets d'innovation des entreprises françaises sont collaboratifs.
- **89%** d'entre elles collaborent pour avoir accès à de nouvelles ressources et notamment l'obtention des compétences spécifiques.



**L'INNOVATION
COLLABORATIVE :
AVEC QUI ?**

04

Enjeux

L'innovation collaborative est devenue un levier stratégique important pour les entreprises, offrant un champ d'opportunités où des partenariats variés permettent de relever des défis communs et de co-crédier de la valeur. En effet, lorsqu'on l'évoque, de nombreux exemples de succès viennent à l'esprit, illustrant les différents types de partenariats que les entreprises peuvent nouer : avec des clients, des fournisseurs, des institutions académiques, ou même des concurrents.

Par exemple, LEGO a su transformer ses clients en véritables co-crédiateurs. En intégrant leurs idées dans le développement de nouveaux produits, la marque a dynamisé son processus d'innovation tout en cultivant un lien fort avec sa communauté.

La collaboration verticale (avec un fournisseur ou un client) est aussi une pratique répandue pour innover. C'est la stratégie qu'ont adoptée les fabricants de chaussures Salomon, Millet et Babolat qui, en 2020, ont collaboré avec

leur fournisseur Chamatex pour relocaliser une usine de production à la pointe de la technologie⁶.

Dans un tout autre registre, l'alliance entre Pfizer et BioNTech dans la lutte contre la Covid-19 démontre la puissance de la coopération — cette dynamique où des concurrents collaborent pour atteindre un objectif commun. Ensemble, ils ont co-développé un vaccin en un temps record, illustrant comment les synergies peuvent transcender les rivalités pour répondre à des enjeux cruciaux.

Ces exemples mettent en évidence la richesse et la diversité des collaborations possibles, mais qu'en est-il de la France ? À l'échelle nationale, il reste difficile de déterminer précisément quels acteurs les entreprises françaises privilégient pour innover. Ce manque de visibilité soulève des questions sur les choix stratégiques locaux et les formes de collaboration qui façonnent réellement le paysage de l'innovation.

Quels sont les principaux partenaires que les entreprises françaises choisissent pour innover ?



⁶ <https://www.chairecooinnov.com/les-cas>

Les partenaires favoris

74% DES ENTREPRISES OPTENT POUR DES COLLABORATIONS VERTICALES

(avec un client ou un fournisseur)

Les résultats révèlent une **nette préférence pour les collaborations verticales**, notamment avec les fournisseurs (78%) et les entreprises clientes (70%). Cette tendance met en lumière une **approche prudente** adoptée par les entreprises françaises, privilégiant des partenariats sécurisés et structurés.

En effet, collaborer avec un partenaire historique permet de **réduire les incertitudes**. Les relations établies facilitent la **confiance et la gestion des risques** associés aux projets d'innovation. De plus, ces collaborations sont généralement mieux organisées, avec des responsabilités clairement définies, ce qui **simplifie la gestion des ressources et raccourcit les délais**.

De plus, 68% des entreprises collaborent avec d'autres entreprises au sein de leur groupe, et 69% font appel à des consultants et laboratoires commerciaux. Ces collaborations s'inscrivent dans une logique de renforcement des capacités internes et d'**apport d'une expertise spécialisée, tout en maintenant un niveau de risque mesuré**.

Les entreprises d'un même groupe partagent souvent des objectifs similaires, tandis que les cabinets de conseil offrent des capacités d'innovation sans nécessairement compromettre la propriété intellectuelle.

Avec quels types de partenaires votre entreprise coopère pour ses projets d'Innovation Collaborative (IC) ?

Des fournisseurs d'équipements, matériels, composants ou logiciels



Des entreprises clientes



Des entreprises au sein de votre groupe



Des consultants, laboratoires commerciaux ou instituts de recherche privés



Des clients du secteur public



D'autres entreprises commerciales privées en dehors de votre groupe



■ Jamais ■ Rarement ■ Souvent ■ Très souvent

Les partenaires négligés

Cependant, **les collaborations avec des acteurs publics** semblent susciter davantage de controverses. En effet, 50% des entreprises collaborent régulièrement avec eux, tandis que 50% le font plutôt rarement.

