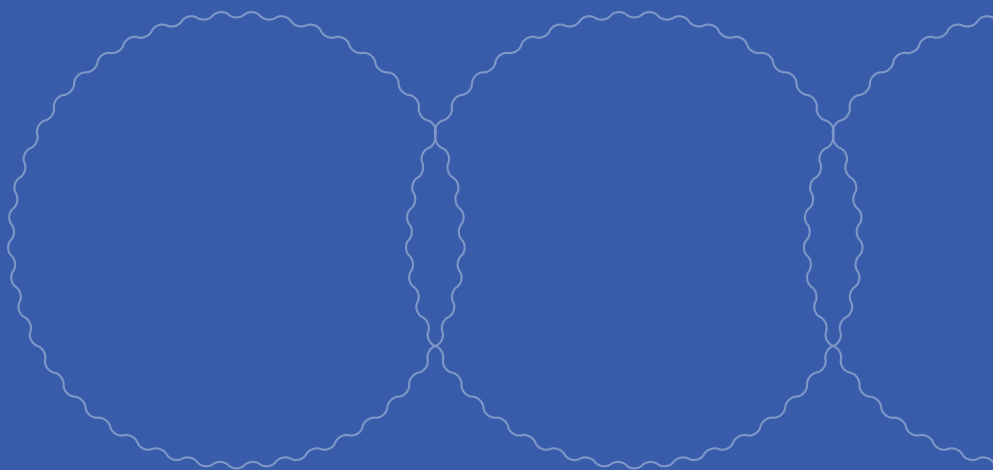


Innover en écosystème

Combiner externalisation de R&D et coconstruction
pour des avancées collectives, concrètes et réactives



La proposition de valeur de Circomplexe

L'agence propose des services d'étude, de conseil, de conception et de déploiement pour accompagner les dirigeants et décideurs. La force de notre proposition réside dans la complémentarité de nos expertises et de nos méthodes, ainsi que dans notre capacité non seulement à conceptualiser, mais aussi, et surtout, à engager puis à mettre en œuvre des solutions pertinentes et opérantes.

La conception et la délégation d'un Laboratoire d'innovation en écosystème comptent parmi ses offres originales.

Une base technique et scientifique solide

Pour analyser et éclairer des sujets éminemment stratégiques, nous mobilisons des connaissances de différentes natures qui sont autant de socles de conversations et de réflexions robustes.

Après plus de 25 ans d'exercice, notre culture sectorielle – assurance, finance, énergie et matières premières... –, notre fine connaissance de l'entrepreneuriat, des médias, d'organisations professionnelles, syndicales ou de la société civile –, ainsi que la complémentarité des regards et des histoires des acteurs de l'agence, nous permettent tout autant de discerner des signaux faibles, de repérer des freins structurels et des facteurs bloquants que d'identifier des leviers d'action porteurs d'opportunités.

Écoute active et maïeutique ; veille réglementaire, concurrentielle et sectorielle ; état de l'art des recherches et études scientifiques ; enquête journalistique ; cartographie des risques ; identification des tendances stratégiques, andragogie, design et visualisation... : nos outils participent à structurer chaque démarche construite sur mesure.

Le design de nouveaux modèles d'affaires

Dotés du savoir-faire, des compétences, d'outils et d'une puissante capacité d'imagination, nous accompagnons les décideurs dans leur vaste entreprise de transformation.

Par conviction autant que par expérience, nous savons que pour évoluer dans un monde en mutation, pour anticiper les risques et adapter son modèle d'affaires, il est nécessaire de faire un pas de côté et d'adopter une vision élargie et multifacette.



Les défis de notre temps ne sauraient être affrontés sans cohésion, seuls ou en ordre dispersé, tant ils sont à la fois complexes, intenses et souvent abyssaux.

Climat, biodiversité, démographie, géopolitique, technologie, santé publique..., **les mutations se mêlent et se nourrissent à une vitesse croissante, dans une dynamique exponentielle et vertigineuse.**

Ruptures réglementaires, transformations des comportements, évolutions des modes d'exercice professionnel, bouleversements concurrentiels, apparition de propositions disruptives... Autant de facteurs de tensions, d'inquiétude, de procrastination.

Pour autant, ce sont des sources inépuisables d'inspiration, un potentiel d'innovations sans pareil. Car si les tenants du *business as usual* continuent à tirer des profits des modèles d'affaires actuels, d'autres acteurs entendent dessiner l'avenir. Ceux-là ont bien perçu la nécessité de se saisir de la situation pour construire un modèle résilient et durable. Mais par où commencer ? Comment arbitrer entre le temps et les moyens consacrés à la recherche, à la diffusion et à l'intégration des connaissances et à ceux consacrés à expérimenter, construire et réagir ? **Comment piloter une entreprise soumise aux aléas ou à une dynamique systémique hors de contrôle ?**

Face à cette complexité, la création d'un Laboratoire d'innovation en écosystème s'inscrit de multiples façons

comme une solution opérationnelle au service de la stratégie de recherche et développement de l'entreprise. Il répond en effet, à la fois aux contraintes opérationnelles actuelles – budget, organisation, transversalité –, et à la fois aux attentes de résultats – délai, multidisciplinarité, faisabilité, culture interne.

Enfin, il permet souvent l'émergence de surprises et précieuses alliances qui ouvrent de nouveaux champs, de nouveaux possibles.

« Innover, aujourd'hui, c'est agir contre la tentation de la dystopie. »

Nos solutions stratégiques et pragmatiques d'externalisation, et en particulier celle présentée ici, associent de manière inédite des méthodes éprouvées.

La singularité du processus que nous proposons, la nature des interactions suscitées, les questionnements ouverts, la pertinence des investigations et la qualité des rencontres contribuent à faire de ce modèle une expérience fructueuse, mais surtout éminemment transformative pour les acteurs comme pour les structures.

Se réunir pour chercher, innover et agir, c'est résister à la tentation de la dystopie.

Chloé Coursaget
Présidente de l'agence Circomplexe

Les mots de l'innovation

Innover est devenu un mot d'ordre, une injonction qu'il importe de préciser.

« Une innovation désigne un produit ou un processus (ou une combinaison des deux), nouveau ou amélioré, qui diffère sensiblement des produits ou processus précédents d'une unité et a été mis à la disposition d'utilisateurs potentiels (produit) ou mis en œuvre par l'unité (processus) », indique le Manuel d'Oslo, référence de l'OCDE pour la mesure de l'innovation.

L'innovation traditionnelle repose sur une approche fermée, fondée sur la conviction que les ressources (financières, matérielles et intellectuelles) nécessaires à la création de nouvelles solutions doivent être préservées à l'intérieur de l'entreprise. Cela implique de pouvoir attirer et conserver les meilleurs talents, de maintenir l'investissement dans le temps long, de protéger la propriété intellectuelle..., et surtout d'être le premier à proposer la solution sur le marché. Cette approche de l'innovation est notamment propre et adaptée aux secteurs technologiques.

