

Louvain School of Management

**Rigorous analysis of the
Innovation Lab concept
based on the scientific literature
and identification of the main
managerial implications**

Author: Marie de Fooz
Supervisor: Benoît Gailly
Academic year 2023-2024
Dissertation for the master of Business Engineering
Master subject and focus: Innovation Management
Daytime schedule

During the preparation of this master's thesis, the author utilized OPENAI/ChatGpt for the following purpose:

Rephrasing of some sentences from the literature review and information synthesis.

After using OPENAI/ChatGpt, the author diligently reviewed and edited the content produced by the tool. We take full responsibility for the final content presented in this thesis.

By signing this declaration, we affirm that the content of this master's thesis reflects our original work, augmented by the responsible use of AI.

I am grateful to all those who helped me for this thesis, but also during my studies at UCLouvain.

First, I would like to thank Mr. Benoît Gailly, Professor at Louvain School of Management at UCLouvain University and Supervisor of this thesis. He accompanied me throughout my research and gave me valuable advice.

Then, I thank the persons who put me in contact with several companies: Mr. Hugues Depra and Mr. Benjamin Brandt.

Thank you also to the interviewees for having shared their valuable expertise and experience in the field of Innovation Labs: Mr. Frédéric Stallmann, Mr. Régis Lomba, Mrs. Nadia Jacobs, Mr. Thierry Gruszka, Mrs. Julie Draye, Mr. Olivier Barnich, Mr. William Poos and Mr. X (removed for confidentiality reasons).

Finally, I would like to thank my parents, my brother, and my sister for having always encouraged me each time I needed.

TABLE OF CONTENTS

I. INTRODUCTION.....	1
II. LITERATURE REVIEW.....	1
1. Introduction.....	1
2. Key Dimensions.....	2
2.1. Space and Infrastructure.....	3
2.2. Functioning and Management.....	4
3. Typologies of Innovation Labs.....	5
3.1. Working Labs.....	6
3.2. Fabrication Labs.....	6
3.3. Firm-driven Innovation Labs.....	6
3.4. Public-driven Innovation Labs.....	6
3.5. Investor-driven Innovation Labs.....	6
3.6. Academic-driven Innovation Labs.....	7
3.7. Living Labs.....	7
3.8. Conclusion: Pros & Cons.....	7
4. Definition of Innovation Lab and Criticism of the Concept.....	8
5. Managerial Implications.....	9
5.1. Design and Layout Influence.....	9
5.2. Facilitation and Support Tools.....	9
5.3. Balancing Innovation with Workload.....	10
5.4. Implementation of Ideas.....	10
5.5. Long-term Impact and Sustainability.....	11
5.6. Importance of Stakeholder Involvement.....	11
6. Theoretical Framework Synthesis.....	11
III. METHODOLOGY.....	12
IV. RESULTS.....	12
1. OpenHub – Academic Sector – Régis Lomba.....	13
2. AGC Glass Europe – Glass Manufacturing Sector – Nadia Jacobs.....	14
3. Cisco Innovation Lab Paris – IT Networking Sector – Thierry Gruszka.....	15
4. SNCB Innovation Lab – Transportation Sector – Julie Draye.....	17
5. EVS – Media Technology and Video Broadcasting Sector – Olivier Barnich.....	18
6. Keiro – IT Services Sector – William Poos.....	20
7. Organization operating in the Consulting and Auditing Sector.....	22

8. Organization operating in the in the Pharmaceutical Sector – Frédéric Sallmann.....	23
V. ANALYSIS.....	26
1. Introduction.....	26
2. Key Dimensions.....	26
2.1. Space and Infrastructure.....	26
2.2. Functioning and Management.....	28
3. Typologies of Innovation Labs.....	30
4. Definition of Innovation Labs.....	31
5. Managerial Implications.....	32
5.1. Design and Layout Influence.....	32
5.2. Facilitation and Support Tools.....	33
5.3. Balancing Innovation with Workload.....	34
5.4. Implementation of Ideas.....	35
5.5. Long-term Impact and Sustainability.....	36
5.6. Importance of Stakeholder Involvement.....	36
5.7. Other Managerial Implications Identified in the Interviews.....	36
VI. CONCLUSION.....	38
1. Contribution	38
2. Limitations.....	39
2.1. Concept Limitations.....	39
2.2. Thesis Limitations.....	39
3. Potential Further Research.....	40
VII. REFERENCES.....	41
VIII. APPENDICES.....	47
1. Literature Review Innovation Labs Typologies.....	47
1.1. Working Labs.....	47
1.2. Fabrication Labs.....	47
1.3. Firm-driven Innovation Labs.....	48
1.4. Public-driven Innovation Labs.....	49
1.5. Investor-driven Innovation Labs.....	49
1.6. Academic-driven Innovation Labs.....	50
1.7. Living Labs.....	50
1.8. Conclusion: Pros & Cons.....	51
1.9. Table 1. Innovation Labs Types: Pros & Cons.....	53

1.10. Table 2. Innovation Labs' Maturity orientation framework categories: Pros & Cons.....	54
2. Interview Guide.....	55
2.1. Interview Guide Questions.....	55
2.2. Table 3. Table showing the links between the literature review and the interview guide.....	57
3. Results Tables.....	58
3.1. Table 4. Theoretical Framework.....	58
3.2. Table 5. Theoretical Framework compared with interview results analysis.....	59
3.3. Table 6. Table associating interviewed organizations with innovation lab types.....	62
3.4. Table 7. Table comparing and summarising the managerial implications identified in theory and practice, along with additional managerial implications from the interviews.....	63
4. Interview Transcripts.....	64
4.1. OpenHub – Academic Sector – Régis Lomba.....	64
4.2. AGC Glass Europe – Glass Manufacturing Sector – Nadia Jacobs.....	75
4.3. Cisco Innovation Lab Paris – IT Networking Sector – Thierry Gruszka.....	91
4.4. SNCB Innovation Lab - Transportation Sector – Julie Draye.....	111
4.5. EVS – Media Technology and Video Broadcasting Sector – Olivier Barnich....	130
4.6. Keiro – IT Services Sector – William Poos.....	142
4.7. Organization operating in the Consulting and Auditing Sector: confidential.....	158
4.8. Organization operating in the Pharmaceutical Sector – Frédéric Sallmann.....	159

I. INTRODUCTION

In the realm of modern management and innovation, the concept of “Innovation Labs” has attracted substantial attention in recent years, marking it as a decidedly “trendy” innovation approach. This term has become a buzzword in various industries and organizations worldwide. However, it raises a series of intriguing questions, primarily centred around its true meaning and whether it represents a genuine evolution in innovation practices or is simply a new label for pre-existing concepts.

The objective of the thesis in this context is to provide a rigorous analysis of the “trendy” innovation concept of the innovation lab based on the scientific literature and to identify the main managerial implications. The purpose of this thesis is to address the following questions: What precisely does the term “Innovation Lab” signify, and does it encapsulate a unique set of principles and methodologies, or is it a rebranding of existing innovation practices? Are Innovation Labs genuinely transformative in fostering innovation within organizations, or do they merely represent a contemporary reimagining of established concepts like R&D departments, incubators, or design thinking initiatives?

In order to restrict the scope of the research, this thesis will focus mainly on internal physical innovation labs, i.e. non-virtual innovation labs implemented in organizations.

The thesis is divided into two main parts. First, we will conduct an in-depth review of the literature. Then we will conduct field research by interviewing organizations that have implemented this concept of innovation in their activities, and also, if possible, organizations that have implemented this initiative in the past but are no longer doing so. Finally, we will confront the results of the literature review with the results of the field research.

II. LITERATURE REVIEW

1. Introduction

In the scientific article of Schiuma, G. and Santarsiero, F. (2023) titled “Innovation Labs as Organisational Catalysts for Innovation Capacity Development: A Systematic Literature Review”, published in *Technovation*, the authors conduct a comprehensive review of literature pertaining to Innovation Labs. Their systematic exploration meticulously defines the concept of Innovation Labs, which is the conclusion of their work. This definition describes how Innovation Labs function as dynamic enablers within various organizational contexts.

The theoretical framework of my thesis on the “Literature Review” will synthesize the key findings of the article by Schiuma and Santarsiero (2023) and, based on other articles¹, identify the managerial implications of this concept of innovation. Additionally, the goal is to

¹ Regarding the choice of articles, those from journals considered less relevant were selected because they were cited in the literature review by Schiuma and Santarsiero (2023).

propose an “updated” definition of the innovation lab concept, based on Schiuma and Santarsiero's (2023) definition and after analysing the interview results. This approach ensures a deep engagement with the concept, exploring both its theoretical foundations and practical applications in enhancing managerial practices.

To briefly introduce the article, in the exploration of innovation labs, Schiuma and Santarsiero (2023) present an impressive Systematic Literature Review (SLR) encompassing 152 peer-reviewed articles. The study underscores the pivotal role of innovation in driving competitiveness, highlighting the emergence of innovation labs as a response to the limitations of traditional R&D centres, known for their isolation from the rest of the company and complex jargon (Blank, 2013). Innovation labs have been gaining popularity as a mean of pursuing open innovation, encouraging user-driven and participatory innovation, and establishing the framework for building an innovation capability that can support an organization's competitiveness and dynamic growth (Santarsiero et al., 2021).

The article points out that the issue here is that innovation lab interpretation is fuzzy (Memon et al., 2018). Numerous interpretations have been presented in the literature such as relational space functioning as a mediator to facilitate the exchange of practices, knowledge, skills, and opportunities (Schmidt et al., 2014; Schmidt and Brinks, 2017); physical, virtual, or hybrid space using various new technologies; or even furniture arrangement or interior design (Saegebrecht et al., 2019; Timeus and Gascó, 2018) and physical space constructed in accordance with architectural and design principles to promote creativity (Schiuma and Santarsiero, 2023).

2. Key Dimensions

According to Schiuma and Santarsiero (2023), it is important to distinguish an innovation lab's structural, functional, and managerial dimensions to build a theory about innovation labs.

The interpretative dimensions of innovation labs are manifold. According to Almirall et al., innovation labs are conceived as dynamic physical environments within organizations, dedicated to fostering innovation through a departure from conventional workplace norms (Almirall et al., 2012; Dearlove, 2006; Lewis and Moultrie, 2005). These spaces are equipped with state-of-the-art resources and encourage interaction, essential for nurturing an atmosphere conducive to innovation (Bloom and Faulkner, 2016; Magadley and Birdi, 2009). The role of facilitators and employees is pivotal in cultivating this environment (Caccamo, 2020; Memon et al., 2018), emphasizing the inclusivity of the innovation lab model over traditional R&D centres (D'Auria et al., 2017; Fecher et al., 2020). Viewed as platforms, innovation labs facilitate the generation of new ideas by leveraging collaborative innovation management frameworks such as open innovation, user-driven innovation, and collaborative innovation, thereby dismantling

hierarchical barriers (Lewis and Moultrie, 2005; Lindberg et al., 2020; Osorio et al., 2019; Schmidt et al., 2014).

However, the concept of “innovation theatres” (Berger and Brem, 2016; Blank, 2019; Hakkarainen and Hyysalo, 2013) emerges as a critique, pointing to instances where innovation labs merely serve to showcase innovations without substantive contribution (Lewis and Moultrie, 2005; Magadley and Birdi, 2009; Memon et al., 2018; Zurbruggen and Lago, 2019). Recent studies suggest a shift in focus from the physical attributes of these labs to their objectives and methodologies (Santarsiero et al., 2021; Schmidt and Brinks, 2017), proposing a more expansive definition of innovation labs that encompasses external, mobile, virtual, and hybrid environments (Memon et al., 2018; Schmidt and Brinks, 2017). According to Schiuma and Santarsiero (2023), the analysis of innovation labs reveals two fundamental dimensions: “Space and Infrastructure” and “Function and Management”, each playing a crucial role in distinguishing the varied types of innovation labs identified in management literature.

2.1. Space and Infrastructure

Focusing on the first dimension, space and infrastructure play a crucial role in fostering the innovative behaviour of its users. The thoughtful arrangement of layout, furniture, and decorations, along with both physical and non-physical infrastructures, creates an environment favourable to creativity and innovation (Dearlove, 2006; Schmidt et al., 2014; Schmidt and Brinks, 2017). Schiuma and Santarsiero (2023) characterize this dimension by three main sub-categories: the design of the space, the tangible infrastructure, and the intangible infrastructure.

Regarding space design for innovation labs, Lewis and Moultrie (2005) underscore the importance of minimizing hierarchy, fostering participation, and embracing failure to spur creativity. The purpose is to create a “dislocation effect” to encourage users to think outside their usual work environment (Osorio et al., 2019), emphasizing a people-centric over a space-centric approach (Fecher et al., 2020). Additionally, mobile innovation labs highlight the adaptability of such spaces, providing temporary, innovative environments wherever needed (Saegebrecht et al., 2019).