On peut supposer que cette situation découle des divergences d'intérêts et de modes de fonctionnement entre les entreprises privées et les institutions publiques.

“On a essayé de s'entourer du milieu de la recherche. Mais ils sont beaucoup trop loin des considérations commerciales et industrielles pour un partenariat fructueux.”

Vincent Chollet

Entretien, CEO, Barbablanka

Les collaborations les moins courantes sont entre des concurrents, avec moins de 30% d'entreprises qui les pratiquent régulièrement et 41% jamais. Ce constat, conforme aux tendances antérieures, reflète une certaine aversion au risque chez les entreprises interrogées.

En effet, la coopération avec des concurrents peut être perçue comme une démarche plus risquée, les entreprises préférant éviter ce type de partenariat afin de ne pas compromettre leurs avantages concurrentiels.

“Avec des concurrents, on ne collabore pas sur la recherche car c'est trop risqué et c'est la recherche qui nous procure des avantages concurrentiels.”

Gilles Regnard

Entretien, Responsable commercial, Doro Packaging

Avec quels types de partenaires votre entreprise coopère pour ses projets d'innovation collaborative ?

Des instituts de recherche publics



Des universités ou autres organismes d'éducation



Des organisations à but non-lucratif



Des entreprises potentiellement concurrentes



Des entreprises concurrentes



■ Jamais ■ Rarement ■ Souvent ■ Très souvent

La taille des entreprises

Lorsque les entreprises collaborent avec d'autres entreprises privées, **les PME sont les partenaires privilégiés**, citées par 66 % des répondants, suivies par les ETI à 63%. Les TPE (43%) et les grandes entreprises (40%) sont moins prisées.

Bien qu'elles puissent être innovantes, les TPE, souvent de jeunes structures, peuvent **manquer de structuration ou de stabilité financière** pour établir des collaborations bien encadrées.

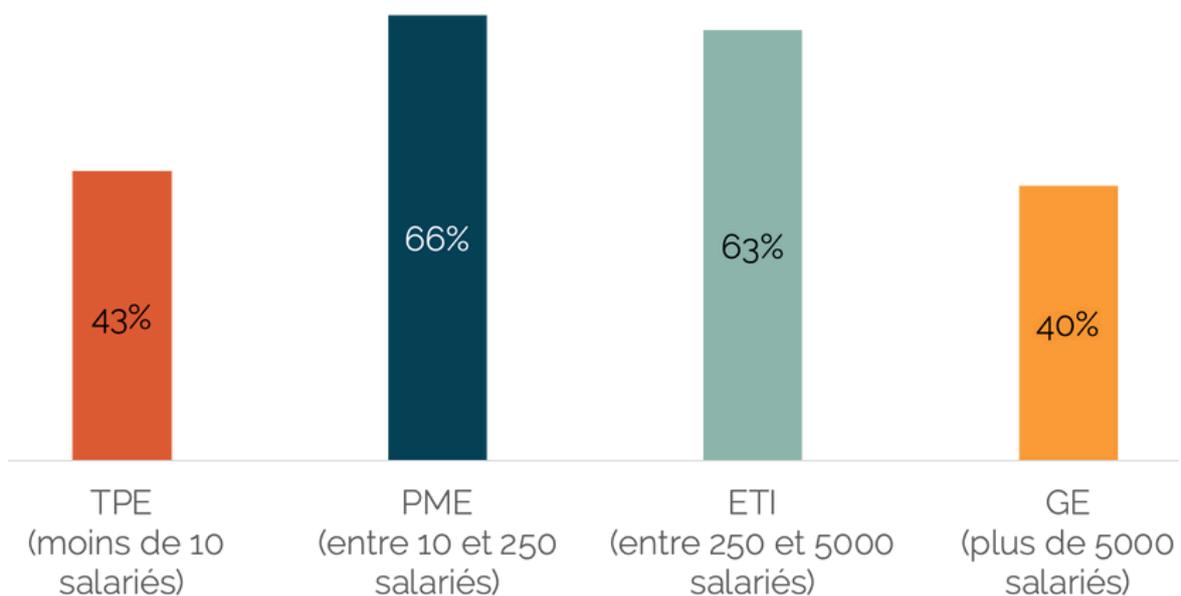
De l'autre côté, les grandes entreprises sont souvent perçues comme des géants leaders, suscitant **la méfiance par leur tendance au rachat**. Leurs procédures et leur lourdeur administrative peuvent provoquer des réticences.