L'innovation ouverte est une approche théorisée par Henry Chesbrough en 2003, fondée sur l'établissement de partenariats entre différentes organisations dans une logique de collaboration. Elle permet de stimuler la créativité en puisant dans la contribution de plusieurs parties prenantes. Les avantages de cette approche sont une meilleure agilité, l'accès à des compétences nouvelles et à de l'intelligence collective, la mutualisation d'infrastructures. L'innovation ouverte est particulièrement adaptée à des contextes mouvants, où la rapidité et la flexibilité sont nécessaires.

L'écosystème d'innovation est une forme d'innovation ouverte. Cela désigne un ensemble d'acteurs – entreprises, start-ups, universités, pouvoirs publics, etc. – provenant de filières différentes, qui interagissent et collaborent pour le développement de solutions répondant à un besoin spécifique. Concrètement cela se matérialise par exemple par la création d'espaces de collaboration, tels que des hubs d'innovation ou des plateformes virtuelles, permettant aux différents membres de travailler ensemble en partageant ressources et résultats.

L'innovation en écosystème se fonde sur les principes de l'innovation ouverte et sur la capacité collective de faire émerger des idées novatrices.

Le Laboratoire d'innovation en écosystème conçu par l'agence Circomplexe développe un processus de réflexion et d'échange entre organisations. Le principe singulier de ce type de dispositif est d'enrichir les travaux de recherche académique avec les expériences, visions et réalités des participants internes et externes afin de nourrir un processus vertueux et pragmatique d'innovation.

L'innovation en écosystème se concentre sur des thématiques à la croisée des intérêts respectifs des parties prenantes, dans le but de travailler pour un objectif commun et de faire évoluer les modèles d'affaires.

Le concept d'écosystème est présent à toutes les étapes du processus.

- Dans la phase de recherche : la définition des thématiques de recherche est réalisée conjointement entre la direction de l'entreprise commanditaire et l'équipe externalisée en charge du pilotage du Lab. Les thématiques sont ensuite confiées au comité scientifique qui définit la question de recherche et réunit les experts des différentes disciplines nécessaires.
- Dans la phase d'analyse stratégique : les résultats de recherche sont analysés et visualisés à l'aune des intérêts spécifiques et communs des membres de l'écosystème. L'analyse est ensuite partagée et discutée au sein d'un comité consultatif réunissant des décideurs de diverses parties prenantes.
- Dans la phase de coconstruction : les pistes travaillées par l'ensemble des participants dans le cadre d'ateliers permettent de dégager grâce à l'intelligence collective des pistes d'innovation.

Sommaire

04	Une vision élargie pour des décisions aiguës
06	Un outil au service de la transformation de l'entreprise
09	Étude de cas : AssurOne
10	Veille et expertise pour identifier risques et signaux faibles
12	Un laboratoire externalisé : gouvernance et équipes déléguées
14	Rencontre : PhDTalent
16	Des atouts à chaque étape du chemin
17	Étude de cas : andragogie & immersion
18	Au détour de l'innovation en écosystème , l'émergence de nouveaux modèles d'affaires
20	Bibliographie

Chaque chapitre
présente quatre
différents niveaux
de lecture



VISION

Situe la démarche dans la complexité des mutations



DANS LES FAITS

Illustre des éléments pratiques et concrets



CONCRÈTEMENT

Explique la démarche pas à pas



BÉNÉFICES STRATÉGIQUES

Synthétise les opportunités pour l'entreprise

Une vision élargie pour des décisions aiguës

Conception d'un plan stratégique, développement de nouvelles activités ou process, analyse critique des freins et opportunités présentés par vos équipes, gestion de changement... L'exercice du dirigeant requiert inspiration et convictions robustes. La participation à un processus d'innovation en écosystème contribue à nourrir une vision éclairée pour réaliser des choix stratégiques différenciants.



S'ouvrir pour diriger dans l'incertitude

En responsabilité, nul n'échappe à la nécessité d'intégrer en permanence les variables émergentes de son secteur. L'accélération inédite des évolutions de marchés (attentes clients, propositions concurrentes, conditions fournisseurs...), mais aussi, et surtout, celle d'un contexte global versatile, rapproche nécessairement la dynamique prospective de celle de la conduite des affaires. Dans ce contexte, qu'elle soit technologique, managériale, organisationnelle ou liée au produit, une démarche d'innovation en écosystème constitue un atout déterminant et un levier fort en termes de performance pour le dirigeant. Dans un mouvement général porté par l'incertitude, il importe

en effet de disposer à la fois d'une vision d'ensemble et à la fois d'une analyse fine pour fonder ses choix et développer ses intuitions.

En s'affranchissant des traditionnels silos, l'innovation en écosystème capitalise sur la force du collectif. Elle réunit au sein d'une organisation souple et interactive des expertises, des opinions, des expériences, elle libère des intuitions, permet la découverte et donne lieu à des réflexions probantes et tangibles. Autant de ressources nées d'échanges et de questionnements venant parfois d'horizons lointains et inattendus qui permettent de nourrir autrement des visions stratégiques pertinentes.



Suivre un processus structuré, riche d'une effervescente créativité

Porté par la pluridisciplinarité des chercheurs et le résultat de leurs études, par les approches distinctes de décideurs hors filières, par des professionnels indépendants et disruptifs, par la traduction et la visualisation originale des connaissances au sein d'espaces dédiés, **le décideur participant à un processus d'innovation en écosystème détient un accès privilégié aux coulisses de l'idéation.**

Le Laboratoire d'innovation en écosystème doit néanmoins être **sciemment structuré** pour aligner l'ensemble des acteurs au profit des objectifs de l'entreprise. Cela repose sur quatre éléments clés.

- **La thèse de recherche** est conçue en fonction des objectifs stratégiques du commanditaire. Elle donne le cadre de la veille et détermine l'intention de la recherche.
- **Un comité scientifique** orchestre et supervise les travaux de recherches multidisciplinaires. Il garantit le bon déroulement du processus de recherche, la qualité et la conformité des livrables.
- **Le design (Data thinking) des informations** et des résultats synthétise la connaissance, souligne les liens systémiques et fait apparaître les nœuds stratégiques déterminants.
- **La scénarisation des échanges** avec les parties prenantes permet de prendre le pouls du terrain et de bénéficier de retours d'expérience.