Tangible infrastructure in innovation labs, encompassing specialized and digital equipment, plays a pivotal role in fostering collaboration and facilitating various operational processes. These resources are instrumental in supporting the lab’s facilitation mechanisms, streamlining the procurement of materials, enabling access to external expertise, and facilitating rapid outsourcing (Fecher et al., 2020; Morel et al., 2016; Ponce et al., 2019). With innovation labs increasingly becoming hubs for cutting-edge digital technologies, they often house advanced prototypes of new digital technologies (Lewis and Moultrie, 2005). The successful execution of activities unique to innovation labs hinges on the availability of these comprehensive technical

resources, spanning across diverse properties, facilities, and management tools, thereby ensuring the lab's capability to innovate and implement effectively (Magadley and Birdi, 2009).

The efficiency of an innovation lab is deeply rooted in its intangible infrastructure, which includes the users, the atmosphere cultivated within the lab, and its unique energy (Magadley and Birdi, 2009). Central to this ecosystem are the facilitators, who play a crucial role in managing the relational dynamics (Fecher et al., 2020; Zaragoza-Fuster, and García-Avilés, 2020) and acting as mediators during the creative and innovative processes (Caccamo, 2020; Lewis and Moultrie, 2005; Lindberg et al., 2020; Memon et al., 2018). Their responsibilities and the extent of their roles vary across different labs, yet their expertise consistently serves as a catalyst, engaging and empowering participants and stakeholders alike (Carstensen and Bason, 2012). According to Gey et al. (2013), other key contributors to the lab's atmosphere and activities include designers, operators, and users. Designers are tasked with shaping the lab's layout, selecting resources, and determining the aesthetic features of the space, sometimes even taking on the role of facilitators. Operators, on the other hand, ensure the smooth execution of day-to-day activities within the lab. Lastly, users are integral as both participants in the innovation process and as its beneficiaries, actively contributing to the lab's dynamic environment.

2.2. Functioning and Management

The success of implementing an innovation lab depends on strategic management and approaches overseeing the creative and innovative processes, rather than just creating a visually appealing and creative space. Many failures in managing the activities of innovation labs occurred since they focused on creating an innovative space rather than creating an innovative environment (Schiuma and Santarsiero, 2023). The closures of notable innovation labs such as Microsoft's Silicon Valley Research Lab, Disney's Research Lab, and Coca-Cola's Founder Initiative (Fecher et al., 2020) underscore the pitfalls of prioritizing aesthetics over an environment favourable to genuine creativity and innovation². Often termed as an "innovation theatre", these spaces failed to embody a strategic vision that could act as a catalyst for innovation (Blank, 2013). A successful innovation lab necessitates a design and planning phase that not only showcases creativity but also serves as a strategic management initiative tailored to address the needs of its users and fulfil the aspirations of its stakeholders (Carstensen and Bason, 2012). By focusing on developing solutions for both present and future challenges, an innovation lab must embody a strategic vision aimed at expanding its innovation capacity, effectively functioning as an organizational catalyst that clearly defines its purposes, objectives, and operational mechanisms (Schiuma and Santarsiero, 2023).

² The nuance between creativity and innovation will be explained in Section VI.2.1 of this work.

An innovation lab serves the purpose of advancing innovation output and processes within an organization, aligning with its strategic objectives (Osorio et al., 2019). Such labs facilitate various types of innovation across different dimensions within an organization (Aloini and Martini, 2013; Boyles, 2016; Møller, 2007; Schmidt et al., 2014; Williamson, 2015). Established as a managerial initiative, an innovation lab allocates dedicated time and fosters an appropriate climate for innovation, according to Gey et al. (2013). It provides a space where stakeholders from various organizations can harness their creative and entrepreneurial abilities to ideate and explore novel solutions and opportunities (McGann et al., 2018; Morel et al., 2016; Whicher and Crick, 2019). The lab employs creative facilitation and leverages methodologies like lean, agile, and service design (McGann et al., 2018) to support organizations and communities in understanding and adapting to environmental trends, addressing significant challenges, and navigating digital transformations (Rohrbeck et al., 2015; Schmidt et al., 2014).

The aim of an innovation lab is to enhance an organization's capacity for innovation at various levels, including individuals, teams, communities, networks, and local ecosystems (Timeus and Gascó, 2018). This approach is applicable across sectors that demand a culture, behaviour, and competencies that are creative and innovative (Schiuma and Santarsiero, 2023). Innovation labs are characterized by their diverse and interdisciplinary nature, attracting a wide range of participants (Magadley and Birdi, 2009; Memon et al., 2018). They adopt principles of user-centred and open innovation, emphasizing co-creation, participation, and the exchange of feedback among users. This environment, rich in cross-fertilization and diversity, significantly boosts the innovation process' efficiency and effectiveness (De Silva and Wright, 2019; Fecher et al., 2020; Whicher and Crick, 2019). The management dynamics and provided services encapsulate the evolution and functioning of an innovation lab, marked by distinct phases that chart the journey from conception to realization and beyond (Carstensen and Bason, 2012; Fecher et al., 2020; Gey et al., 2013; Lewis and Moultrie, 2005; Magadley and Birdi, 2009; Morel et al., 2016; Osorio et al., 2019; Turrin, 2019).

3. Typologies of Innovation Labs

Various terms have been used to characterize innovation labs, with each embodying the concept of a dedicated space designed to foster creativity and innovation through experimental and participatory processes that encourage critical and creative thinking (Memon et al., 2018; Schmidt and Brinks, 2017). A taxonomy of innovation labs classifies them into seven primary categories, with each category defined through the lens of two essential aspects of an innovation lab's operations: "space & infrastructure" and "management & functioning" (Schiuma and Santarsiero, 2023). A more detailed description can be found in appendix 1.

3.1. Working Labs

Working labs provide an ecosystem where individuals and organizations can rent workspaces like hot desks, offices, and meeting rooms, or avail specific services to foster a culture of cross-fertilization, sharing practices, knowledge, skills, and resources, ultimately facilitating business growth opportunities (Schiuma and Santarsiero, 2023).

3.2. Fabrication Labs

Fabrication labs are collaborative environments that merge the conceptual and practical realms, equipped with advanced technologies and tools for digital fabrication. These labs facilitate a co-design and co-creation process between users and end consumers, focusing on the physical aspects of innovation (Kim et al., 2016; Memon et al., 2018; Osorio et al., 2019; Pancholi et al., 2019; Pera and Viglia, 2015; Schmidt et al., 2014; Schmidt and Brinks, 2017).

3.3. Firm-driven Innovation Labs

Firm-driven Innovation Labs are initiatives set up by companies to boost innovation. They focus on improving skills both inside and outside the company and are usually located in special areas, sometimes away from the main company building, to help encourage creative thinking (Bloom and Faulkner, 2016; Kim et al., 2016; Møller, 2007; Morel et al., 2016; Rohrbeck et al., 2015).

3.4. Public-driven Innovation Labs

Public-driven Innovation Labs are initiatives set up by governmental or public organizations aimed at tackling societal and civic issues using experimental and innovative approaches. These labs are known by various names, including “Public Sector Innovation Lab”, “Government Innovation Lab”, “Policy Lab”, and “Social Innovation Lab” (Davis and Somers, 2018; Dekker et al., 2020; Lee and Ma, 2019; McGann et al., 2018; Timeus and Gascó, 2018; Tõnurist et al., 2017; Thorpe and Rhodes, 2018; Williamson, 2015; Unceta et al., 2019; Zurbriggen and Lago, 2019).

3.5. Investor-driven Innovation Labs

Investor-driven Innovation Labs are initiatives organized with the goal of discovering and nurturing scalable business ventures, guiding them from their initial inception to the exit stage (Ariza-Montes and Muniz, 2013; Berger and Brem, 2016; De Silva and Wright, 2019; Schmidt and Brinks, 2017; Schmidt et al., 2014).

3.6. Academic-driven Innovation Labs

Academic-driven Innovation Labs are tailored primarily towards nurturing soft skills, entrepreneurial spirit, and innovative thinking, deemed essential for the personal and professional advancement of students, researchers, and young individuals. These labs are typically set up within universities to augment the conventional curriculum (Schiuma and Santarsiero, 2023).

3.7. Living Labs

Living Labs stand out as unique interactive environments where a diverse mix of stakeholders, including individuals from public or private sectors, citizens, consumers, designers, and researchers, collaborate as co-creators. They engage in the collective creation, prototyping, development, and testing of innovative products or services within real-life settings (Leminen et al., 2020; Jernsand, 2019; Kusiak, 2007; Schuurman and Tönurist, 2016).

3.8. Conclusion: Pros & Cons

The previous typology of innovation labs proposed by Schiuma and Santarsiero (2023) illustrates the diverse forms and functions these labs can embody. The pros and cons of each type of innovation lab proposed in the typology above are summarised in the table in appendix 1.9. This diversity suggests that the concept of innovation lab acts as an overarching term for environments that serve as organizational catalysts for innovation. Central to defining an innovation lab are two key dimensions: “Space & Infrastructure” and “Management & Functioning”. Schiuma and Santarsiero (2023) also propose a framework about innovation labs’ maturity orientation which is divided into four different categories in function of the two key dimensions. These are described in appendix 1.8 along with a table in appendix 1.10 summarising the pros and cons of each category. In this framework, we will focus our attention on “Innovation Catalysts”, which are innovation labs with both a high space and infrastructure focus and a high management and functioning focus.

An innovation lab that proactively addresses common pitfalls and maintains a balanced focus on “space & infrastructure” and “management & functioning” can be termed as an “Innovation Catalyst”. This type of lab establishes a relational environment that favours innovation by engaging all relevant stakeholders within the organization’s sphere of influence, as noted by Fecher et al. (2020), and Santarsiero et al. (2021). Achieving the status of an innovation catalyst represents the highest maturity for an innovation lab’s configuration. Misalignment with the parent organization’s vision manifests in an innovation lab’s unclear focus on innovation objectives and a lack of shared vision, mission, and goals among the management and staff (Turrin, 2019). The absence of an innovation management framework hinders the lab’s ability to communicate its achievements and value (Fecher et al., 2020) that may lead to its isolation

within the company. Thus, for an innovation lab to function effectively as an innovation catalyst, it must clearly define its innovation goals in harmony with the strategic aims of the parent organization (Santarsiero et al., 2021; Viki, 2018). Lab composition is crucial, reflective of the organization's history and requiring a balanced team to manage innovation risks and enhance performance (Carstensen and Bason, 2012; Gey et al., 2013; Morel et al., 2016; Turrin, 2019, Fecher et al., 2020; Schuurman and Tönurist, 2016). Evaluation methods are vital for demonstrating the lab's contribution to innovation capabilities and justifying investment, necessitating the implementation of an assessment system within the management framework with appropriate metrics and indicators. Successful innovation catalysts are distinguished by their harmonious integration of “space & infrastructure” and “management & functioning” dimensions, underpinned by comprehensive monitoring, control, and evaluation mechanisms (Schiuma and Santarsiero, 2023).

4. Definition of Innovation Lab and Criticism of the Concept

The conceptualization of innovation labs necessitates a clear definition that captures their essential functional and structural characteristics. In their article, Schiuma and Santasiero (2023) present an interpretation of the innovation lab : “an organisational initiative and management model based on the creation of an innovative environment - which can take the form of a physical, virtual or hybrid space, balancing space & infrastructure and management & functioning dimensions – fostering creative and innovative thinking, promoting and supporting user-driven and open innovation approaches, to facilitate stakeholders engagement in innovations processes, to better understand users' needs, to drive technology transformation, to imagine and to define innovation opportunities, and to develop new business solutions capturing and delivering value” (Schiuma and Santasiero, 2023).

The understanding of innovation labs has evolved beyond the notion of mere physical creative spaces designed to spur innovation. They are now seen as organizational catalysts with the objective of amplifying an organization's innovation capacity. This is achieved by engaging the entire organization and its stakeholders in a cultural shift and in the cultivation of innovation skills (Schiuma and Santasiero, 2023).

Based on the literature review, we can already critique the concept of innovation labs. Firstly, they can be criticized for their sometimes superficial nature and their tendency to be perceived as merely a managerial trend. As noted by Berger and Brem (2016) and Blank (2019), these labs can sometimes be “innovation theatres” where the emphasis is on showcasing and demonstrating innovations rather than on their substantial development. Secondly, innovation labs can sometimes be disconnected from the strategic objectives of the parent organization. This can lead to a lack of shared vision, mission, and clear goals between the lab's management and the rest of the organization (Turrin, 2019). This disconnection can hinder the integration of

innovations developed in the lab into the company's operational processes and, if the management framework is not well-defined, lead to the isolation of the innovation lab within the company (Fecher et al., 2020). Lastly, although physical infrastructure and space design are important, an excessive focus on these aspects can divert attention from the true objectives of innovation.

The literature review highlights that traditional R&D centres are often isolated and use complex jargon, which hinders the integration of innovations within organizations. Innovation labs have emerged to address these limitations by fostering open, user-driven, and participatory innovation, thereby creating a collaborative environment. Unlike incubators, which support startups in the early stages, in the context of this thesis, innovation labs focus on innovation within the parent organization. Although they share similarities with accelerators, which aim for the rapid growth of startups, here, innovation labs primarily aim to stimulate internal innovation and solve organizational problems. In conclusion, innovation labs are not simply R&D departments, incubators, or accelerators under another name, at least in the context of this thesis. We add here that innovation is about identifying innovation opportunities by combining new or existing technologies with new or existing needs. R&D is therefore not enough to achieve this (Gailly, 2018, p. 106).