Ainsi, les PME et ETI, en raison de leur **taille intermédiaire, sont des partenaires de choix** pour les entreprises françaises cherchant à innover. Leur expérience et leur structuration en font des alliés idéaux pour favoriser l'innovation et réussir les collaborations.



De quelle taille sont les entreprises privées avec lesquelles votre entreprise collabore ?

Les répondants ont la possibilité de choisir plusieurs réponses.



La taille des projets

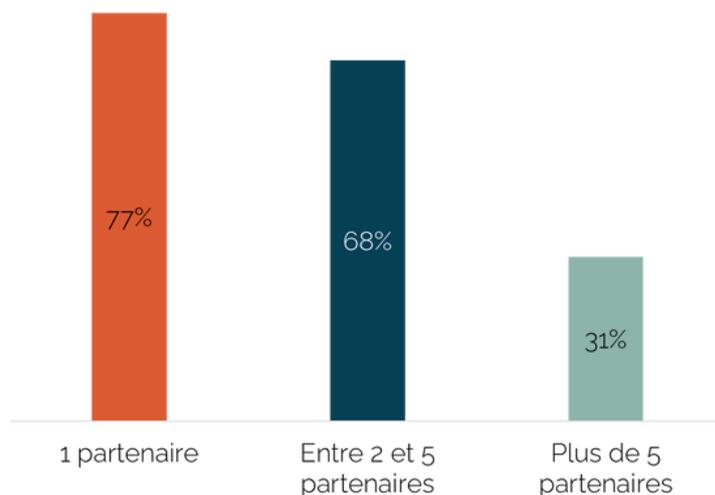
En ce qui concerne le nombre de partenaires, **les acteurs privilégient des projets collaboratifs entre 1 et 5 partenaires**. Par ailleurs, les collaborations impliquant un seul partenaire (ou dyade) sont les plus courantes, citées par 77% des répondants.

Ce résultat suit la logique du précédent. Les entreprises, voulant limiter les risques dans les collaborations, optent pour des projets avec peu de partenaires permettant une coordination simplifiée.

Il est intéressant de constater que les collaborations avec **plus de 5 partenaires sont relativement rares**. Cette tendance suggère des difficultés de coordination et de gestion associées à des projets impliquant un grand nombre de parties prenantes.

Avec combien de partenaires votre entreprise développe-t-elle ses projets d'IC* ?

Les répondants ont la possibilité de choisir plusieurs réponses.



Les canaux de mise en relation

Les résultats révèlent que **les appels à projet sont le principal moyen de mise en relation des organisations (75%)**, soulignant ainsi leur engagement dans des initiatives spécifiques, souvent en réponse à des besoins identifiés ou des opportunités. L'utilisation des **réseaux personnels ou professionnels** des collaborateurs comme canal de mise en relation est également répandu (73%).

Les mises en relation via des incubateurs, des acteurs tiers ou des événements tels que des salons sont moins courantes. Bien que ces **espaces d'intermédiation** facilitent les échanges entre les organisations, leur adoption **demeure inférieure** à celle d'autres méthodes avec environ 50% des entreprises qui les utilisent régulièrement.