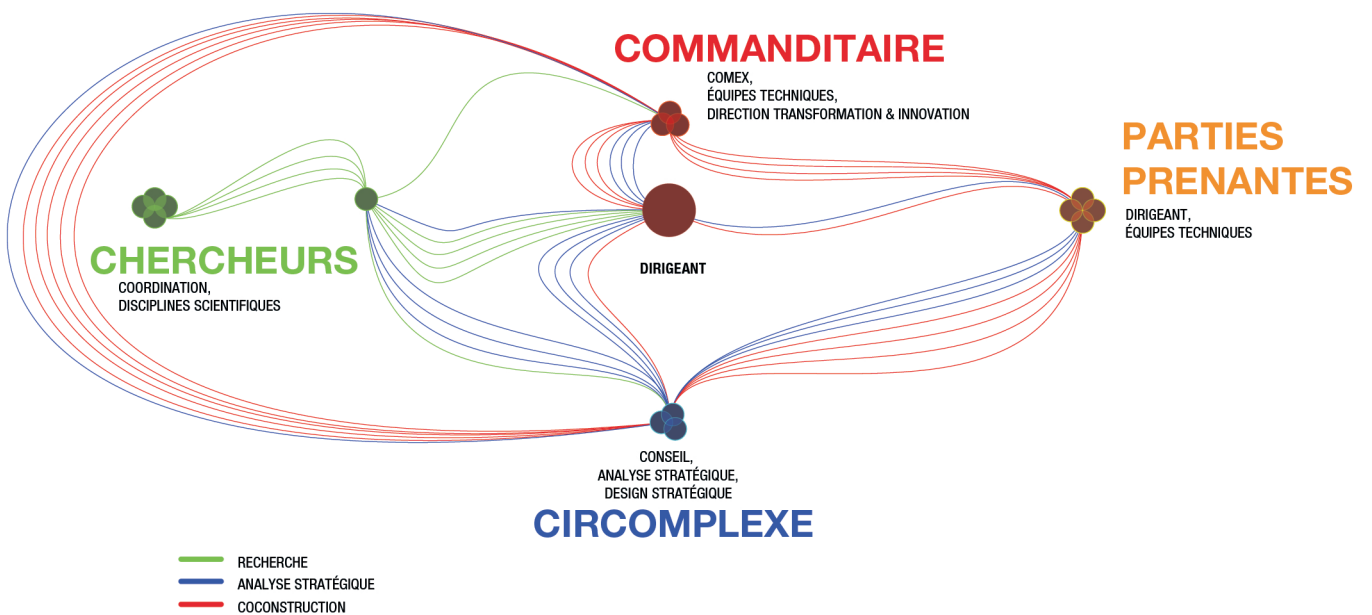
Afin d'intégrer la complexité des évolutions, le choix des sujets, des acteurs et intervenants prend en compte :

- les mutations économiques, écologiques, géopolitiques et technologiques ;
- la pluralité de comportements et des usages ;
- les multiples attachements, tant personnels que collectifs.

Une vision élargie
pour des décisions aiguisées



Se nourrir de la richesse des échanges



Saisir les idées nées du questionnement

Pour le dirigeant, les échanges avec toutes les parties prenantes du Laboratoire d'innovation en écosystème constituent l'un des trésors de la démarche. Souvent, l'idée naît du questionnement, identifiant un vide, un frein à lever. L'expérience de cultures et modes de pensées distincts

ainsi que l'approche de nouvelles connaissances portées par le design stratégique enrichissent son analyse et ses pistes de développement.

Enfin, c'est également un précieux moyen de développement de relations professionnelles porteuses d'alliances.

Un outil au service de la transformation de l'entreprise

Développer la curiosité, la coopération, l'adhésion au projet stratégique... L'innovation en écosystème permet aux entreprises de lever des résistances au changement, qu'il soit choisi ou subi, qu'il provienne de facteurs externes ou internes.



Cultiver l'ouverture et la transversalité

Les organisations fermées et/ou en silos ont démontré leur performance dans un contexte ordinaire, mais aussi leurs limites face aux chocs et aux turbulences.

Dans un environnement mouvant, une stratégie robuste requiert de multiplier les points de vue et les expériences afin d'élargir les bases de collaborations et ancrer la capacité de l'entreprise à évoluer sur le long terme.

Qu'il s'agisse d'initier des échanges avec l'extérieur ou d'imaginer de nouvelles façons d'interagir en interne, l'innovation en écosystème développe l'ouverture et la

coopération. Pour être pertinent et performant, ce parti pris introduit de la porosité et crée les bases d'échanges différents entre les organisations autour d'enjeux émergents et communs.

L'innovation en écosystème **participe ainsi à la transformation culturelle de l'entreprise, à y développer la curiosité et la culture de l'innovation.**

Avec davantage d'agilité et de conscience partagée des défis qu'elles doivent relever, les équipes sauront cultiver les alliances.

L'innovation en écosystème concilie innovation d'exploration et d'exploitation

« La plupart des entreprises évoluent aujourd'hui dans des secteurs industriels où les avantages concurrentiels se créent et se détériorent à un rythme accéléré », analysent les chercheuses Valérie Chanal et Caroline Mothe dans l'article « **Concilier innovation d'exploitation et d'exploration** », publié dans la *Revue française de Gestion*.

Les autrices identifient que l'innovation doit permettre à la fois d'accroître la rapidité d'introduction de nouveaux produits sur le marché et d'augmenter la variété des compétences de l'entreprise.

La mise en place d'une stratégie d'innovation multidimensionnelle, s'appuyant à la fois sur des modalités d'opérationnalisation rapide et sur un processus d'élargissement des compétences, permet en effet de s'affranchir de longues et coûteuses études qui s'avèrent difficilement adaptables à un contexte mouvant.



Associer les atouts de deux types d'innovation

Notre démarche permet à l'entreprise de connecter innovation d'exploration et innovation d'exploitation.

- **L'innovation d'exploration** est issue de la mobilisation de la recherche autour de thématiques stratégiques. Elle est conçue dans une logique de découverte et de création de nouvelles connaissances.
- **L'innovation d'exploitation** émane de l'organisation du transfert des connaissances. Elle mobilise les résultats de la recherche pour élaborer et concevoir de nouveaux produits et services tout en s'appuyant sur les compétences préexistantes et acquises des équipes.

Il s'agit d'un processus structuré pour cultiver simultanément ouverture et transversalité

- **Des décideurs et des acteurs de l'écosystème concerné** sont réunis au sein du **comité consultatif**. Le périmètre est volontairement large et doit permettre d'accueillir un éventail de profils représentatifs de l'ensemble des secteurs concernés par la thèse de recherche.
- **Des chercheurs de multiples disciplines scientifiques** traitent les questions de recherches, après qu'elles ont été soulevées, débattues et cadrées par le **comité scientifique**. Cette pluridisciplinarité enrichit l'approche et singularise les résultats des investigations.
- **Les collaborateurs des divers départements concernés** de l'entreprise sont associés aux travaux de coconstruction.

La transformation de la culture d'entreprise est soutenue et entretenue par une cellule de coordination interne dédiée, en charge de la facilitation et du transfert de l'innovation vers les équipes concernées.