5. Managerial Implications

Through the literature, we identified six managerial implications: the design and layout influence, facilitation and support tools, the balance between innovation and workload, the implementation of ideas, the long-term impact and sustainability, and the importance of stakeholder involvement. Identifying managerial implications allows summarising what the results of the literature review mean in terms of actions for innovation labs managers.

5.1. Design and Layout Influence

The physical layout, design, and ambiance of innovation labs are tailored to foster an environment where creativity can flourish. Features like rooms with curved walls, various working areas, and casual spaces like refreshment areas can significantly influence participants' behaviour and enhance creative outputs (Magadley and Birdi, 2009). In order to boost creativity among employees, managers should consider how to design the work environments. By removing the traditional work setting, those environments foster "out-of-the-box" thinking (Lewis and Moultrie, 2005).

5.2. Facilitation and Support Tools

Wissam Magadley and Kamal Birdi (2009) highlight the importance of facilitation. This is represented by "neutral" facilitators that help guide the creative process, ensuring that sessions

are productive and aligned with organizational goals. This was reconfirmed by Memon and Meyer (2017) who stated that an important component of innovation lab was the presence of a skilled facilitator who delivers an innovation methodology and guides participants through the innovation challenge, from problem-solving and idea creation to prototyping and testing. The findings of Fecher et al. (2020) in their study on innovation labs from a participants' perspective also support the literature's view that a facilitator is one of the most crucial elements of innovation labs. Fecher et al. (2020) highlight the need to identify and recruit a diverse, self-motivated, skilled, and entrepreneurial group of participants. Additionally, they argue it is essential to ensure adequate top management support and resources, as well as to establish the right level of expectations and cultural mindset before launching the team.

5.3. Balancing Innovation with Workload

In their study, Wissam Magadley and Kamal Birdi (2009) also acknowledges the challenge of balancing time spent on innovation with regular workloads. The way in which this time is managed needs to be considered. Managers need to ensure that employees have sufficient time to engage with innovation activities without sacrificing their regular duties. This might involve strategic scheduling or temporarily reducing workload to accommodate creative sessions. Magadley and Birdi (2009) further explain that engaging in innovation activities is demanding and often requires a significant time commitment, which can conflict with daily work responsibilities. They suggest creating dedicated time away from regular work environments, which helps employees focus on innovation without the usual office interruptions and pressures. This separation not only facilitates deeper thought and creativity but also minimizes the disruption to regular work patterns, making it possible to balance both innovation and daily tasks effectively (Magadley and Birdi, 2009).

5.4. Implementation of Ideas

While innovation labs are effective in generating new ideas (Magadley and Birdi, 2009), the actual implementation of these ideas remains a challenge. Managers need to focus not just on idea generation but also on creating a pathway for implementing these ideas in the organizational context. Organizations should commit to this from the outset and ensure it allocates the essential resources to turn the generated ideas into a viable business (Fecher et al., 2020).

As Magadley and Birdi (2009) point out, the practical implementation of these ideas often faces significant hurdles, such as evaluating the feasibility of these ideas against financial constraints and organizational readiness. They argue that while “innovation labs” suggest a dual focus on ideation and implementation, the reality often sees these facilities predominantly fostering creativity without sufficient mechanisms to ensure the application of the ideas generated. Recognizing this gap is essential for ensuring that the ideas do not merely remain

theoretical but are integrated into the organization's operational framework and contribute to its strategic objectives (Magadley and Birdi, 2009).

5.5. Long-term Impact and Sustainability

The sustainability and long-term impact of innovation labs are also important managerial considerations. Maintaining these labs requires significant investment, and they need to continually evolve to stay relevant. Managers must consider the financial and strategic implications of sustaining such innovation initiatives over time (Magadley and Birdi, 2009). Fecher et al. (2020) stipulate through their research that organizations might contemplate two key factors: first, preparing the organization to effectively implement the innovative solutions developed in the innovation lab and establish substantial businesses; second, enhancing and promoting the development of innovation lab participants when they reintegrate into the organization to sustain momentum, stay creative, and spread the ethos in the workplace.

5.6. Importance of Stakeholder Involvement

In their study, Santarsiero et al. (2021) argue that organizations must be proactive and able to adapt to the competitive landscape. This implies that continuous innovation is necessary, and it must be pursued through a global involvement of the entire organization, stakeholders, and customers, rather than being limited only to senior management and dedicated facilities (Yström and Agogué, 2020). Effective innovation labs embrace an open innovation model by incorporating the latest trends in innovation. These include user-driven, open, and human-centred approaches by considering and involving employees, consumers, and stakeholders (Tucker, 2017; Santarsiero et al., 2021). Tucker (2017) states that innovation and digital transformation projects handled via R&D might not reach their intended outcomes, even with substantial investments, largely because they fail to include the whole organization and other essential stakeholders.

Furthermore, based on users' needs and the innovation objectives being targeted, the innovation lab can serve as an intermediary for innovation, facilitating the creation of communities and partnerships with diverse stakeholders (Memon et al., 2018). In their study, Memon et al. (2018) highlight another element: the importance of developing networks and partnerships between innovation labs to enhance stakeholder engagement.

6. Theoretical Framework Synthesis

From the literature review, two key dimensions of innovation labs have emerged, along with a typology comprising seven types of innovation labs, a definition of the concept, and six identified managerial implications. The theoretical framework incorporating all these elements

can be found in appendix 3.1. Through the methodology explained in the following section, the aim of the continuation of the thesis will be to compare this framework with real-world practices.

III. METHODOLOGY

To meet the initial objectives of this thesis, we aim to compare the theoretical framework found in literature (appendix 3.1) with the practical application of this concept in the field. The empirical part of this thesis therefore consists of a qualitative study based on semi-structured interviews conducted with organizations that are implementing or have implemented this concept of innovation as part of their activities.

To find relevant organizations to interview, we provided a simplified definition of what we meant by “innovation lab” in our interview request. The simplified definition was as follows: “The term ‘innovation lab’ is understood here as a physical space within the organization that enables it to foster creative and innovative thinking, promote and support open, user-centred innovation approaches, to facilitate stakeholder engagement in innovation processes, to better understand user needs, drive technological transformation, envision and define innovation opportunities, and develop new solutions that capture and deliver value.”

The initial sample goal for this qualitative study was to find about ten relevant organizations to interview, not targeting any specific sector. We ultimately received eight positive responses and conducted eight interviews. Due to confidentiality concerns, some requested not to be mentioned, along with their organizations. In such cases, we only mention the sector in which their organization operates. All interview transcripts are included in the appendices, except those of interviewees who preferred not to be mentioned, which were only provided to the thesis supervisor. The interviewed organizations were as follows: OpenHub, AGC Glass Europe, Cisco Innovation Lab Paris, SNCB Innovation Lab, EVS, Keiro, an organization operating in the consulting and auditing sector and an organization operating in the pharmaceutical sector. All these organizations are in Belgium, except for the Cisco Innovation Lab, which is in Paris.

Regarding the interview guide (appendix 2.1), it was designed to make a point-by-point comparison between the literature review and the practical application in the field (appendix 2.2), and thus to confirm or contradict the various findings from the literature, while maintaining a smooth conversation with the interviewee, allowing them to express their insights and share their expertise and experience on the topic.

IV. RESULTS

The following section presents the results of the 8 interviews conducted (transcripts in appendix 4). All the organizations interviewed are private corporate businesses, except for one

from the academic sector and one from the public sector. In Section V.3, we will classify these according to the typology outlined in the literature review.

1. OpenHub – Academic Sector – Régis Lomba

The OpenHub is an innovation hub developed within UCLouvain, described as a technological platform evolving around collaboration and community. It started as a Fab Lab, a digital fabrication workshop open to everyone, enabling exploration and prototyping in a common and collaborative setting. Over time, OpenHub has transformed into a player in the innovation ecosystem, offering a variety of services such as organizing workshops, providing personalized support for various projects, and technological maintenance. This includes assistance to students, businesses, and the general public. Its main goal is to facilitate the creative process through innovative methodologies of prototyping and ideation, making these resources accessible to a wide range of users. OpenHub specializes in initiating projects with early-stage prototyping and foundational support.

The interviewee defines an innovation lab as a place where new approaches are tried in order to generate ideas and also to challenge ideas, which allows and invites reflection on the potential impacts of a project. According to him, there are two main schools of thought around innovation. On one hand, there is one that is more technology-oriented and focuses on finding new opportunities to implement technology. On the other, there is one that adopts a more methodical approach starting from the clarification of needs, where technology is just a potential tool in solving certain problems.

According to the interviewee, the provision of infrastructure is important but more as tools that can enhance methodologies. In terms of management, he sees the term “manager” as someone who plans, arranges, anticipates, and makes long-term decisions, and he does not see himself fitting into that role. He believes that the methodological aspect is more important than the infrastructural or managerial aspects. This is the key characteristic that distinguishes innovation labs from other innovation initiatives. He also adds that this depends on the phase of innovation one is in. The problem clarification phase does not require specific infrastructure, whereas the testing or solution exploration phase will require much more significant infrastructure.

The interviewee highlights that creating a relaxed atmosphere in innovation labs fosters creativity by disconnecting participants from their daily routines. He values the proximity of fabrication workshops, which facilitates a quick transition from ideation to the realization of ideas. This setup encourages an immediate shift from theory to practice. Kindness and openness are crucial elements to help foster positive interactions among users.

In terms of performance indicators, they look at the number of entrepreneurs they have helped and the number of projects they have completed. However, these indicators are often

provided by the client and are not identified as strategic indicators of OpenHub. The relationship with external stakeholders is important as they need to identify other actors in the ecosystem and ensure that these actors forward them the project holders.

The strategic objective is to secure funding and to accomplish missions associated with this funding. The interviewee also adds that such structures need funding to function. The real challenge is to make the management of the location sustainable and structured enough to generate sufficient revenue for self-support. Additionally, the nature of the innovation we aim to promote is important. It is necessary to recognize differences in philosophy and to be able to give meaning to a multifaceted approach, or, if there is only one philosophy in place, to have a strong identity.

2. AGC Glass Europe – Glass Manufacturing Sector – Nadia Jacobs

The New Business Development at AGC Glass Europe functions as the company's innovation lab, focusing on the creation of new business opportunities. This department's mission is to "design" or conceive new businesses, meaning leveraging the existing resources of the company to either enter new markets or address new needs in an existing market, thereby seeking to expand the company's commercial offerings with new products or services and increase revenue beyond the company's current activities. The approach taken by this department is described as "adjacent". This means they plan to expand beyond their core business, yet not venture into breakthrough innovations, which would involve higher risks.

The interviewee defines an innovation lab as a place of experimentation. This concept extends beyond just a physical space to include any environment where one can test, learn, and quickly adapt approaches based on the results obtained. They created a dedicated space for teams to collaborate closely. This includes a specific open space for New Business Development, which facilitates communication and collaboration among team members. The interviewee also talks about cross-fertilization, meaning it is important that there is also interaction between different teams, including those not directly linked to New Business Development. They also created a specific area called the design lab, which is equipped for physical prototyping. This space contains tools such as 3D printers, laser cutting machines, and other equipment for fabricating prototypes in various materials. This allows not only for the development of prototypes but also for practical testing. The design lab is accessible to everyone, and there are people dedicated to training and support in using the equipment. This encourages not only the use of resources for professional projects but also personal ones. They also wanted this lab to be a co-creation space, but at that level, it was rather a failure because there is a quite physical separation between this lab and the offices.

The New Business Model consists of two parts: ideation and incubation. In the ideation phase, there is the role of a facilitator, who is trained in design thinking and organizes workshops

and manages ideation. Teams dedicate 100% of their time to this department except during the ideation process when they organize “bootcamps” that serve to generate and mature new business ideas. At that time, employees continue to work in their original department, but as projects move from ideation to incubation, the employees’ commitment becomes exclusive to New Business Development.

She emphasizes the importance of developing a mindset of resilience and optimism in an innovation lab. It is necessary to accept that innovation is not a straightforward process: most ideas will be rejected, and even those that progress require multiple iterations and may encounter failures. To overcome these challenges, it is crucial to cultivate a culture of mutual support and collaboration, allowing teams to share their experiences and feel less isolated when facing difficulties. Organizing co-development sessions can also encourage exchanges and strengthen this environment conducive to continuous innovation.

The interviewee also asserts that it is important to define the playground with the main stakeholders within the company and to set up a roadmap with internal clients, who represent the voice of external clients, on which they are aligned. In terms of process, they use what she calls user fit, business fit, and solution fit, relying among other things on design thinking and the business model canvas. She emphasizes the importance of establishing indicators that are not purely financial to assess the market fit, such as user feedback, the usage rate of the solution, etc.

3. Cisco Innovation Lab Paris - Information Technology and Networking Sector – Thierry Gruszka

The Cisco Innovation Lab in Paris is an entity that is part of a global network of innovation labs dedicated to solving specific problems of clients or partners that are not directly addressable with existing Cisco solutions. The Lab works in complement with current products, either by combining them in new ways or by developing new technological solutions or those based on market demands. The Lab’s main missions include incremental and disruptive innovation, the manipulation of emerging technologies, and the creation of new approaches for new markets. This work is often done in interaction with Cisco’s business units, which manage more routine innovations, while the labs focus on more precise and case-specific innovations. Another important mission of the Cisco Innovation Lab is to maintain and develop relationships with the local digital innovation ecosystem.