Comment votre entreprise a été mise en relation avec ces organisations ?

Via un appel à projet



Via mon réseau ou le réseau d'un collaborateur de mon entreprise



En cherchant sur internet



Via un salon/congrès



Grâce à un incubateur interne à mon entreprise



Grâce à un tiers (incubateur, pôle de compétitivité, CCI, accélérateur, etc)



■ Jamais ■ Rarement ■ Souvent ■ Très souvent

QUELS SONT LES PRINCIPAUX PARTENAIRES QUE LES ENTREPRISES FRANÇAISES CHOISISSENT POUR INNOVER ?

✓ Ce qu'il faut retenir

- **74%** des entreprises optent pour des collaborations verticales (avec un client ou un fournisseur), traduisant une approche prudente.
- Elles réalisent principalement des projets impliquant un à cinq partenaires maximum, favorisant ainsi une gestion simplifiée.



NOTES

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

**L'INNOVATION
COLLABORATIVE :
DIFFICULTÉS ET
MANAGEMENT**

05

Enjeux

Bien que l'innovation collaborative offre de nombreux avantages, les partenaires peuvent être confrontés à des défis majeurs pouvant compromettre la réussite des projets.

La plupart des cas d'étude mettent en évidence les mêmes difficultés : conflits culturels, différences entre les acteurs, divergences d'objectifs, risques de pillage des connaissances, et partage de la valeur créée. L'exemple des projets menés par le pôle de compétitivité Eurobiomed dans le secteur de la santé illustre bien ces challenges. Même si les acteurs reconnaissent les avantages indéniables de l'innovation collaborative, ils doivent néanmoins surmonter des obstacles liés aux différences entre partenaires, aux divergences d'intérêts, ainsi qu'aux problématiques de différences culturelles.

Ces défis nécessitent un management adapté, afin d'assurer une coopération équilibrée entre les partenaires. C'est une condition essentielle pour garantir le succès des collaborations pour l'innovation.

À l'échelle nationale, il est fondamental d'identifier et de mesurer les défis les plus fréquents auxquels sont confrontées les entreprises françaises, ainsi que de recenser les pratiques qu'elles adoptent pour y faire face.

*Les études de la Chaire Coo-innov :
L'innovation collaborative : les pôles de compétitivité jouent-ils leur rôle ?
L'exemple du pôle Eurobiomed⁷*



Quels sont les défis de l'innovation collaborative pour les entreprises françaises ?

⁷ <https://www.chairecooinnov.com/les-rapports>

Coopérer : quelles difficultés ?

Malgré ses nombreux avantages, l'innovation collaborative n'est pas dépourvue de difficultés. En effet, les acteurs sont confrontés à des **obstacles** dans la relation avec leur(s) partenaire(s). Cependant les résultats montrent que **ces défis ont une place plutôt relative** (les difficultés les plus importantes sont rencontrées par seulement par 50% des entreprises). De plus, les faibles écarts entre chacune des propositions montrent qu'il n'y a pas de tendance globale et que les problèmes rencontrés sont spécifiques à chaque contexte de collaboration.

Nous notons que les difficultés liées aux **différences culturelles et aux objectifs divergents** entre les partenaires sont des sources majeures de tensions avec 50% des entreprises qui rencontrent ces difficultés. Ces divergences peuvent créer des malentendus et des désaccords, nuisant ainsi à l'efficacité de la collaboration.

Le partage des ressources et des compétences est jugé insuffisant par 50%. De plus, 47% des entreprises craignent que **leurs connaissances soient pillées**. Cette méfiance limite la fertilisation croisée nécessaire pour une collaboration fructueuse, freinant donc l'innovation.

Les **problèmes de communication et de coordination** sont fréquemment rapportés par les entreprises. Environ 44% des répondants indiquent que les échéances sont rarement respectées et que les réunions d'avancement ne sont pas assez régulières. Par ailleurs, 47% des entreprises rencontrent régulièrement des problèmes liés à la répartition des tâches et au périmètre d'activité de chaque partenaire.