Mettre à l'échelle les bénéfices du Laboratoire

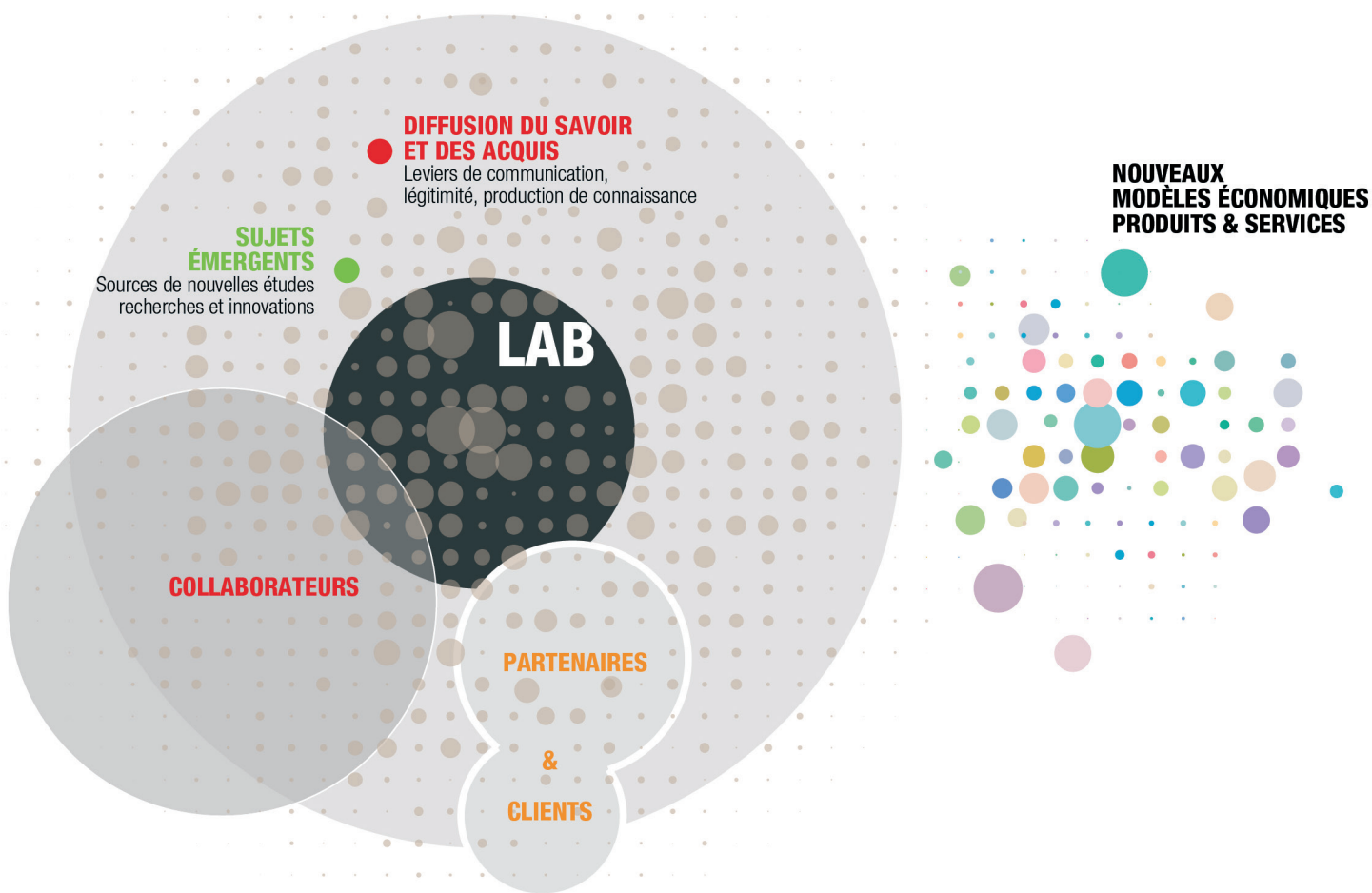
- Les dynamiques d'alliances attestent des atouts du modèle de coopération en écosystème.
- La transversalité, cultivée simultanément par la pluridisciplinarité de la recherche et par l'abondance des pistes nées des travaux de coconstruction, tend à affirmer l'efficacité de la notion de « circularité dynamique » appliquée à l'organisation.
- La singularité des innovations issues du Laboratoire d'innovation en écosystème confirme la rupture avec les conceptions portées par le marché. Elle témoigne de l'enrichissement substantiel des points de vue et de la portée d'idées disruptives.
- La capacité du Laboratoire à obtenir des résultats dans des délais courts participe à démontrer la faisabilité et les potentiels de transformation.
- Le Laboratoire d'innovation en écosystème est vecteur du développement et d'adhésion à la culture de l'entreprise. La mise en évidence de communs réunissant des acteurs d'ordinaire en concurrence (individus, structures ou équipes) confirme l'opportunité du changement.

Un outil au service
de la transformation de l'entreprise



Bouger les lignes grâce à l'innovation en écosystème

Véritable pivot de la démarche d'innovation en écosystème, le Laboratoire rassemble les parties prenantes pour produire et transformer de nouvelles connaissances et avancer vers de nouveaux modèles d'affaires.



ÉTUDE DE CAS

AssurOne Lab

L'évolution des mobilités au cœur du positionnement

Le secteur des mobilités est aux avant-postes de toutes les mutations et se place au croisement de multiples attachements, tant personnels que collectifs.

En tant que courtier grossiste spécialisé dans la mobilité, AssurOne occupe une position singulière, en interaction avec des acteurs tels que les assureurs, les constructeurs, les réparateurs, les utilisateurs, les acteurs de la prévention, les collectivités locales..., tous touchés par les transformations actuelles et à venir. AssurOne Lab, laboratoire de recherche et d'innovation en écosystème, met à profit la complémentarité des expertises et dessine des alliances nouvelles pour participer à façonner la mobilité de demain.

L'agence Circomplexe a conçu le modèle de ce laboratoire et l'administre en délégation avec la société PhDTalent. Cette externalisation de la R&D vient de la volonté de garantir l'opérationnalisation rapide de la stratégie d'innovation qui est au cœur du projet d'entreprise.

AssurOne Lab crée des connaissances nouvelles et développe de fructueuses alliances sources de différenciation et par là même nourrit l'activité et fait évoluer la culture interne.

Ce dispositif hybride associant science et business a été lancé en automne 2023. Sa singularité est d'enrichir le travail de la recherche académique avec les visions et réalités de multiples parties prenantes dans un processus vertueux et pragmatique d'innovation.

« Nous traitons de sujets d'intérêt commun à nos entreprises et à la société. Si les mobilités sont moins dangereuses, coûteuses, contraignantes, polluantes... Si les besoins de nos clients sont mieux anticipés, compris et couverts, nous avons tous à y gagner. »

David Dubois, président d'AssurOne

Les thématiques abordées par AssurOne Lab relèvent de la compréhension des comportements, des chaînons manquants, des failles systémiques qui contribuent à augmenter la sinistralité et ses coûts. Autant d'éléments qui freinent les transitions.

Les sujets travaillés au sein d'AssurOne Lab en 2024 ont été :

- Les risques spécifiques de la conduite de véhicules électriques

L'objectif commun est d'améliorer l'image des véhicules électriques en développant la capacité des assureurs à les couvrir de façon abordable grâce à une meilleure prévention des accidents.