The interviewee defines an innovation lab as an environment dedicated to transforming ideas into concrete solutions that effectively meet the needs of the market or customers. According to him, innovating truly means bringing something to the market. He identifies three different functions of innovation labs: research-related labs that connect with research centres to explore how theoretical discoveries can meet specific market needs or use cases, market-related labs that focus on continuous and direct experimentation with the market to test how customers react to

new products, and technology-related labs that are oriented towards leveraging new technologies to see how they can improve existing products, increase productivity, or even create new products. He adds that an innovation lab cares about the needs of the business, the perspectives of the business, the partner customers who will use the proposed solutions, and especially ensures that the solutions work technologically.

They have virtual open spaces and a physical laboratory which the interviewee describes as a highly connected space with numerous connected devices. According to the interviewee, it is important to have the means to manufacture, prototype, and conceive ideas, and to allow for covering all phases of innovation, from ideation and testing to experimentation and design.

In terms of process, they offer three formats. The first concerns the discovery phase of the client's problem, identifying pain points and solutions that would be viable for them. The second format is the co-design workshop, which involves identifying the solution together through the identification of personae, aiming to end the session with one or several prototypes that represent the final solution. The third format involves establishing the Proof of Technology based on the previously demonstrated Proof of Concept or prototype, i.e., gathering all necessary elements that may come from partners and showing that the previously demonstrated prototype can be realized. In terms of methodologies, they use among others design thinking methods and Business Canvas or Lean Canvas. Clients and partners can also come directly with their own methodology. In terms of project facilitation, they use a classification methodology around desirability, viability, and feasibility. Evaluations are carried out through "proof of concept" to test market appeal, validation from departments such as sales and HR to confirm viability, and "proof of technology" to validate technical feasibility.

According to the interviewee, in innovation, it is important to have 100% of one's time dedicated to innovation and not have to alternate with other workloads. He also highlights the challenge of measuring the impact of innovation and identifying the criteria that qualify this measurement. They have indicators that cover all their formats such as the number of visits, explorations, the number of workshops, proof of concept, the number of proofs of technology, and the number of projects transferred by a business unit, etc. However, he points out that these criteria are rather quantitative, whereas their function is more qualitative. He also mentions having faced the situation where a prototype remains a prototype. Therefore, it was necessary to create new entities to meet these challenges. Finally, the interviewee also emphasizes the importance of external relationships, with expertise and with other internal entities, and the importance of interactions with local and corporate ecosystems.

According to him, a potential future development could involve creating virtual labs. This would entail non-physical spaces where individuals could collaborate remotely with physical labs. He also envisages the creation of a technical centre capable of managing several of these virtual labs.

During the interview, the interviewee emphasizes two new points: the importance of continuous education and the resources provided to the labs to keep up with mega-trends, and the importance of flexibility and adaptability among employees working in innovation labs. He also highlights the role of management in supporting these dynamics, managing the pace, handling sudden interruptions or restarts, and maintaining motivation.

4. SNCB Innovation Lab - Transportation Sector – Julie Draye

The innovation lab at SNCB is a lab that was established in response to the fact that internal processes were extremely slow. It has three main missions: solving customer problems, generating tools to improve internal productivity, and spreading a culture of innovation within the company. These three missions are supported by five pillars: executing proof of concept to solve customer problems, the Innovation Factory to help internal teams work on complex challenges using Design Thinking methodology, Open Innovation to work with external partners, the Innovation Academy to train employees in innovation, and the innovation community spread throughout the company with the goal that the innovation lab team are not the only ones innovating within the organization.

The interviewee defines an innovation lab as place where a team is dedicated to innovation. According to her, it is important for a team to be able to align on a definition of innovation and on how to view innovation together. The team must not be afraid to take risks, to constantly test new things, to question themselves, and not be afraid of failing. It is also important to know how to leverage relationships and reach out to other experts, both internally and externally, and to go into the field and have direct contact with customers. The functioning should be different from the rest of the company and be very focused on freedom. It is also important to have different governance than the rest of the company. They are overseen by the Innovation Board, which brings together all the directors of SNCB, and the Supporting Committee, which gathers key stakeholders for innovation.

The SNCB innovation lab is a studio separate from the rest of the organization and more modern in terms of design. They have certain technologies that are not available in the rest of the organization and use tools like whiteboards, Miro, which is an online whiteboard, post-its, and flip charts for brainstorming. They also use Notion, which is a collaborative tool that allows them to work together on projects. According to the interviewee, it is important to be able to be separate from the company while remaining very close to it. They visit the company at least once a week, whereas regarding the Innovation Factory, the employees come for sprints in the innovation lab. The interviewee also adds that what allows the department to deliver results quickly is the fact that the innovation lab is less restricted in terms of possible partnerships than the rest of the organization. They are in constant contact with startups that bring them direct solutions, and thanks to external partners, they can access resources that are not available

internally. Except for the Head of Innovation, the entire team dedicates 100% of their time to the innovation lab.

They do not speak about a facilitator but rather a coach who will facilitate the workshops and also be involved in the decisions made during the workshop, and sometimes become the project manager of the project that was defined. In terms of methodologies, they primarily use Design Thinking to enhance creativity and project management efficiency. They organize brainstorming and ideation sessions that sometimes incorporate the Lego Serious Play methodology, where participants use Lego to facilitate idea generation and concept visualization. The lab adopts the Agile approach to project management, which emphasizes the “test and learn” principle. In this method, small prototypes are regularly tested to quickly gather user feedback. The process aims to develop an MVP which, once validated, moves to industrialization and broader integration into commercial operations.

The two major challenges they face regarding innovation are the fact that the different departments are so compartmentalized, resulting in a lack of cross-departmental integration, and industrialization, meaning that once they have something that works, they struggle to quickly reintegrate it back into the business and incorporate it into the business roadmap. In terms of measuring impact, they conduct surveys carried out by the Customer Experience department, but she emphasizes that it is very complicated to measure innovation since it is not tangible. They are now trying to implement fixed KPIs, but opinions vary on this matter. From a future perspective, they would like some members of the innovation community to dedicate a certain percentage of their time to innovation, to involve more people in innovation and to accelerate processes. Regarding future strategic developments, the personal view of the interviewee is that they will have succeeded in their mission when the organization no longer needs an innovation team, but rather every department in the company can innovate on its own and will have the same mindset as those in the innovation lab. Some would like them to become more of a competence centre where they would be the facilitators of innovation dedicated to the entire organization.

5. EVS - Media Technology and Video Broadcasting Sector – Olivier Barnich

At EVS, innovation is driven by an “innovation team”. The purpose of this team is to identify technological opportunities for the company, to create new products or to add new features to existing products. Should these projects be successful, they may move to the commercialization phase where other departments take over for broader integration into the company’s product offerings.

The interviewee defines an innovation lab as a space of freedom. What distinguishes their department from other research departments is the advantage of having some budgetary flexibility and a lighter, less codified process. Members of the innovation team take on a variety

of roles, often responsible for multiple facets of a project, from design to implementation. This versatility allows the team to be responsive to client requests and to pivot quickly if necessary. Regarding stimulating creativity, the innovation team is mature enough to regularly organize brainstorming sessions on various topics. In terms of methods, they use the Scaled Agile Framework (SAFe), which is part of the Agile development methodologies.

Regarding the space in which this team operates, the interviewee highlights that they do have their own offices, but these are not different from the offices of other teams. The layout of the offices is organized in a “cell” formation shaped like a U, and people are positioned along the U, which facilitates interactions. Within the company, they also have rooms specifically set up to facilitate brainstorming sessions, but they do not necessarily use these spaces. As for prototyping, they primarily develop software, so they do not really need a manufacturing space. However, he adds that, when certain projects require it, they have a lab that allows for scale reproductions and, using robotic cameras, to simulate events with small Lego figures representing people.

Currently, members of the innovation team do not dedicate 100% of their time to the innovation team, but there is an increasing effort to change this. Additionally, anyone from other departments can work, up to about twenty days a year, on a topic of their choice, on their own initiative, and members of the innovation team are strongly encouraged to collaborate with these individuals to maximize the chances that the initiated innovation projects succeed. They would also like to implement what they internally call the “Erasmus Project”, which would allow people from other teams to join them for 3 months, 6 months, or a year to work together on implementing new features, after which they could return to their team with that feature. The goal is to create a kind of inter-team collaboration, and this would additionally solve the problem of knowledge transfer to the product team. In terms of stakeholder involvement, they work with the University of Liège, organize workshops with clients, or conduct video call brainstorming sessions so that they can build on the activities undertaken and submit ideas. They are also supported by the Advisory Board, which brings together key industry figures and provides opinions and suggestions on the activities of the innovation team.

In terms of performance indicators, they do not have a specific dashboard or KPIs. They look at whether the products they have contributed to are making money for the company and the sales department’s targets for these products. The interviewee admits that there are some technological opportunities they find very interesting but have to abandon because they are not financially viable. He also highlights the difficulty of transferring responsibilities between different teams within the company. The existing teams are already highly demanded and often overloaded with work, which makes adding new tasks challenging. The current solution is to expand the innovation team to take on more responsibilities and projects directly, thereby reducing dependence on other teams. Regarding future strategic developments, according to the

interviewee, it is important to allow the team to grow in a healthy manner. When a new topic requiring specific expertise is identified, the team is ready to open a new position to attract the right profile.

6. Keiro – IT Services Sector – William Poos

Keiro is a company that specializes in transforming its clients' business models through the use and integration of new technologies, particularly digital platforms on AWS and Azure environments, which are scalable by design. Their clients are primarily the innovation labs of other companies. Keiro focuses on five main technological areas: enhancing user experience through voice assistants, chatbots, and mobile applications; integrating and developing APIs to facilitate partnerships in areas such as Open Insurance and Open Banking; creating digital twins to digitally represent real-world elements such as people or buildings; managing data and utilizing algorithms; and integrating with clients' existing systems to optimize and innovate in their operations. The company therefore aims to help its clients implement their vision by leveraging these new technologies, while optimizing existing systems and exploring new innovative use cases.

The interviewee defines an innovation lab as an entity that, by focusing on people and various roles, should bring improvements to a company's operations across different dimensions such as customer experience, operational processes, marketing and sales, and human resources management. An innovation lab should be an inclusive engine that promotes best practices, new technologies, industry developments, and relevant insights for the organization. The lab should collaborate not only internally but also with external partners, including academic institutions and technology providers. It must be able to animate an ecosystem of partners to ensure that the best skills are brought to serve the organization.

In terms of space and infrastructure, he talks about two things: the physical space and the digital collaboration space. The physical space should be used coherently with the established processes. This could include open spaces, creative meeting rooms with more creative furniture for organizing brainstorming sessions or workshops, bubbles for isolating and working precisely, and presentation rooms to share and enrich ideas, etc. They set up a laboratory with several use cases that allowed people to see what technology could offer. This space included augmented and virtual reality headsets, 5G antennas, and equipment that physically demonstrated what new technologies could bring to various processes in different sectors of activity. The digital collaboration space is what allows the feeding or facilitating the consolidation of elements and ideas through collective intelligence. This could be whiteboards, entire walls where you can take notes, online tools, etc. They had built a tool called Ideator that allowed for the consolidation of all good ideas and ranking them. In these two spaces, it is important to consider the integration of external partners and to ensure that collaboration with them can be easily facilitated. He

specifies that their approach is that the client can come in-house, or they can go to the client with the technology to demonstrate it in their context, or it can be done in trade shows. However, for the in-house lab, the goal is for it to be as open as possible so that everyone, including consultants, students, and people from the academic sector, can test the solutions and use the technologies. He argues that interactions generate wealth and are beneficial in both directions. He is in favour of sharing and transparency. According to him, in the organisation, it is also important to have open and shared spaces, to have large collaboration areas rather than well-defined spaces and therefore something that is not isolated within the organization and is central and open.

According to him, there are quite a few components and not just technology. It is important to properly target the right operating model with agility, short iterations, etc., and to decide the best way to control and manage information. Then there are also issues of culture, openness, participation, and compliance elements related to sector-specific regulations. In terms of the method used, they start from market challenges and real issues in order to be able to define an approach, a solution that can effectively solve a problem. In their approach, they make decisions based on facts rather than convictions. In terms of governance, they adopt an inclusive approach where contributions to innovation are recognized by a reward system, such as stars awarded for participation in creating new value propositions. Those who accumulate a certain number of stars may receive a budget to develop their own ideas. The key objective is to not limit innovation to a small group of chosen individuals, but rather to encourage the generation of ideas and collaboration within the organization.

For facilitation aspects, they talk about the Innovation Coach. This person is responsible for all processes and the facilitation of creative days and engage either occasionally during creative days or more structurally in the evolution and maintenance of various innovation-related processes, including how to establish an innovation portfolio, prioritize it, and allocate funds for the implementation of certain elements, etc.