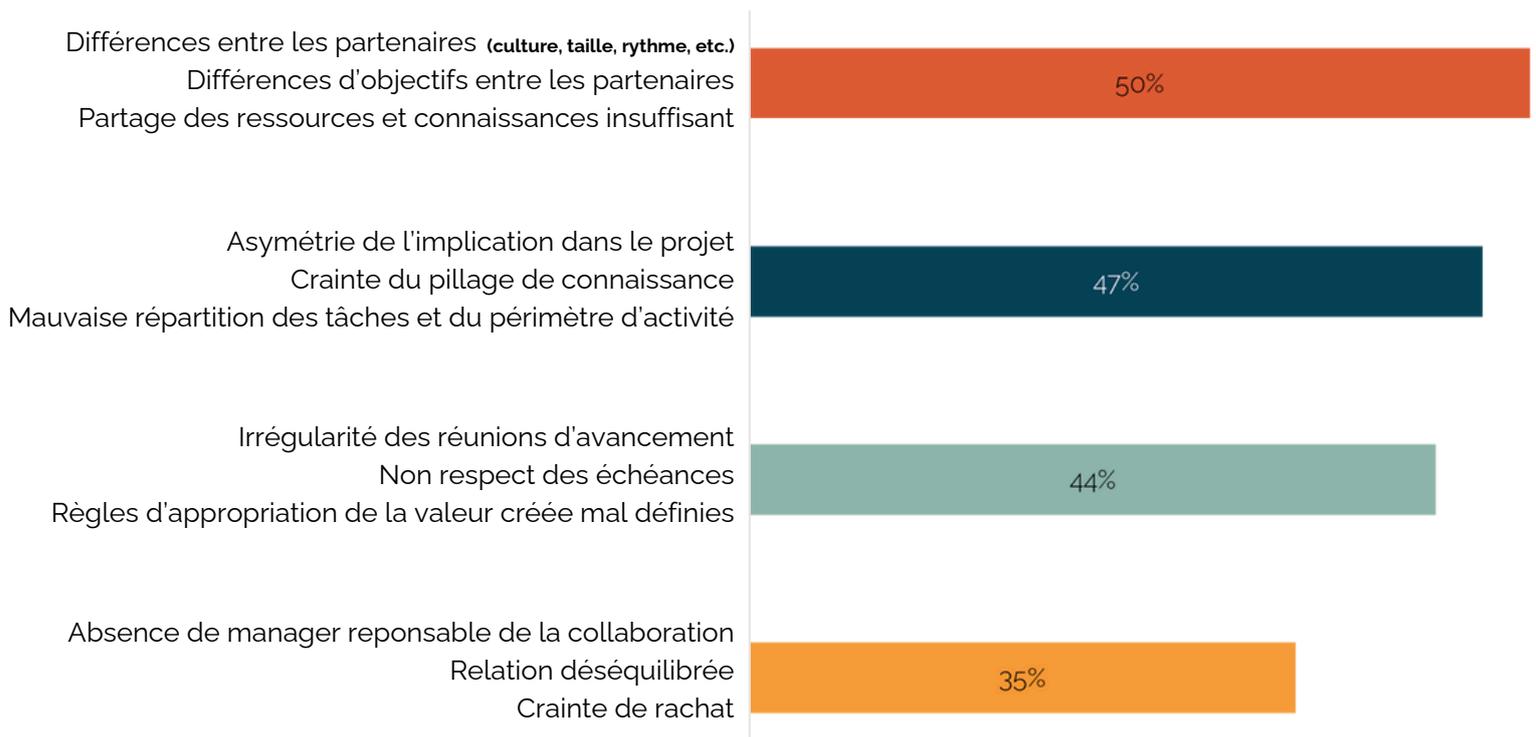
L'appropriation de la valeur créée pose également des défis, citée par 44% des entreprises. Ce type de problème peut entraîner des conflits et de la confusion, affectant l'efficacité de la collaboration.