- Le devenir de la batterie de véhicules électriques accidentés

L'objectif commun est de participer à améliorer l'efficacité écologique et financière en levant les verrous à la réutilisation en sécurité d'une batterie de véhicule électrique accidenté. Aujourd'hui, pour des raisons réglementaires, techniques et économiques, les batteries sont généralement mises au rebut.

- Les freins aux transitions de mobilité des travailleurs non salariés (TNS)

L'objectif commun est d'identifier des solutions communes innovantes pour faciliter et accélérer la transition des mobilités des TNS.

Veille et expertise

pour identifier risques et signaux faibles

Ruptures de marchés, fragilités de la supply chain, solvabilité des participations impactées par des événements physiques extrêmes, pérennité des actifs non assurables, ruptures réglementaires, modèles échoués... La pérennité et la valorisation des entreprises sont soumises à de lourdes et inédites menaces.



Capter, anticiper, s'adapter

Conduire une entreprise, c'est prendre en compte son appartenance à un ensemble de dynamiques locales, régionales, globales...

Aux nombreux facteurs conjoncturels de court terme qui interfèrent sur sa stabilité économique – l'inflation, volatilité financière, instabilité géopolitique, attaques cyber, difficultés RH, etc. – s'ajoutent des bouleversements existentiels. Réchauffement climatique, effondrement de la biodiversité, raréfaction des matières premières, révo-

lutions technologiques..., les entreprises sont face à de véritables changements de paradigmes.

Dès lors, l'intégration de **nouvelles grilles de lecture** et de décision, l'identification de signaux faibles, l'analyse des tendances et des corrélations requièrent une veille et une réflexion fines et permanentes. Le risque s'invite au quotidien, mais l'agilité sans cesse renouvelée du processus d'innovation en écosystème permet de **faire face aux exigences cruciales de l'adaptation**.



Saisir l'information et les pépites stratégiques

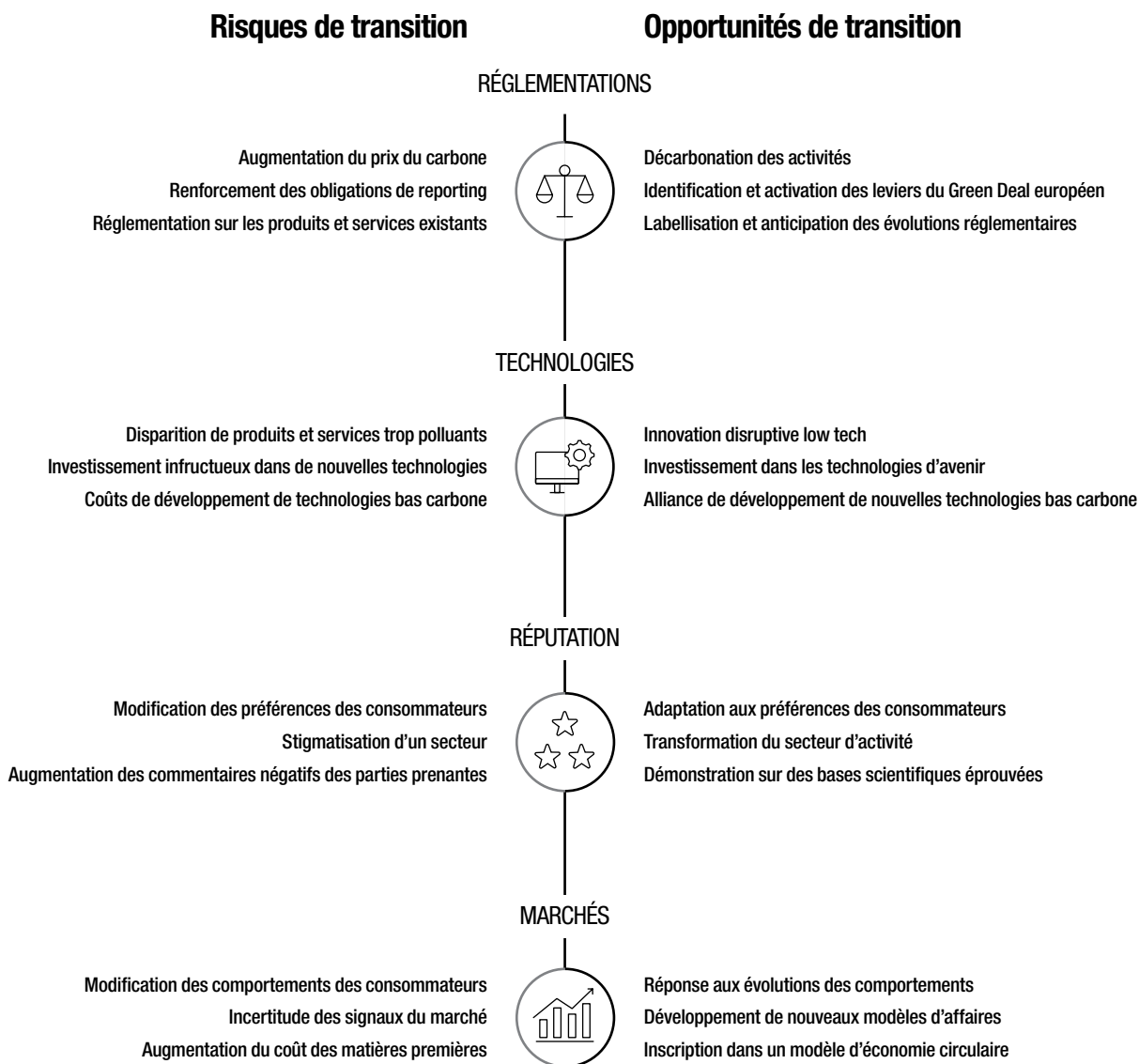
Dans le cadre d'un laboratoire d'innovation en écosystème, la mission de veille est systématiquement intégrée et conduite par les différentes équipes :

- pour suivre l'état de l'art des travaux scientifiques à l'international sur les thématiques ciblées ;
- pour saisir les effets des mutations, leurs corrélations et leurs conséquences ;
- pour repérer les évolutions réglementaires, les initiatives innovantes ou les changements de positions d'influence ;
- pour capter les mouvements de marché, les changements de comportements et d'usages...

Cette veille, discutée au sein de la gouvernance du Laboratoire, permet d'identifier les sujets susceptibles de nourrir des réflexions communes aux différentes parties prenantes de l'écosystème, et d'ouvrir ainsi la voie à de nouvelles pistes innovantes. Les pistes retenues font ensuite l'objet d'un travail conjoint avec le comité scientifique afin de transformer ces questionnements stratégiques en sujet de recherche ayant le potentiel de défricher des voies de progrès commun.



Structurer l'analyse, l'exemple du climat



Faire du risque une opportunité partagée

L'approche en transversalité des équipes et des partenaires permet d'intégrer au cœur du projet d'innovation les risques et opportunités de transition, qu'ils soient climatiques, sociologiques, démographiques...

- Cela participe à **identifier des projets transformatifs** qui réunissent l'écosystème autour d'enjeux stratégiques communs.
- Les synergies permettent de mutualiser les connaissances et les moyens pour contribuer à l'émergence de solutions innovantes d'adaptation ou de bifurcation.