In terms of methodologies, they model the organization's strategy using the Business Model Canvas across the entire organization. They also use Balanced Scorecards with various indicators on financial, customer, operational, and HR dimensions to gain a strategic overview of the organization. They also employ Design Thinking, starting from external problems encountered by clients, partners, and employees to ensure a holistic approach towards all the roles with which the organization interacts. Finally, for prioritization, they use an initiative portfolio with several criteria, which may be financial or otherwise, to demonstrate that the innovation initiative can self-fund, is meaningful, and generates value. The goal is to generate value and profitability, which can be achieved either through an enhanced image for the organization, increased revenue, or cost reductions and operational optimizations. They also look at the return on investment of various initiatives and the number of initiatives that move from an exploration phase to an

industrialization phase. He adds that the best indicator is the client's willingness to continue working with them.

He shares several insights. Firstly, it is necessary for innovation to be deeply integrated within the organization with an inclusive approach towards people, and it needs to be able to capitalize on different achievements because if there are always small, siloed achievements, they briefly live and then never industrialize. Secondly, there is a real challenge regarding the individuals engaged in innovation and the way to find the right ideas and develop the appropriate components. It is important to implement an inclusive approach with various roles and responsibilities, diverse skills, this aspect of transparency, and this part of deciding together because all these elements are as important as the technological aspect. Finally, it is important to consider intellectual property aspects, especially when creating in collaboration with partners, such as co-creation with clients.

7. Organization operating in the Consulting and Auditing Sector

This organization has an innovation centre where they work on innovations from clients. They organize workshops focused on the specific challenges of clients. The goal is to work closely with clients to address and solve their issues. In addition to workshops, they help clients develop innovation pathways. This includes organizing hackathons and facilitating matchmaking between startups and larger companies. All the people working in the centre are actually facilitators called workshop designers or experience designers. When a client comes to them with a challenge, they design the experience or the workshop and then facilitate it.

The interviewee defines an innovation lab as a specialized environment that fosters the development of new technologies and solutions, both in hardware and software. Innovation labs are trying to find new ways of working, new business models, new solutions and trying to bring them to market faster. According to him, an innovation lab needs to be a group or something that brings information from everywhere in the company and gathers insights from people who see problems or who have solutions for those problems and then that develop those solutions and bring those to market. Related to that, he asserts that R&D is primary research and innovation is secondary research. In their case, the innovation lab primarily focuses on client support using various methodologies such as design thinking, future thinking, and agile methods, as well as open innovation. It facilitates collaboration among different stakeholders and aids in generating new ideas. In terms of balancing time spent on innovation with workload, he explains that they need to do certain work, which is chargeable to clients, but other innovation tasks need to happen outside of that.

They designed their innovation centre to be something that stands out from the normal way of working. An internal document gathers guidelines and certain criteria with what an innovation centre needs to be that ranges from the size, the space, the kind of people, the agreement, the

business model behind it. According to him, an innovation centre is more than just a space. In the past, there was a strong focus on the space, and this is sometimes still the case, but he believes it needs to be more than just a centre in terms of the infrastructure. It also depends on what type of innovation you want to undertake. He thinks that a physical centre can be used if it is really related to hardware and if there is a need for specific hardware to support it because in such cases, a space is needed to test it.

They are trained based on the MG Taylor system, but they also use, among others, design thinking, agile methodologies, lean startup, and business model canvas training. He emphasizes that innovation must have a goal behind it, which is to create a sustainable business or a sustainable business model, to bring something that can be put into the market.

The interviewee emphasizes the need to have the support of the top because innovation does not happen in a vacuum and takes time. It is a challenge especially with companies pushing for getting revenues fast. It is necessary to have a good management structure with support of the leadership. It is also important to have multiple stakeholders who believe in these kinds of centres. Finally, budgeting is also to consider because creating and maintaining that kind of projects also takes a number of budgets.

They do not have specific innovation metrics, but it is important to look at what comes out of the workshops and work with the teams, which projects have emerged, and what has actually made it to the market, and not to be just “innovation theatre”. He also talks about innovation accounting, which is a way to assess progress by looking at the number of projects retained, the number of projects that go through to market, and the number of corporations they work with. If a corporation wants to do open innovation, they can also include the number of startups with which they have collaborated in these criteria. According to him, the sustainability of the innovation centre is demonstrated by showing results and getting some wins out of it.

He adds that it is important to be inclusive in the teams that contribute to innovation and to involve operational staff early on to prevent issues of rejection and acceptance difficulties by field personnel during the industrialization of the solution. This enables a better understanding of the actual problem, thus leading to better acceptance of the solution when implemented in the field. It is also crucial to keep up with regulatory changes and maintain knowledge updates from industry experts. A current era challenge is also the ability to capture information, consolidate it, and use it to generate value from that information.

8. Organization operating in the in the Pharmaceutical Sector – Frédéric Sallmann

This interview was a bit different from the others because the interviewee had set up an innovation lab in the company that worked well, but then they lost top management support for all innovation-related activities, so he decided to leave the company. The innovation lab is

apparently still operational, but it is unclear how it has evolved, so the insights from this interview will primarily be based on the interviewee's experience.

He set up an innovation centre consisting of several laboratories to facilitate innovation and the realization of ideas. The first, a Fab Lab, allows users to transform their concepts into tangible prototypes and includes a virtual environment to animate 3D designs. A second laboratory is dedicated to developing prototypes in collaboration with a strategic partner. A third, the demonstration laboratory, is designed to quickly test new devices, drastically reducing the usual administrative and regulatory delays. This last one allows much faster experimentation with new equipment, thanks to the simplification of processes. They also set up competitions to identify challenges that could support the strategy and hackathons. The goal was to engage the innovators or inventors within the organization and transform their actions into added value for the company, always with the support of top management.

For everything related to facilitation, it was handled by the teams in the labs who took charge of it. The purpose of the Fab Lab was really to have this lab open to all company employees at any time, but the condition was that these individuals had to be trained in the use of the equipment. Additionally, there was also a facilitation aspect through hackathons and venture games, to really focus all innovation on adding value to the company.

The purpose of the innovation lab was to create a ring fence around it from the rest of the company. The interviewee had worked with the leadership to have people who were completely detached from their usual roles and bring them into a ring-fenced environment that allowed them to work 100% on their innovation projects and to protect those working on innovation, as other people in the company may tend to throw obstacles in their way. At the Fab Lab, the goal was to enable any employee of the organization to express their creativity, conceptualize their idea, and also support them in pitching their idea to their superiors.

The interviewee defines an innovation lab as the link between an idea and value delivery. It is where agile management has been implemented to move from a concept, such as one developed in the Fab Lab, to delivering value to the company as quickly as possible. This rapid value delivery is the core purpose of innovation within the company. To achieve this, a system of agile management has been put in place, where three-week sprints are used to deliver outcomes. Ultimately, the innovation lab serves as a pivotal space between conceptualization and delivering tangible value, he defines it as a "graveyard of creative ideas".

In terms of space design, he is not in favour of creating an environment heavily focused on appearance (such as colourful beanbags, diverse furniture, fancy and trendy items, etc.). He had previously created a centre designed in this manner, then he switched to a much more classic centre, and he states to have seen no difference. He believes that this aspect, in fact, led to the discrediting of innovation within companies. Many put a lot of effort into the form and appearance rather than the content, which is what should be the focus in innovation management.

More investment and budget should be made in the content itself rather than the appearance of the space. What is original in innovation labs is the approach that allows for creativity and is liberating for the participants. It allows for more freedom, in contrast to other laboratories that are more regulated. He adds that it is important for the innovation lab to remain within the company. Firstly, this ensures that all employees can have access to it, and secondly, it is beneficial to have very frequent interactions with those who will implement the solutions during their development.

He emphasizes the necessity of collaborating with external entities. Internally, it is impossible to have all the required skills. This was also the purpose behind organizing hackathons, to bring in external companies. It is important because, according to him, within a company one has about six months of freedom of thought before being assimilated into the company's way of thinking. Therefore, it is essential to work with people who think differently. As for the internal teams, it is crucial to involve employees from production and regulatory departments so that they can co-construct the idea and guide the inventors, who then become the innovators, onto the right path, in such a way that the solution can be ultimately accepted, and a license granted. Efforts should be made to make the team as multidisciplinary as possible.

In terms of culture, he greatly favours pull over push. It is by doing and leading by example that culture develops, and people become bold. When it comes to strategy, the key word is to maintain credibility. To achieve this, it is crucial to clearly identify and define the strategy, specifying the exact direction the company will take. Within this framework, risk management is important, which is why the interviewee had implemented the agile approach and a process that allowed, every three weeks, to identify risks and then classify them according to their likelihood of occurrence and the impact they could have on the final project. At the end of the sprint, the experts came with recommendations. At that level, it was very framed, but within that framework, the innovation teams had a lot of freedom, and this led to the accountability of the stakeholders. According to him, this fosters the culture of innovation. He specifies that the creation process is designed so that the project in the lab does not leave the lab until it is connected with people from the field and is therefore going to be implemented, and that it is crucial to manage the right timing to release the project, not releasing it too early.

In terms of KPIs, they look at, among other things, the number of patterns they have trained, the participation of people, the quantity and quality of those attending the events, the number of partners, the number of projects that have been initiated through various hackathons, competitions, etc., and the number of projects that have been opened, meaning the project lead started at the innovation lab and continued to implement the project in their original department.

Following his experience, the interviewee shares several insights. Firstly, the position of the innovation lab within the company should not be overlooked. It is important to ensure that the innovation lab is aligned with the overall strategy of the company and not confined to a

specific division, especially if the lab serves multiple segments of the company. Additionally, the hierarchical and administrative position of the innovation lab within the organization must be clearly defined to protect the lab and provide it with the necessary legitimacy through appropriate governance. Secondly, it is absolutely necessary to have the support of top management. If there is no willingness from top management to take certain risks in innovation, and if innovation is not among the main objectives, it becomes impossible to continue with innovation as it will not align with the company's strategy. Thirdly, the word "innovation" is a buzzword. The issue is that innovation is often confused with creativity. Many self-proclaim as innovation managers, which leads to damages and results in innovators not always being taken seriously. However, innovation management is a very rigorous process that uses certainly original tools, but it remains a management that must be strict and structured. The last insight described by the interviewee is the typical cycle of how an innovative idea is received in a company. According to his experience, a new idea is often met with scepticism or mockery. As the idea begins to develop and shows signs of feasibility, it may provoke fear and hostility, leading to aggressive reactions from others. If the innovator persists and succeeds in proving the idea's effectiveness, it is eventually accepted as obvious and logical, often trivialized. During this cycle, the support of top management is once again crucial to protect and encourage innovators.

The key commonalities and differences between the results of the interviews just discussed and the key points, along with the managerial implications identified in the literature review, will be presented in the following section.

V. ANALYSIS

1. Introduction

Following the results of the interviews that have just been presented, we will now compare them with the literature review.

2. Key Dimensions

2.1. Space and Infrastructure

When analysing the three elements mentioned in the literature concerning the space and infrastructure dimension, namely the design of the space, the tangible infrastructure, and the intangible infrastructure, it is noticeable that these three elements naturally fall into place in the interviewed organizations.

It is noticeable that the infrastructure and content of innovation labs differ depending on the nature of the organization's activity. For example, Cisco, which operates in the information

technology and networking sector, will need a highly connected space with the latest technologies for its innovation lab. This also depends on the type of innovation one wants to undertake. Therefore, there is no consensus on the design of the space and the tangible infrastructure. Some companies, like the one operating in the consulting and auditing sector, have an internal document that gather guidelines and certain criteria with what an innovation centre needs to be. Each organization must create the innovation lab that meets its needs in order to support its own objectives.

The interviews also provide some insights regarding this dimension. All the interviewees agree that the concept of an innovation lab extends beyond just a physical space. The provision of infrastructure, in terms of space design and tangible infrastructure, is important but it must support a purpose behind it, to avoid falling into the trap of “innovation theatre”. This can include the enhancement of methodologies, value delivery for the company or for stakeholders, or the pursuit of the company’s strategic objectives. It will also depend on the phase of innovation one is in. As Régis Lomba (OpenHub) points out, some phases do not require any infrastructure, while for others it is much more significant. But it is important to cover all the phases of innovation that the innovation lab supports, which can range from ideation and testing to experimentation and design. Regarding this, some, like the organization operating in the consulting and auditing sector and the organization operating in the pharmaceutical sector, testify to the evolution of innovation labs by stating that in the past, the focus was heavily on space design, but now it is realized that this is not what makes innovation labs successful. As Frédéric Sallmann (pharmaceutical sector) points out, this has even led to a loss of credibility of innovation. It is crucial to refocus on the core content of the innovation labs.

It is important to create an environment that facilitates communication and collaboration between the members of the innovation team, but also with the rest of the organization and to adopt an inclusive approach towards people. The interviews indicated that most organizations allow all employees free access to the innovation lab. Most advocate for the innovation lab to be as open and multidisciplinary as possible, including diverse stakeholders. They argue that interactions are beneficial for all parties. It is also important to integrate people from regulatory departments and from more operational departments who will implement the solution. William Poos (Keiro) points out that the aim is not to limit innovation to a small group of chosen individuals. At the level of atmosphere, it is important to create an environment that stands out from the normal way of working and where participants can disconnect from their daily routines.

The physical location of the innovation lab is also important. It is noted that, in the case of AGC, the establishment of a co-creation space failed because the physical separation from the offices was too great. The proximity to manufacturing infrastructure is also valued as it allows for a quick transition from ideation to the realization of ideas. On the other hand, some, like SNCB for example, value having the innovation lab separate from the rest of the organization.