Parmi les défis les moins souvent mentionnés, on trouve une relation déséquilibrée, la crainte d'être racheté par son partenaire et l'absence de manager responsable de la collaboration (35%).

Comment gérer ces défis ?

Est-ce que votre entreprise rencontre les difficultés suivantes dans la relation avec ses partenaires ?

Les répondants ont la possibilité de choisir plusieurs réponses.



Manager la collaboration

Malgré la diversité des difficultés rencontrées par les entreprises, le management des relations collaboratives est plutôt similaire entre les différents projets d'innovation.

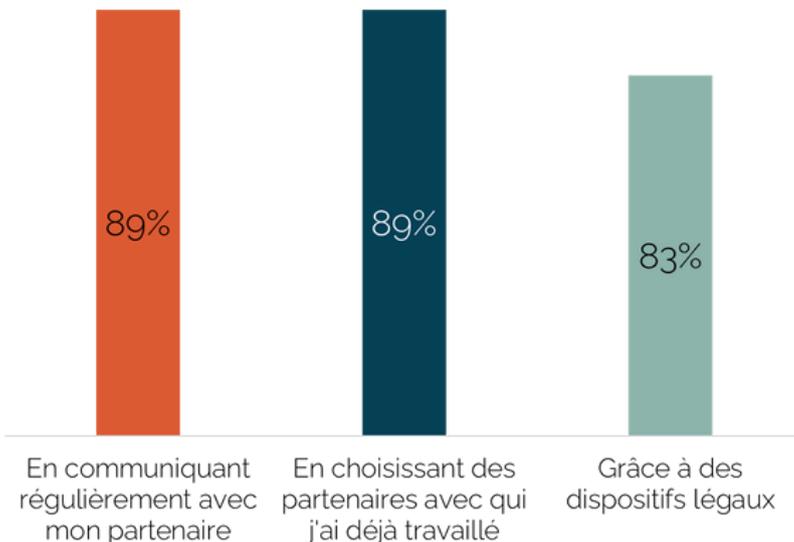
Effectivement, les entreprises sont presque unanimes. Elles communiquent régulièrement avec leurs partenaires (89%), favorisent des partenaires déjà connus (89%) et mettent en place des dispositifs légaux (83%).



Anna Philippe

Entretien, Responsable innovation, Safe Cluster

“Les projets se passent bien quand les entreprises se connaissent déjà”



Martine Clot

Entretien, Directrice des partenariats, Horiba ABX SAS

“S’il n’y a pas de contrat il n’y a pas de relation. C’est toujours formalisé, qu’il y ait du partage ou pas d’ailleurs.”

Manager la collaboration : le rôle d'un acteur tiers

De plus, il est intéressant de constater que de nombreuses entreprises font appel, ou envisagent de faire appel, à des **intervenants externes pour gérer leurs relations avec leurs partenaires**. Le choix privilégié des entreprises françaises, à hauteur de 68 %, se porte sur les **cabinets de conseil**. Cette préférence s'explique probablement par leur expertise dans les projets d'innovation notamment collaboratifs.