Un laboratoire externalisé : gouvernance et équipes déléguées

Qualité, rapidité, pragmatisme, souplesse, transversalité, ouverture...
Le format du Laboratoire d'innovation en écosystème et son externalisation permettent au commanditaire de piloter la démarche de R&D au service d'objectifs ancrés dans la réalité de l'entreprise.



Accorder objectifs, cultures et temporalités

L'innovation est souvent mise en échec par les difficultés à concilier science et business. La médiation entre cultures est l'un des premiers atouts du Laboratoire d'innovation externalisé.

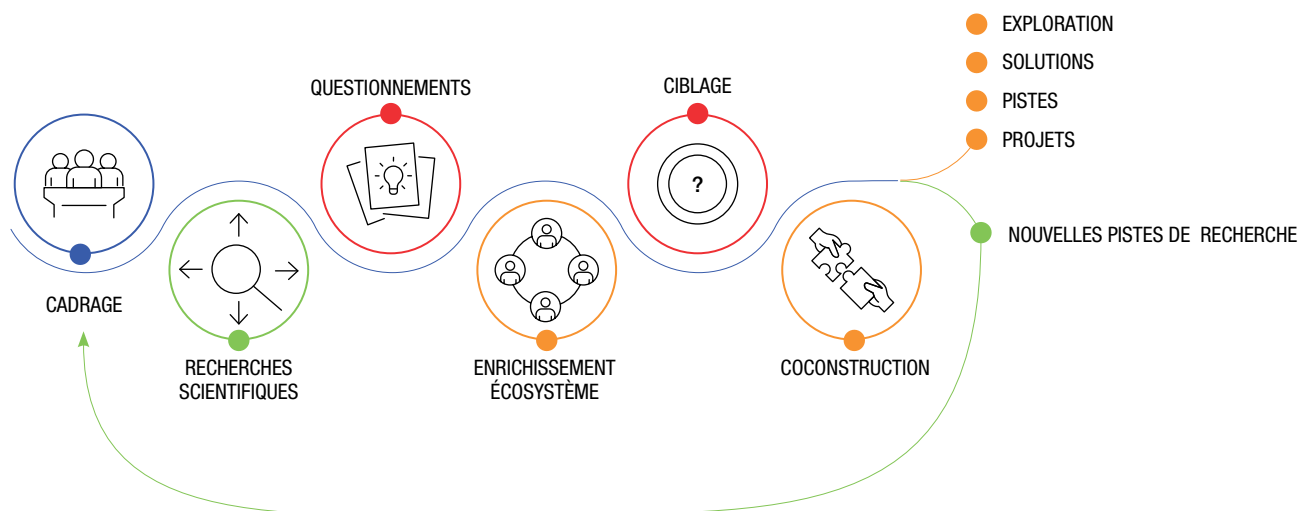
Le travail en écosystème nécessite ensuite de maintenir un équilibre entre les différentes parties prenantes afin de créer un espace d'échange et de partage favorable. À la rencontre entre les scientifiques, académiques et décideurs, entre dirigeants et équipes, entre secteurs d'activités distincts, s'ajoute la conciliation des temporalités,

des dynamiques et des attendus. À chaque étape, la qualité des liens entre univers et horizons différents est déterminante.

Le Laboratoire d'innovation en écosystème agit comme un pivot: un dispositif d'analyse s'enrichissant par l'expérience des parties prenantes et par les bilans des ateliers successifs. Les résultats de recherche en coconstruction fournissent *in fine* aux équipes en charge du développement des concepts innovants sur lesquels travailler.



S'enrichir des oppositions, cultiver le questionnement





Se doter d'un dispositif multi-expertise

La délégation du pilotage du dispositif d'innovation en écosystème en délégation offre au commanditaire l'opportunité de **disposer d'un département de R&D souple, agile et efficient**. Le commanditaire peut alors se concentrer sur la définition de ses objectifs stratégiques et le développement de produits et de services innovants.

L'ensemble du dispositif est fondé sur l'organisation et l'articulation d'une succession de briques méthodologiques, toutes sources de création de valeur. Citons notamment la veille, la maïeutique stratégique, le questionnement et la recherche scientifique, le design stratégique et l'andragogie.

Le dispositif conçu et administré par l'agence est composé :

- d'une équipe pilote dédiée, en lien avec toutes les parties prenantes. Elle intègre les expertises de consulting, de direction de projet, de design stratégique, de visualisation de connaissances, de design d'expérience, de facilitateurs... ;
- de partenaires scientifiques assurant en amont le recrutement des chercheurs puis la coordination, le contrôle et la supervision des recherches menées en mode « sprint » de quelques mois ;
- d'interlocuteurs dédiés chez le commanditaire, assumant en particulier la mission de faciliter et fluidifier le transfert de connaissance. Ce poste de coordination du transfert de l'innovation doit d'ailleurs être assuré par un PhD, garant de la conformité scientifique du processus, il documente les étapes des missions pour l'obtention du Crédit Impôt Recherche.



Déléguer et optimiser

L'externalisation des activités de recherche et développement présente plusieurs intérêts dont l'entreprise tire des profits immédiats :

- Elle se déploie dans un temps de création et de mise en place réduit, et ne bouleverse pas l'organigramme.
- Elle favorise les relations avec les partenaires et le développement de relations de confiance.
- Elle permet d'élargir et de coordonner les possibles en termes de multidisciplinarité et de champs d'études.
- Elle garantit une maîtrise des budgets, des plannings et des livrables, tout en conférant flexibilité et adaptabilité.
- Elle assure une opérationnalisation rapide des cycles d'innovation, de ses mécanismes de transfert et facilite l'appropriation des conclusions.
- Elle réunit toutes les compétences nécessaires à la gouvernance du projet, à la recherche, à l'analyse stratégique et à l'animation des dispositifs de coconstruction.

À PROPOS DU CRÉDIT IMPÔT RECHERCHE (CIR)

Rappelons que pour être éligible au CIR, une activité de recherche doit répondre à différents critères et notamment :

- **comporter un élément de nouveauté**, consistant à acquérir de nouvelles connaissances adaptées au contexte ;
- **comporter un élément de créativité**, en appliquant des concepts ou des idées nouvelles visant à améliorer les connaissances déjà existantes ;
- **comporter un élément d'incertitude**, la résolution de la difficulté ou la manière d'y parvenir ne peut être préalablement connue ou déterminée ;
- **être systématique, planifiée et consignée de manière structurée**, avec un suivi du déroulement et de ses résultats ;
- **être transférable et/ou reproductible**, permettant la diffusion des nouvelles connaissances acquises et leur utilisation par d'autres chercheurs dans leurs propres activités de R&D.



Dounia Belghiti, PhD

Florian Andrianiazy, PhD

Cofondateurs de la société PhDTalent, partenaire scientifique de l'agence Circomplexe

“ Nous créons un terrain commun où les travaux de recherche sont alignés avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. ”

Quelle est la singularité de la démarche d'externalisation d'un laboratoire d'innovation ?