However, they specify that it is important to be separate while still being very close to the organization by regularly visiting the organization and bringing employees into the innovation lab for sprint executions. Keiro, for their part, favour open and shared spaces and large collaboration areas rather than well-defined spaces. Therefore, there is no real consensus on the location of the innovation lab within the company, but everyone acknowledges that it should not be completely isolated from the rest of the company. Frédéric Sallmann (pharmaceutical sector) also adds to this that sometimes it is necessary to create a ring fence with the rest of the organization to protect people working on innovation, while remaining within the organization to leverage the benefits mentioned above.

William Poos (Keiro) brings an interesting new element. He distinguishes two different things at the level of space and infrastructure: the physical space and the digital collaborative space. The latter allows for feeding and facilitating the consolidation of elements and ideas through collective intelligence.

In the interviews, there is a particular case that of EVS. The interviewee states that if one visits the offices of the innovation team, there is no noticeable difference from the offices of another team, and that they have rooms specifically designed to facilitate brainstorming, but they do not necessarily use them. They do have a lab for scale reproductions when needed, and their offices are organized in a way that facilitates interactions, but beyond that, there are no additional features in terms of space and infrastructure. This demonstrates, and confirms the theory, that the efficacy of an innovation lab is deeply rooted in its intangible infrastructure.

2.2. Functioning and Management

The functioning and management dimension varies depending on the type of organization. Indeed, the case of OpenHub is distinctive because they describe themselves as a player in the innovation ecosystem and the goal is to offer services to the actors in this ecosystem at the beginning of the innovation process and their involvement is typically short-term. According to the interviewee, the methodological aspect is therefore more important than the infrastructural or managerial aspects.

Some interviewees highlight the importance of training. Firstly, there is the necessity for training on the equipment provided, and secondly, there is the need for ongoing training and continuous education regarding new trends, mega-trends and knowledge. In some organizations, like AGC and EVS, they also encourage employees to use resources not just for professional projects but also for personal projects. It is important to adopt an inclusive approach with various roles, responsibilities, and skills. Olivier Barnich (EVS) also provides insight into the advantage of engaging various profiles in the innovation team and highlights the benefit of team members taking on a variety of roles and to be responsible for multiple facets of a project. This allows to be responsive to requests and to pivot quickly if necessary.

Nadia Jacobs (AGC) also provides a new insight on the “adjacent” approach. This is an approach where permission is given to step slightly outside the core business and explore new ideas or applications that are not radically different from what the organization already does. This allows the organization to leverage its resources and expertise while exploring new markets or technologies.

The interviewees also emphasize the importance of developing a mindset of resilience and optimism, with possibilities such as organizing co-development sessions to encourage exchanges, mutual support, and collaboration. Flexibility and adaptability are also important skills to have among employees working in innovation labs. It is part of the role of management to support these dynamics and maintain motivation. Another insight related to this is that the innovation team must not be afraid to take risks and must not be afraid of failing. Related to that, William Poos (Keiro) insists on the importance of making decisions based on facts rather than convictions. This reduces the risks. In addition, there is also the aspect of culture. Frédéric Sallmann (pharmaceutical sector) emphasizes the importance of adopting a pull rather than a push approach regarding culture. Indeed, he asserts that it is by doing and leading by example that an innovation culture develops.

At the level of methodologies, it is observed that most organizations primarily use the same methodologies, at least in their foundation. Among others, we can mention: Design Thinking, Agile Methodology, Business Model Canvas, Open Innovation Approach, Lean Startup Approach. Some also organize hackathons and venture games to facilitate ideation and focus innovation on added value for the company.

Regarding the process, Thierry Gruszka (Cisco) shares a new insight. They operate according to three formats: discovery phase, co-design workshop, and Proof of Technology validation. In terms of approach, some innovation labs, like Keiro for example, are flexible and also travel to clients or exhibitions.

William Poos (Keiro) also emphasizes that it is important for innovation to focus on the organization’s overall service and product portfolio, meaning having people innovate as much on well-developed products and services as on those in the exploration phase.

One element that comes up in several interviews is freedom. The functioning of the innovation lab should be different from the rest of the company and should be very focused on freedom. Organizations should adopt an approach that allows for creativity and is liberating for the employees. Freedom can be manifested as budgetary flexibility, as in the case of EVS, for example, or as is the case in most of the interviews, a lighter and less codified process.

Finally, the most important thing for an innovation lab is to be aligned with the overall strategy of the company. For this, the strategy must be well identified and defined. Innovation management is a rigorous and very structured process. Within the defined framework, there is a lot of freedom, and it is within this framework that creativity can be unleashed, but it is important

that there is a well-defined framework and risk management within this framework. This empowers stakeholders and fosters a culture of innovation.

If we look back at the literature review, our empirical research confirms the high importance of Functioning and Management mentioned in the theory.

3. Typologies of Innovation Labs

What is noticeable in the interviews is that it is extremely difficult to categorize innovation labs and classify them according to a certain typology. Given the typology proposed following the literature review, the innovation labs encountered in the field can be classified into several categories. We also notice that some of them do not carry the name “Innovation Lab” but are named differently by the organization. This is the case with “New Business Development” at AGC, for EVS, where they talk more about an “innovation team”, and for the organization operating in the consulting and auditing sector, where they talk more about an “innovation centre”.

If we compare what was said in the interviews with the classification from the literature review, we can build a table associating the interviewed organizations with innovation lab types. This table can be found in appendix 3.3.

These results are obviously debatable depending on the aspects of the companies and innovation labs we focus on, but this represents a global synthesis of the interview results, taking into account the theory on the typology of innovation labs.

As seen in the results, Thierry Gruszka (Cisco) also proposes another typology of innovation labs based on their function: research-related labs, market-related labs, and technology-related labs. This shows that the typologies of innovation labs are not exhaustive. The variety of innovation lab typologies underscores the importance of precisely understanding the strategic objectives of the organization before developing an innovation lab, to ensure that the chosen approach is well aligned with the overall needs of the company.

Following the analysis of the two dimensions, space and infrastructure and functioning and management, in the various organizations interviewed, it is noticeable that the organizations strive to approach the model of the “Innovation Catalyst” described in the literature review. However, there is one specific case, which is also related to the typology of innovation labs. OpenHub focuses on prototyping and initial project support, often short-term, which limits their ability to engage more in-depth in these projects. Furthermore, they focus on methodologies; their goal is not to find the perfect balance between the two key dimensions identified in the literature.

One thing that is noted in the interviews, and which is common across all organizations, is the absence of a well-defined evaluation method and precise indicators and metrics. However, a key point highlighted in the theory regarding “Innovation Catalysts” is the need to implement

evaluation methods for demonstrating the lab's contribution to innovation capabilities and justifying investment. This requires the implementation of an assessment system within the management framework with appropriate metrics and indicators (Schiuma and Santarsiero, 2023). It is therefore evident that organizations have not yet reached the desired level in this area, and that methods, metrics, and indicators that are universal for measuring the success level of an innovation lab have not yet been identified. Thierry Gruszka (Cisco) adds that it is even more complicated because the criteria are rather quantitative whereas their function is more qualitative. It is also noted from the interview with Julie Draye (SNCB) that even when efforts are made to implement fixed KPIs, opinions differ on this matter and not everyone agrees.

4. Definition of Innovation Labs

For reference, the definition of an innovation lab that emerged from the literature is as follows: “an organisational initiative and management model based on the creation of an innovative environment - which can take the form of a physical, virtual or hybrid space, balancing space & infrastructure and management & functioning dimensions – fostering creative and innovative thinking, promoting and supporting user-driven and open innovation approaches, to facilitate stakeholders engagement in innovations processes, to better understand users' needs, to drive technology transformation, to imagine and to define innovation opportunities, and to develop new business solutions capturing and delivering value” (Schiuma and Santasiero, 2023).

Regarding the first part of the definition, the two dimensions “space & infrastructure” and “functioning & management” have been developed above in the “Key Dimensions” section of the analysis. When comparing with the field, the interviewees insist on placing less focus on the design of innovation labs and more on the content itself.

The second part of the definition “fostering creative and innovative thinking, promoting and supporting user-driven and open innovation approaches” is confirmed in practice. The interviews reveal a diversity of methodological approaches such as Design Thinking, Agile Methodology, and Lean Startup, which support creativity and open innovation. Practices like hackathons and business creation games, used by organizations, also encourage active user participation and co-creation. Moreover, involving a variety of profiles within innovation teams facilitates an inclusive and multidisciplinary approach, thereby enriching the innovation process with multiple perspectives and expertise. Some also describe the innovation lab as a place of experimentation where new approaches are tested and ideas challenged, emphasizing the importance of rapid adaptation.

When we now analyse the last part of the definition “to facilitate stakeholders' engagement in innovation processes, to better understand users' needs, to drive technology transformation, to imagine and to define innovation opportunities, and to develop new business solutions capturing and delivering value”, we notice that, in each interview, emphasis is placed on the

importance of facilitating stakeholders' engagement (see section 5.6 of the analysis). Further, the interviewees stress the importance of being market oriented. According to several interviewees, the purpose of innovation labs is to transform ideas into concrete solutions and to bring them to market as quickly as possible, which is a significant difference from R&D departments. Some speak of primary research for R&D and secondary research for innovation. To do this, it is necessary to understand the market, the customers', and partners' needs. Finally, emphasis is also placed on delivering value for the company and on bringing improvements to the company's operations across different dimensions. Rapid value delivery is the core purpose of innovation within companies.

Two additional insights should be added to the definition of an innovation lab: the notion of freedom and risk management. The concept of freedom recurs in several interviews. However, it is necessary that this freedom granted to employees of the innovation lab occurs within a well-defined framework and in accordance with the overall strategy of the company. Moreover, regarding risk management, it is important to recognize that the innovation lab is a riskier environment than the rest of the company, and it is crucial to implement risk management in order to minimize these risks and maintain control. With these two additional insights, we will complete the definition of innovation labs in the conclusion of this work.

5. Managerial Implications

5.1. Design and Layout Influence

This aspect is already well developed in the analysis of the "space and infrastructure" dimension, but what emerges from all this, which disagrees with the theory, is that the success of an innovation lab is not primarily determined by its physical design and layout. Instead, the interviews reveal that while infrastructure is important, it must support a clear purpose to avoid becoming an "innovation theatre". The effectiveness of an innovation lab lies more in its intangible infrastructure, such as methodologies, value delivery, and alignment with the company's strategic objectives, rather than solely on the physical space. This can influence creativity, but the interviews show that this tendency is disappearing. Olivier Barnich (EVS) states that if one visits their workspace, there is no noticeable difference from the offices of other teams. Similarly, Frédéric Sallmann (pharmaceutical sector) mentions that they transitioned from a centre where attention was given to trendy design and layout to a much more classic centre, without noticing any difference. According to him, this even led to a loss of credibility in innovation within companies. The evolution of innovation labs shows a shift in focus from space design to a concentration on the core content of the innovation lab.

5.2. Facilitation and Support Tools

Most interviewees attest to the role of a facilitator, although this may not always be the title used; in most cases, they describe a person whose role is to facilitate the innovation processes within the innovation lab. For some, like at AGC, the facilitator is primarily present during the ideation phase. This is a person trained in Design Thinking who organizes the workshops and manages the ideation process.

At SNCB, they do not refer to a facilitator but to a coach. Their role is somewhat different. They are responsible for facilitating workshops but also for the decisions made during these workshops, and they sometimes become project managers for the projects that emerge from the workshops. At Keiro, they also speak about an Innovation Coach who acts as a facilitator but also takes on additional roles such as establishing an innovation portfolio, prioritizing it, and allocating funds for the implementation of certain elements, etc. Therefore, these roles are more comprehensive but still includes the role of a facilitator. According to the interviewee working in the consulting and auditing sector, all the people working in their innovation centre are actually facilitators called workshop designers or experience designers. Their role is to design the experience or the workshop for the client and then facilitate it. Thus, the concept of “facilitator” varies greatly from one organization to another, and their roles can encompass multiple tasks.

Regarding other support tools, Nadia Jacobs (AGC) also mentions “co-development”, which are sessions where exchanges on certain topics are somewhat forced to strengthen mutual support and collaboration. Cisco uses a classification methodology around desirability, viability, and feasibility to facilitate projects.

If we look back at the literature review, the importance of facilitation and support tools mentioned in the theory is confirmed by our empirical research.

5.3. Balancing Innovation with Workload

In terms of balancing innovation with workload, it varies from one organization to another. Some emphasize the importance of employees working in the innovation department dedicating 100% of their time to innovation and not having to alternate with other workloads. This was the case for the organization operating in the pharmaceutical sector where people were completely detached from their usual roles and brought into a ring-fenced environment that allowed them to work 100% on their innovation projects.

Not everyone shares this view. At SNCB, for example, they would like to establish a system where some members of the innovation community dedicate a certain percentage of their time to innovation, in order to involve more people in innovation.

At AGC, the innovation team dedicates 100% of their time to the department. However, they organize what they call “bootcamps”, which are calls for ideas within the organization.

When they organize the bootcamps, employees are still in their old department, but at the end of a bootcamp, as soon as the idea is more clearly defined, the goal is to transition to 100% in the New Business Development department.