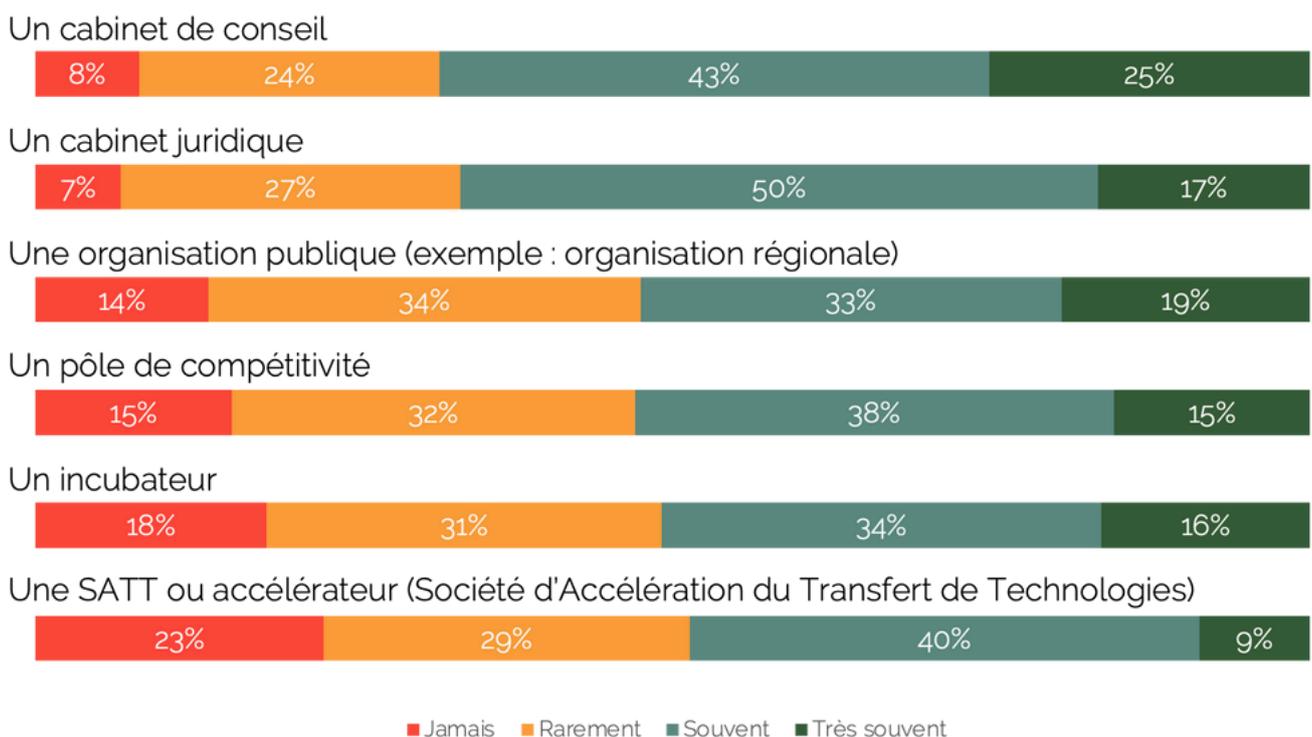
Par ailleurs, en cohérence avec le résultat précédent, dans un souci de sécurité juridique, les entreprises ont recours aux services de **cabinets juridiques** (67%).

La mise en place de dispositifs légaux demande des compétences particulières qui sont parfois sous-traitées par les entreprises notamment dans les projets impliquant de forts enjeux de propriété intellectuelle.

Enfin, on remarque que l'accompagnement proposé par les pôles de compétitivité, les organisations publiques, les incubateurs ou les accélérateurs suscite un intérêt limité, avec une demande régulière de seulement 50 % des entreprises interrogées. Cette observation suggère une **préférence pour des accompagnements spécialisés**, plutôt que pour des approches plus généralistes.



Votre entreprise collabore-t-elle ou envisage-t-elle de collaborer avec les acteurs suivants pour gérer ses relations partenariales ?



QUELS SONT LES DÉFIS DE L'INNOVATION COLLABORATIVE POUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES ?



Ce qu'il faut retenir

- **50%** des entreprises sont confrontées à des défis liés aux différences culturelles, aux objectifs divergents entre partenaires et à un partage de ressources et de compétences insuffisant.
- Pour y répondre, **89%** communiquent régulièrement avec leur partenaire et favorisent des partenaires déjà connus.