La singularité de l'externalisation d'un laboratoire d'innovation repose sur plusieurs aspects, dont l'accélération du processus de R&D. D'un point de vue global, l'externalisation permet de créer des synergies inédites en impliquant l'ensemble des acteurs de l'innovation, tels que les chercheurs, les start-ups, et les partenaires industriels. Cette approche collaborative réduit significativement le temps nécessaire pour avancer dans le processus d'innovation en intégrant immédiatement les expertises requises.

Ensuite, du point de vue de l'entreprise, l'externalisation permet de gagner du temps en contournant les dynamiques structurelles internes qui peuvent ralentir un projet de R&D. En effet, externaliser le projet évite les délais liés au recrutement de bons chercheurs, à la constitution d'une équipe performante, et à l'adaptation des processus internes. Ce déblocage structurel permet à l'entreprise de concentrer ses efforts sur le développement et l'application des solutions innovantes.

Ce double levier, à la fois stratégique et opérationnel, constitue un avantage distinctif de l'externalisation d'un Laboratoire d'innovation en écosystème.

Quels sont les avantages pour les chercheurs qui y contribuent et pour la qualité des apports ?

Les chercheurs impliqués dans ce laboratoire bénéficient d'un accès privilégié aux besoins émergents en matière de technologies, leur permettant d'orienter l'application de leurs recherches vers des secteurs à fort potentiel d'innovation. Ils disposent également d'un terrain d'expérimentation idéal pour tester et valider leurs hypothèses dans des conditions réelles, ce qui renforce la pertinence et l'applicabilité de leurs travaux.

Cette approche favorise aussi le travail en transversalité : en intégrant une équipe pluridisciplinaire, les chercheurs peuvent affiner leurs méthodes et explorer de nouvelles perspectives. Par ailleurs, les services supports proposés par PhDTalent offrent un accompagnement essentiel, facilitant les interactions avec les entreprises et créant un environnement de travail propice au développement de leurs projets.

Ces avantages se traduisent par des contributions de haute qualité, parfaitement adaptées aux besoins du marché.

Rencontre

Comment parvenez-vous à livrer des études pluridisciplinaires en trois mois ?

Le succès de ces livrables rapides repose sur un cadrage initial précis des problématiques et un choix stratégique des axes de résolution. En collaboration avec des partenaires comme Circomplexe, nous appliquons une méthodologie rigoureuse qui allie rapidité et pertinence. Par exemple, dès les premières étapes, nous définissons des objectifs clairs et des jalons pour assurer que chaque étape du processus R&D contribue directement aux résultats souhaités par le client. Cette approche, combinée à une communication continue et fluide entre les équipes pluridisciplinaires, permet de livrer des études de haute qualité dans des délais restreints.

Quels sont les avantages du Laboratoire d'innovation en écosystème pour l'entreprise et les décideurs impliqués ?

Ce modèle permet d'accélérer le développement de la R&D tout en réduisant les risques associés aux investissements en innovation. En externalisant le Laboratoire d'innovation, par exemple, AssurOne a pu accéder à des ressources spécialisées et à des compétences pointues, sans supporter les coûts fixes d'une infrastructure interne. De plus, la collaboration avec un écosystème élargi offre une flexibilité et une adaptabilité accrues pour répondre aux évolutions rapides du marché. Cela permet aussi de tester de nouvelles idées avec un risque financier moindre, en s'appuyant sur des experts externes pour valider la faisabilité et l'impact des innovations envisagées.

Chercheurs et dirigeants d'entreprises : ces deux mondes ont souvent du mal à communiquer. Quelles sont vos méthodes pour travailler ensemble ?

C'est notre savoir-faire, et il réside dans la compréhension mutuelle et l'alignement des objectifs des deux parties. Selon les recommandations de Bain (2024), il est essentiel de s'entourer de partenaires qui possèdent une connaissance approfondie des dynamiques internes des deux mondes. Chez PhDTalent, nous créons un terrain commun où les travaux de recherche sont alignés avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, tout en respectant les normes académiques.

En plus de notre expertise, notre partenariat avec Circomplexe ajoute une dimension essentielle : la capacité à traduire les résultats de la recherche en informations exploitables et rapidement transférables au service de l'entreprise.

Ce partenariat permet de transformer les données complexes issues des travaux académiques en insights clairs et applicables, garantissant ainsi que les découvertes scientifiques se transforment en innovations concrètes et en avantages concurrentiels.

Des atouts à chaque étape du chemin

La conduite des affaires, les réflexions stratégiques et les politiques d'innovation se mènent rarement au même rythme. La démarche d'innovation en écosystème permet d'accorder ces dynamiques souvent dissonantes et d'en harmoniser les exigences.



Concilier court et long terme

Alors que l'évolution du business se mesure chaque mois ou trimestre, l'innovation et la recherche s'éprouvent souvent à un horizon plus lointain. A fortiori, les efforts d'adaptation aux mutations ou les décisions de bifurcation engagées comptent rarement dans les rapports financiers. À peine dans la CSR.

Travailler en écosystème présente l'extraordinaire opportunité de collecter presque quotidiennement les fruits de la démarche de R&D. En effet, sans interférer sur la qualité des résultats, les étapes successives et les oppor-

tunités de rencontres et d'échanges nourrissent à un rythme soutenu les exigences courttermistes de l'entreprise.

Là, le voyage est tout aussi intéressant que la destination.

Le décloisonnement et l'indépendance de l'initiative permettent l'enrichissement de nouveaux réseaux professionnels ou d'influence, le développement d'opportunités inattendues, la montée en compétences... Mais aussi l'augmentation du rayonnement de l'entreprise, de sa notoriété et de son attractivité.



Coconstruire sur le socle scientifique

Les cycles de recherche, d'analyse et d'idéation se succèdent en créant une dynamique vertueuse.

Chaque sprint de recherche repose sur une thématique définie par le comité de direction et synthétisée en question scientifique. Ce fonctionnement permet de produire plusieurs sessions de recherche par an, de 2 à 4 mois, de façon à alimenter la réflexion en écosystème et de pouvoir prolonger et réitérer le sujet si le besoin d'approfondir se manifeste. Ainsi, le commanditaire et ses alliés peuvent régulièrement nourrir leurs échanges et initier les phases de coconstruction et de transfert des connaissances.

Les formats de coconstruction sont conçus et animés en associant deux méthodes :

- l'andragogie, méthode de formation et de transmission de connaissances à l'adulte fondée sur l'expérimentation ;
- la collégialité et l'intelligence collective, stimulant la créativité et mobilisant la complémentarité des cultures et compétences pour atteindre des objectifs communs.