At EVS, they have implemented a system that allows people from other departments to work about twenty days a year on a topic of their choice. They would also like to set up a project that would allow them to bring in people from other teams for a few months and work with them to truly create inter-team collaboration.

In the organization operating in the consulting and auditing sector, the interviewee explains that they need to do certain work which is chargeable to clients, and that time spent on other innovation tasks needs to happen outside of that.

It is therefore noticeable that each company has its own way of balancing innovation with workload, and that there is no consensus on this matter. We therefore have to nuance the results of the literature review.

5.4. Implementation of Ideas

Many attest to this problem of implementing ideas, facing situations where the prototype remains just a prototype. Julie Draye (SNCB) points out that one reason for the difficulty in reintegrating the results of the innovation labs back into the business is that the departments of the organization are too compartmentalized, leading to a lack of cross-departmental integration, which makes industrialization more complicated. Sometimes, it is also due to the fact that the solutions, even though very interesting for the market, are not financially viable, or also due to the difficulty in transferring responsibilities between different teams within the company, as highlighted by Olivier Barnich (EVS).

However, organizations are putting measures in place to address this problem. Some set up methodologies to ensure the realization of their ideas. This is the case with Cisco, which implements evaluation through “proof of concept” to test market appeal, validation from departments such as sales and HR to confirm viability, and “proof of technology” to validate technical feasibility. They also created new entities to address the challenge of innovating and working without the means to develop these innovations when the business units were unable to do so. The solution proposed by EVS was to expand the innovation team to take on more responsibilities and projects directly, thereby reducing dependence on other teams. In the organization operating in the pharmaceutical sector, the creation process was designed so that the project in the lab does not leave the lab until it is connected with people from the field and is therefore going to be implemented. The interviewee adds that it is crucial to manage the right timing to release the project and not release it too early. A solution proposed by Keiro is also to include in the teams that will contribute to innovation, people from more operational departments to encounter fewer difficulties during the industrialization of the solution. This is confirmed by

Frédéric Sallmann (pharmaceutical sector) who values frequent interactions with those who will implement the solution, and by the interviewee working in the consulting and auditing sector who states that this prevents issues of rejection and acceptance difficulties by field personnel during this phase. William Poos (Keiro) also adds that it is important to be able to capitalize on different achievements because if there are always small, siloed achievements, they briefly live and then never industrialize.

According to Nadia Jacobs (AGC), it is necessary to accept that innovation is not a straightforward process, to acknowledge that most ideas will be rejected, and that failures will occur. For this reason, it is crucial to develop a mindset of resilience, optimism, and collaboration. It is also important to consider the cycle of how an innovative idea is received in a company, as described by Frédéric Sallmann (pharmaceutical sector) in the results.

Regarding the methods, metrics, and indicators of performance for innovation labs, as previously mentioned, there is no universal consensus yet, and many attest that it is extremely difficult to measure innovation because it is intangible. Among the indicators and metrics encountered in the interviews, we can mention: number of workshops, number of proofs of concept, number of partners, number of patterns (pharmaceutical sector), number of projects transferred to business units, number of initiatives that move from an exploration phase to an industrialization phase, answers to surveys conducted by other departments, profitability of created products for the company, return on investment of various initiatives. OpenHub, for their part, primarily use indicators provided by clients but do not have predefined indicators. Nadia Jacobs (AGC) also emphasizes the importance of not only setting financial indicators to assess market fit, such as user feedback, usage rate of the solution, etc. William Poos (Keiro) adds that the best indicator is the client's willingness to continue working with them but again, it is difficult to measure this precisely.

Both our literature review and our empirical research agree on the difficulties of implementing of ideas.

5.5. Long-term Impact and Sustainability

Stakeholder engagement is crucial in order to ensure the long-term viability of innovation labs and to allow organizations to continue evolving in a dynamic innovation environment. Olivier Barnich (EVS) also emphasizes the importance of allowing the team to grow in a healthy manner, such as opening a new position to attract the right profile when a new topic requires specific expertise.

For a structure like OpenHub, the interviewee emphasizes the need for funding. The real challenge is to ensure that the structure supports itself by making the lab sustainable. Similarly, for Keiro, the interviewee testifies that through their activities, they must be able to demonstrate that the innovation initiative is self-sustaining, that it allows for self-financing, and that it

generates value and profitability. The sustainability of innovation labs is demonstrated by showing results and getting some value out of it.

Some are considering new developments for innovation labs. For Cisco, a potential future development would be to create virtual labs, as explained in the results, with a technical centre that would manage these virtual labs. Julie Draye (SNCB) believes they will have succeeded in their mission when the organization no longer needs a separate innovation team, but instead every department can innovate independently and adopt the same mindset. Others would prefer it to become more of a competence centre, acting as facilitators of innovation for the entire organization.

As stated in the literature, it is not enough to run an innovation lab. Managers must continuously look ahead to ensure that the innovation lab remains relevant.

5.6. Importance of Stakeholders Involvement

All the organizations interviewed agreed that the involvement of stakeholders was extremely important, including both internal and external stakeholders, as well as local and corporate ecosystems. This helps, among other things, to bring expertise, skills and resources, to generate ideas, to meet well-identified needs, and to make the operationalization process smoother. Therefore, collaboration with stakeholders needs to be facilitated. In addition, it is important to define the playground with the main stakeholders in the company and to establish a roadmap with them to which to adhere, also in order to fit the global strategy.

For innovation labs like OpenHub, the relationship with external stakeholders is very important because they need to identify other players in the ecosystem to pursue the objective of the initiative. Thierry Gruszka (Cisco) also highlights an important aspect of their mission, which is to maintain and develop a relationship with the local digital innovation ecosystem to identify potential partners and keep up with market trends.

In the five pillars of innovation at SNCB, three pillars focus on stakeholders: one for working with external partners, one for training employees in innovation, and one for creating an extended innovation community throughout the organization. The interviewee also states that what allows their department to deliver results quickly is the fact that they are less limited in terms of partnerships than the rest of the organization, which demonstrates the importance of collaborating with external partners.

Both theory and practice emphasize on the importance of involving stakeholders in the process.

5.7. Other Managerial Implications Identified in the Interviews

It is important to align with the nature of the innovation we want to promote and for a team to align on a definition of innovation. Indeed, we must recognize that there are different

philosophies in innovation, and it is crucial to agree on how to approach innovation within the organization before embarking on the process. If we decide that it can be approached in multiple ways, then each approach must be meaningful, or we must decide on a single way to approach innovation and have a strong identity.

Another aspect that is not mentioned in the theory but is also important regarding innovation labs is the governance surrounding them. According to some interviewees, it is important for innovation labs to have a different governance structure than the rest of the company. Good governance with a board that brings together the key stakeholders of innovation in the company ensures alignment with top management and, therefore, with the company's strategy. Olivier Barnich (EVS) also adds that it is beneficial as they can provide opinions and suggestions on the activities of the innovation teams. It can also be beneficial to adopt an inclusive approach toward employees where contributions to innovation are recognized by a reward system, as is the case at Keiro. Regarding governance as well, William Poos (Keiro) asserts that, although some people are hesitant about it, sharing and transparency are necessary. It enables the organization to effectively gather talents around interesting projects, recognizing that having a good idea is only the beginning of the journey towards successful execution. Finally, as mentioned in the interview with Frédéric Sallmann (pharmaceutical sector), ensuring that the lab aligns with the overall company strategy and is not restricted to a specific division is crucial. Governance must also clarify the hierarchical and administrative position of the innovation lab to provide it with the necessary legitimacy and protection.

It is also important to consider the regulations specific to the sector, to take into account compliance issues and to keep up with regulatory changes. According to Frédéric Sallmann (pharmaceutical sector), it is crucial to involve employees from regulatory departments early in the innovation process so that the solution can ultimately be accepted, and a license granted. Another important point is the consideration of intellectual property aspects, especially when there is collaboration or co-creation with clients or partners.

In the distinction between physical space and digital collaborative space, William Poos (Keiro) emphasizes the importance of controlling and managing information. The interviewee operating in the consulting and auditing sector also admits that a challenge is capturing information, consolidating it, and generating value from that information. An innovation lab must bring information from everywhere in the company and gather insights from people who see problems or who have solutions for those problems.

Finally, something that comes up repeatedly in the interviews is the importance of having support from top management. Innovation takes time and requires a budget. This is a challenge, especially with companies pushing for quick revenue generation. If top management is unwilling to take risks in innovation and if innovation is not a key objective, continuing with innovation becomes impossible as it will not align with the company's strategy. That is why it is necessary

to have a good management structure, to have multiple stakeholders who believe in innovation and support the engaged individuals, and to have the support of leadership.

The table comparing and summarising the managerial implications identified in theory and practice, along with additional managerial implications from the interviews can be found in appendix 3.4.

VI. CONCLUSION

1. Contribution

Through this thesis, we have tried to develop a rigorous analysis of the concept of an innovation lab and to define what this concept entails.

The first objective of this thesis was to make a literature review of the concept of innovation labs and to discover some of the key managerial implications linked to the implementation of innovation labs in a company. We conducted this literature review and developed an interview guide to fulfil the second objective of this thesis, in order to confront theory with the field (appendix 2.2). The literature review also allowed us to come up with a comprehensive definition.

The second objective of this thesis was to perform an empirical research based on interviews of companies having developed an innovation lab to confront theory with practice. A table comparing the theoretical framework with the interview results analysis can be found in appendix 3.2. This also aimed to confirm or refute the managerial implications identified in theory and potentially identify new ones (appendix 3.4). The interviews were conducted in companies of different sizes: small companies but also large multinational groups. When considering the industry sectors of the interviewed companies, we interviewed entities from the academic world, from the manufacturing sector and from the services sector. Regarding the seniority level of the interviewee, we interviewed both junior and senior professionals.

Based on the definition of Schiuma and Santasiero (2023) and taking into account the analysis of the interview results, we can now propose an updated definition of an innovation lab: “an organisational initiative and management model based on the creation of an innovative environment - which can take the form of a physical, virtual or hybrid space, balancing space & infrastructure and management & functioning dimensions - fostering creative and innovative thinking, promoting and supporting user-driven and open innovation approaches, by granting increased but well-defined freedom, to facilitate stakeholders engagement in innovations processes, to better understand users’ needs, to drive technology transformation, to imagine and to define innovation opportunities, and to develop new business solutions capturing and delivering value, while implementing risk management and maintaining control”.

2. Limitations

2.1. Concept Limitations

A limitation we encounter with this concept is that the “Innovation Lab” might look like a “Creativity Lab”. Indeed, both in the literature review and the conducted interviews, it is observed that the innovation lab actually only covers the initial phases of innovation. They mainly serve for brainstorming and ideation, but in most cases, the subsequent phases of innovation take place outside of the innovation lab. However, innovation encompasses the entire process from idea generation to successful implementation and adoption. Innovation management involves developing and sustaining the capabilities to effectively identify, choose and seize innovation opportunities, ensuring they are in line with the firm’s strategy and ecosystem. Therefore, innovation management goes beyond ideation and R&D management (Gailly, 2018, pp. 12-13). This is also emphasized by Frédéric Sallmann (pharmaceutical sector) in his interview, where he states that people often confuse creativity and innovation. This leads organizations to think that the optimal approach to managing innovation is by initiating brainstorming sessions and ideation processes (Gailly, 2018, p. 13). This is therefore a notable limitation of the innovation lab concept, and it may also explain why, in some cases, innovation labs do not meet the desired expectations and lead to the failure of innovation.

A second limitation, which we have not much discussed in this thesis, is that setting up an innovation lab incurs a certain cost and therefore requires a specific budget. We notice that innovation labs require significant investments in infrastructure, technology, and human resources. For medium or small-sized companies, these costs can be prohibitive, making it difficult to establish such labs or maintain them in the long term. This is therefore an aspect to consider, especially since traditional financing approaches, based on predefined objectives and company budgets or bank loans, are often inadequate for the uncertain and evolving nature of innovation (Gailly, 2018, p. 212). This also highlights once again the importance of stakeholder involvement, as investors in an innovation project are frequently key players in its development. (Gailly, 2018, p. 215).

2.2. Thesis Limitations

First, the interview guide was based on the literature review that was performed in the first phase of this thesis. Even if we asked every interviewee at the end of the interview if we forgot to mention some important key aspects of innovation labs, there might be some characteristics or insights of innovation labs that were not included in our interview guide and that were not mentioned by our interviewee.

Furthermore, although these interviews provide diverse perspectives, a larger sample could offer a more complete and representative view of innovation labs across different sectors and

organizational contexts. Therefore, the limited number of interviews is still a limitation of this study.

The interviews used in the empirical part of this thesis were conducted in companies located on the Belgian market except from the Cisco innovation lab which is based in France. Some of these companies work internationally, but the Belgian branches might work in another way. Therefore, caution should be exercised before generalizing the results of this thesis due to the geographical concentration.

The research is primarily qualitative, based on semi-structured interviews. While this allows for a detailed exploration of the subjects, the lack of quantitative data may limit the ability to objectively measure and compare the impacts and performances of innovation labs. Likewise, the results and conclusions heavily rely on the viewpoints and experiences of the interviewees. These perspectives may be biased by their roles, responsibilities, and specific experiences, and may not reflect a complete or objective view of innovation labs as a whole.