CONCLUSION

06

ENTREPRISES FRANÇAISES

(hors micro-entreprises)

LES ENTREPRISES QUI N'INNOVENT PAS 27%

Car elles considèrent qu'innover est trop coûteux

71%

Car elles estiment ne pas avoir besoin d'innover

67%

LES ENTREPRISES QUI INNOVENT 73%



55%
des innovations de produit/service



41%
des innovations de procédé



36%
des innovations vertes



34%
des innovations radicales

STRATÉGIE INDIVIDUELLE 62%

Car elles estiment ne pas avoir besoin de collaborer

90%

Car elle trouvent trop risqué de partager leurs connaissances

70%

STRATÉGIE COLLABORATIVE 38%

Pour avoir accès à des compétences particulières

89%

Pour réduire les coûts de l'innovation

77%

INNOVATION COLLABORATIVE

Avec qui ?

- 78% avec des fournisseurs
- 70% avec des clients
- 1 à 5 partenaires maximum

Quels défis ?

- Différences culturelles
- Divergences d'objectifs
- Partage des ressources

Quel management ?

- 89% collaborent avec des partenaires déjà connus
- 83% mettent en place des dispositifs légaux

Les résultats de la première édition du Coo-innov Obs (Observatoire de l'Innovation Collaborative) mettent en évidence plusieurs aspects clés de l'innovation en France.

A l'inverse de ce que pourrait laisser paraître les discours, toutes les entreprises françaises ne s'engagent pas nécessairement dans l'innovation. Certaines d'entre elles estiment ne pas en avoir besoin, nuanciant les perceptions générales et les succès emblématiques de certaines études de cas.

Parmi celles qui s'engagent dans l'innovation, le choix entre une stratégie individuelle ou collaborative est important. Les avantages et les risques de chacune jouent un rôle crucial dans cette décision. Au final, la collaboration n'est pas une stratégie prédominante pour innover. Considérée comme trop risquée, une majorité d'entreprises françaises préfèrent innover seule quitte à passer à côté de certaines opportunités.

Il est essentiel de noter que ces deux stratégies sont souvent complémentaires au sein d'une même organisation. Les entreprises ont intérêt à être ambidextres dans l'utilisation de ces deux approches pour exploiter pleinement leur potentiel d'innovation.

Parmi les entreprises qui choisissent une stratégie collaborative, nous avons examiné les motivations, les partenaires impliqués, les résultats attendus, ainsi que les difficultés rencontrées et les approches managériales choisies. De façon générale, même si elles s'engagent dans des projets d'innovation collaborative, les entreprises françaises restent prudentes en choisissant des partenaires qu'elles connaissent déjà, avec qui elles ont l'habitude de travailler (comme des fournisseurs ou des clients) et veillent au management des difficultés qui résultent de la collaboration.



Le caractère pionnier de ce rapport entraîne une absence de référentiel aux résultats obtenus. Par conséquent, il n'est pas possible de comparer les pratiques des entreprises françaises dans le temps. Ainsi, cette étude a vocation à être régulièrement reproduite par la Chaire Coo-innov, afin de suivre l'évolution des tendances dans le temps, d'identifier les nouvelles pratiques émergentes et de mesurer l'impact des initiatives des entreprises françaises dans leurs projets d'innovation collaborative.



POUR ALLER PLUS LOIN

L'observatoire souligne l'importance des stratégies collaboratives pour le développement d'innovations.

Les chercheurs de la chaire s'appuient sur une expertise de plus de 10 ans sur ces thématiques.

Grâce à sa rigueur scientifique, la chaire est capable de fournir des données chiffrées et des analyses dans le cadre d'une étude à la demande sur un secteur ou un type d'organisation particulier.

Vous souhaitez vous tourner vers l'innovation collaborative pour améliorer la performance de votre structure et de certains de vos projets ? Vous vous posez des questions quant à la mise en application de cette stratégie et vous avez besoin de bonnes pratiques ? Vous avez besoin de conseils ?

Bénéficiez de notre expertise !

**Contactez-nous :
chaire.cooinnov@gmail.com**



COO-INNOV OBS 2024