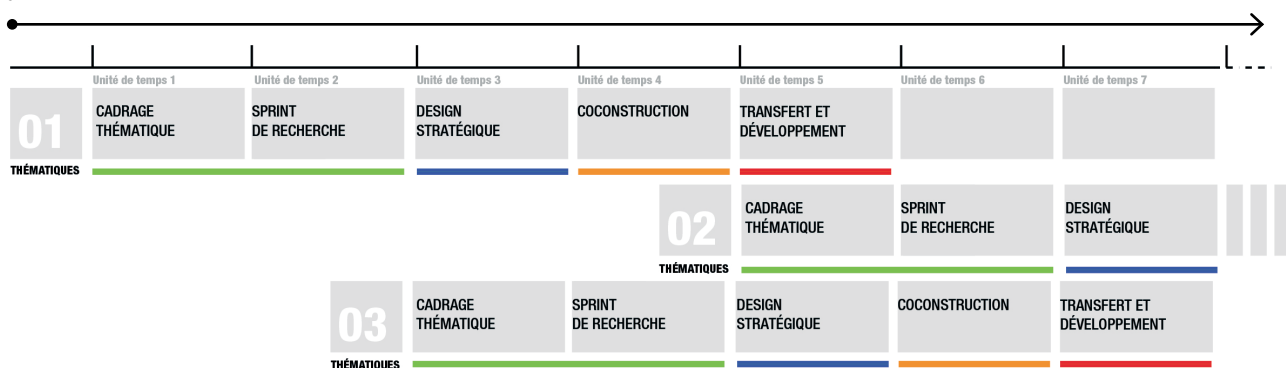
Des médiateurs experts, soutenus par une fine scénarisation reposant sur l'immersion et la visualisation des connaissances issues des travaux de recherche, facilitent les réflexions des participants. La mise en situation dans un contexte de défi collectif favorise l'appropriation et l'implication des participants dans le cadre d'une expérience concrète.

Réalisés dans un cadre convivial et dans un esprit ludique, les ateliers de coconstruction sont des outils indispensables à la démarche d'innovation et constituent souvent les prémices de solutions disruptives.

Des atouts
à chaque étape du chemin



Multiplier les sprints de recherche et les opportunités



Ancrer dans le quotidien la démarche prospective

Les bénéfices de la démarche de recherche et développement enrichissent la conduite des affaires et le management.

- Les temps d'échanges entre décideurs d'entreprises de l'écosystème permettant d'aborder des sujets parfois complexes et délicats en toute quiétude.
- Les événements présentant les résultats sont autant d'opportunités de rayonnement et de communication.
- Les rencontres favorisent les expériences transformatrices et renforcent les liens et la coopération.
- La veille, la recherche et les échanges participent au développement des compétences (hard et soft) des équipes.
- L'expérience crée un précédent et un vécu commun.

ÉTUDE DE CAS

Andragogie & immersion

Un levier de transformation pour un acteur de l'asset management

La bonne compréhension des métiers, des produits, des procédures et des réglementations de l'asset management par ses clients est un enjeu central pour la création d'une relation de confiance.

Pour permettre aux membres des conseils de surveillance de fonds d'épargne salariale de développer leurs aptitudes à participer aux décisions, Circomplexe a conçu une expérience conviviale, innovante et haut de gamme associant transmission des connaissances et idéation.

Pendant deux journées, les cadres de grands comptes vivent la vie des asset managers. Ils évoluent le premier jour dans leurs bureaux et salles de marchés, rencontrent les équipes des différents desks, suivent des points de marché... Et la seconde journée, ils sont mis au défi de créer un produit. L'événement alterne approche andragogique permettant de délivrer le savoir technique et sessions coachées de coconstruction. Les résultats sont autant de révélations de besoins et de sources d'inspiration. Tous les deux ans, l'expérience transforme la relation clients, renforce les liens, et ouvre des pistes de développement.

Identifier

de nouveaux modèles d'affaires

60 %

des dirigeants français estiment devoir repenser leur business model d'ici **10 ans** afin de garantir la viabilité de leur entreprise.

Les principaux facteurs externes

susceptibles de modifier la façon dont leur organisation crée de la valeur sont :

56 % 
LES RÉGLEMENTATIONS GOUVERNEMENTALES

40 % 
L'ÉVOLUTION DES PRÉFÉRENCES CLIENTS

42 % 
LES ACTIONS DES CONCURRENTS

37 % 
LA TRANSFORMATION DIGITALE

31 % 
LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Étude Global CEO Survey publiée par PwC - 2024

Identifier

de nouveaux modèles d'affaires

Au détour de l'innovation en écosystème, l'émergence de nouveaux modèles d'affaires

Le travail d'innovation en écosystème projette les participants dans une perspective de transformation profonde, en résonance avec les défis sociaux, écologiques et technologiques, notamment. **En intégrant les principes d'une démarche collective, l'identification des enjeux communs suscite l'imagination de solutions alternatives, souvent disruptives.** Des liens se tissent et des alliances naissent. Cette culture originale de l'innovation conduit chacun à explorer en s'éloignant de son domaine et des cadres habituels de la performance concurrentielle favorisant l'émergence de nouveaux modèles d'affaires.

Grâce à l'analyse des freins qu'il s'agit de lever pour permettre les transitions, les travaux peuvent par exemple s'attacher à l'anticipation de nouveaux comportements, à la construction de solutions d'ingénieries financières

inédites ou bien à l'amélioration de pratiques de place. Les alliances peuvent être force de lobbying pour susciter des évolutions dans le milieu professionnel et dans le débat public. C'est un large champ ouvert au développement de sources de valeur.

S'ajoute à cela le bénéfice de la collaboration en écosystème. Le processus et les échanges permettent de tester, d'enrichir et d'identifier les appétences et résistances des parties prenantes aux pistes ouvertes. Ils apportent des garanties de faisabilité et peuvent engendrer des partenariats de développement.

Ainsi, à l'heure où la pérennité d'une grande partie des activités est questionnée, l'innovation en écosystème dote les dirigeants de précieuses ressources pour identifier de nouveaux modèles d'affaires et convaincre.

Bibliographie

- Valérie Chanal, Caroline Mothe, *Concilier innovations d'exploitation et d'exploration*, dans *Revue française de Gestion* 2005/1
- IBM Institute for Business Value, *Ecosystems and open innovation*, IBM, octobre 2023
- Philippe Lukacs, *Vers une économie de l'alliance*, Éditions Erès, avril 2024
- OCDE/Eurostat (2019), *Manuel d'Oslo 2018 : Lignes directrices pour le recueil, la communication et l'utilisation des données sur l'innovation*, 4^e édition, *Mesurer les activités scientifiques, technologiques et d'innovation*, Éditions OCDE
- Pwc, *27th Global CEO Survey*, janvier 2024
- Raphaël Suire, Anne Verthinier-Poncet, Julie Fabbri, *Les stratégies de l'innovation collective*, dans *Revue française de Gestion* 2018/3
- Odile de Saint Julien, *L'écosystème d'innovation source de création de valeurs*, février 2022, Iste Éditions

Pour en savoir plus sur le dispositif
de **Laboratoire d'innovation en écosystème**
développé par l'agence Circomplexe

chloecoursaget@circomplexe.fr
01 48 78 19 96