3. Potential Further Research

The confrontation of theory and practice was conducted with interviewees spending all or most of their time in innovation labs. One of the characteristics of innovation labs is to be open to all employees who could spend some of their time in the innovation lab implementing their own ideas as long as these ideas are aligned with the strategic aims of the organization. It would be interesting to perform a study among the employees who could spend some of their time in innovation labs to assess the impact of the innovation lab concept on their daily job and on the spread of an innovation culture within the company.

We found out that it is not easy to measure innovation lab performance and results which is actually a weakness associated with this concept. In the interview with the organization operating in the consulting and auditing sector, the interviewee briefly mentions the term “innovation accounting” without really explaining it. It could be interesting to conduct a study based only on innovation lab accounting to try to develop a model based on objective KPIs that would help innovation lab sustainability.

VII. REFERENCES

- Ahuja, S.B. (2019, July 22). *Why Innovation Labs Fail, and How to Ensure Yours Doesn't*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/07/why-innovation-labs-fail-and-how-to-ensure-yours-doesnt>
- Almirall, E., Lee, M., Wareham, J. (2012). Mapping living labs in the landscape of innovation methodologies. *Technology innovation management review*, 2(9), 12-18. <https://dx.doi.org/10.22215/timreview603>
- Aloini, D., Martini, A. (2013). Exploring the exploratory search for innovation: a structural equation modelling test for practices and performance. *International journal of technology management*, 61(1), 23-46. <http://dx.doi.org/10.1504/IJTM.2013.050242>
- Ariza-Montes, J.A., & Muniz, N.M. (2013). Virtual ecosystems in social business incubation. *Journal of electronic commerce in organizations*. 11(3), 27-45. <https://dx.doi.org/10.4018/jeco.2013070102>
- Bell, F., Fletcher, G., Greenhill, A., Griffiths, & M., McLean, R. (2014). Making MadLab: A creative space for innovation and creating prototypes. *Technological forecasting & Social Change*, 84, 43-53. <https://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2013.09.004>
- Berger, A., & Brem, A. (2016). Innovation hub how-to: lessons from Silicon Valley. *Global Business and Organizational Excellence*, 35(5), 58-70. <https://doi.org/10.1002/joe.21698>
- Blank, S. (2019, October 7). *Why Companies Do "Innovation Theater" Instead of Actual Innovation*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/10/why-companies-do-innovation-theater-instead-of-actual-innovation>
- Bloom, L., & Faulkner, R. (2016). Innovation spaces: lessons from the United Nations. *Third world quarterly*, 37(8), 1371-1387. <https://dx.doi.org/10.1080/01436597.2015.1135730>
- Boyles, J.L. (2016). The isolation of innovation: Restructuring the digital newsroom through intrapreneurship. *Digital Journalism*, 4(2), 229-246. <https://dx.doi.org/10.1080/21670811.2015.1022193>
- Caccamo, M. (2020). Leveraging innovation spaces to foster collaborative innovation. *Creativity and Innovation Management*, 29(1), 178-191. <https://dx.doi.org/10.1111/caim.12357>
- Carstensen, H.V., & Bason, C. (2012). Powering collaborative policy innovation: Can innovation labs help? *The Innovation Journal*, 17(1), 1-25.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy & leadership*, 35(6), 12-17. <https://dx.doi.org/10.1108/10878570710833714>
- D'Auria, A., Tregua, M., Spena, T.R., & Bifulco, F. (2017). Multiple contexts of innovation: Insights from literature. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 14(02), 1-15. DOI: 10.1142/S0219877017400077

- Davis, R., & Somers, S.A. (2018). A collective national approach to fostering innovation in complex care. *Healthcare: the journal of delivery science and innovation*, 6(1), 1-3. <https://dx.doi.org/10.1016/j.hjdsi.2017.05.003>
- De Silva, M., & Wright, M. (2019). Entrepreneurial co-creation: societal impact through open innovation. *R&D Management*, 49(3), 318-342. <https://dx.doi.org/10.1111/radm.12362>
- Dearlove, D. (2006). Inside the innovation lab. *Business strategy review*, 17(1), 4-8. <https://dx.doi.org/10.1111/j.0955-6419.2006.00383.x>
- Dekker, R., Franco Contreras, J., & Meijer, A. (2020). The living lab as a methodology for public administration research: a systematic literature review of its applications in the social sciences. *International journal of public administration*, 43(14), 1207-1217. <https://dx.doi.org/10.1080/01900692.2019.1668410>
- Doloreux, D., Shearmur, R., Suire, R., & Berthinier-Poncet, A. (2023). Which types of firm use collaborative innovative spaces? *Creativity and Innovation Management*, 32(1), 141-157. <https://doi.org/10.1111/caim.12536>
- Fecher, F., Winding, J., Hutter, K., & Füller, J. (2020). Innovation labs from a participants' perspective. *Journal of Business Research*, 110, 567-576. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.039>
- Fuster, M.T.Z., & García-Avilés, J.A. (2020). The role of innovation labs in advancing the relevance of public service media: the cases of BBC News Labs and RTVE Lab. *Communication & society*, 33(1), 45-61. <https://dx.doi.org/10.15581/003.33.1.45-61>
- Gailly, B. (2018). *Navigating innovation: How to Identify, Prioritize and Capture Opportunities for Strategic Success*. Springer.
- Gey, R., Meyer, L.P., & Thieme, M. (2013). A conceptual framework for describing the phenomenon innovation laboratory: A structural viewpoint. *Proceedings of the XXIII International RESER Conference*, 1-17. Aix-en-Provence.
- Gryszkiewicz, L., Lykourantzou, I., & Toivonen, T., (2016). Innovation labs: leveraging openness for radical innovation? 4(4), 68-97. https://dx.doi.org/10.24840/2183-0606_004.004_0006
- Hakkarainen, L., & Hyysalo, S. (2013). How do we keep the living laboratory alive? Learning and conflicts in living lab collaboration. *Technology innovation management review*, 3(12), 16-22. <https://dx.doi.org/10.22215/timreview749>
- Hossain, M., Leminen, S., & Westerlund, M. (2019). A systematic review of living lab literature. *Journal of cleaner production*, 213, 976-988. <https://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.257>
- Jernsand, E.M. (2019). Student living labs as innovation arenas for sustainable tourism. *Tourism recreation research*, 44(3), 1-11. <https://dx.doi.org/10.1080/02508281.2019.1613299>

- Kim, E., Chung, J., Beckman, S., & Agogino, A.M. (2016). Design roadmapping: a framework and case study on planning development of high-tech products in Silicon Valley. *Journal of mechanical design*, 138(10), 101-106. <https://doi.org/10.1115/1.4034221>
- Kusiak, A. (2007). Innovation: the living laboratory perspective. *Computer-Aided Design and Applications*, 4(6), 863-876. <https://dx.doi.org/10.1080/16864360.2007.10738518>
- Lee, C., & Ma, L. (2019). The role of policy labs in policy experiment and knowledge transfer: a comparison across the UK, Denmark, and Singapore. *Journal of comparative policy analysis*, 22(4), 1-17. <https://dx.doi.org/10.1080/13876988.2019.1668657>
- Leminen, S., Nyström, A.G., & Westerlund, M. (2020). Change processes in open innovation networks—Exploring living labs. *Industrial marketing management*, 91, 701-718. <https://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.013>
- Lewis, M., & Moultrie, J. (2005). The organisational innovation laboratory. *Creativity innovation management*, 14(1), 73-83. <https://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8691.2005.00327.x>
- Lindberg, M., Nilsson, Å.W., Segerstedt, E., Hidman, E., Nilsson, K.L., Karlberg, & H., Balogh, J. (2020). Co-creative place-innovation in an arctic town. *Journal of Place Management and Development*, 13(4), 447-463. <https://dx.doi.org/10.1108/JPMD-02-2019-0009>
- Magadley, W., & Birdi, K. (2009). Innovation Labs: an examination into the use of physical spaces to enhance organizational creativity. *Creativity and Innovation Management*, 18(4), 315-325. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2009.00540.x>
- McGann, M., Blomkamp, & E., Lewis, J.M. (2018). The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy. *Policy sciences*, 51(3), 249-267. <https://dx.doi.org/10.1007/s11077-018-9315-7>
- Memon, A.B., Meyer, K., Thieme, & M., Meyer, L.P. (2018). Inter-InnoLab collaboration: an investigation of the diversity and interconnection among Innovation Laboratories. *Journal of engineering and technology management*, 47, 1-21. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2017.11.003>
- Møller, C. (2007). Process innovation laboratory: a new approach to business process innovation based on enterprise information systems. *Enterprise information systems*, 1(1), 113-128. <https://dx.doi.org/10.1080/17517570601092143>
- Morales-Avalos, J.R., & Heredia-Escorza, Y. (2019). The academia–industry relationship: igniting innovation in engineering schools. *International journal on interactive design and manufacturing*, 13(3), 1-16. <https://doi.org/10.1007/s12008-019-00581-8>
- Morel, S., Unger, & L., Buet, G. (2016). Behind-the-scenes of eco-innovation at Renault: from collective action to breakthrough concepts. *International journal on interactive design and manufacturing*, 10(3), 251-255. <https://doi.org/10.1007/s12008-016-0334-3>

- Nichols, J., Melo, M.M., & Dewland, J. (2017). Unifying space and service for makers, entrepreneurs, and digital scholars. *Portal: libraries and the academy*, 17(2), 363-374. <https://doi.org/10.1353/pla.2017.0022>
- Osorio, F., Dupont, L., Camargo, M., Palominos, P., Peña, J.I., & Alfaro, M. (2019). Design and management of innovation laboratories: toward a performance assessment tool. *Creativity and innovation management*, 28(1), 82-100. <https://dx.doi.org/10.1111/caim.12301>
- Pancholi, S., Yigitcanlar, T., & Guaralda, M. (2019). Place making for innovation and knowledge-intensive activities: the Australian experience. *Technological forecasting & social change*, 146, 616-625. <https://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2017.09.014>
- Pera, R., & Viglia, G. (2015). Turning ideas into products: subjective well-being in cocreation. *The service industries journal*, 35(7-8), 388-402. <https://dx.doi.org/10.1080/02642069.2015.1015521>
- Ponce, P., Polasko, K., & Molina, A. (2019). Open Innovation Laboratory in Electrical Energy Education Based on the Knowledge Economy. *The International Journal of Electrical Engineering & Education*, 58(3), 667-700. <https://doi.org/10.1177/0020720919829711>
- Rohrbeck, R., Thom, N., & Arnold, H. (2015). IT tools for foresight: the integrated insight and response system of Deutsche Telekom Innovation Laboratories. *Technological forecasting & social change*, 97, 115-126. <https://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2013.09.015>
- Rosenow-Gerhard, J. (2020). Lessons learned – Configuring innovation labs as spaces for intrapreneurial learning. *Studies in Continuing Education*, 43(2), 244-260. <https://doi.org/10.1080/0158037x.2020.1797662>
- Saegebrecht, F., John, C., Schmiedgen, & P., Noennig, J.R. (2019). Experiences and Outcomes from a Traveling Innovation Lab Experiment. *Measuring business excellence*, 23(2), 121-135. <https://dx.doi.org/10.1108/MBE-11-2018-0101>
- Santarsiero, F., Lerro, A., Carlucci, & D., Schiuma, G. (2021). Modelling and managing innovation lab as catalyst of digital transformation: theoretical and empirical evidence. *Measuring business excellence*, 26(1), 81-92. <https://dx.doi.org/10.1108/mbe-11-2020-0152>
- Schiuma, G., & Santarsiero, F. (2023). Innovation Labs as Organisational Catalysts for Innovation Capacity Development: A Systematic Literature review. *Technovation*, 123, 102-690. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102690>
- Schmidt, S., & Brinks, V. (2017). Open creative labs: spatial settings at the intersection of communities and organisations. *Creativity and innovation management*, 26(3), 291-299. <https://dx.doi.org/10.1111/caim.12220>
- Schmidt, S., Brinks, V., & Brinkhoff, S. (2014). Innovation and creativity labs in Berlin. *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 58(1), 232-247. <https://doi.org/10.1515/zfw.2014.0016>

- Schuurman, D., & Tönurist, P. (2016). Innovation in the public sector: exploring the characteristics and potential of living labs and innovation labs. *Technology innovation management review*, 7(1), 78-90. <https://dx.doi.org/10.22215/timreview1045>
- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019, March 13). *Digital transformation is not about technology*. Harvard business review. <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>
- Thorpe, A., & Rhodes, S. (2018). The public collaboration lab—infrastructuring redundancy with communities-in-place. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 4(1), 60-74. <https://dx.doi.org/10.1016/j.sheji.2018.02.008>
- Timeus, K., & Gascó, M. (2018). Increasing innovation capacity in city governments: Do innovation labs make a difference? *Journal of urban affairs*, 40(7), 992-1008. <https://dx.doi.org/10.1080/07352166.2018.1431049>
- Tönurist, P., Kattel, R., & Lember, V. (2017). Innovation labs in the public sector: what they are and what they do? *Public management review*, 19(10), 1455-1479. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1287939>
- Tucker, R. B. (2017, November 20). Starting an innovation lab? Avoid these pitfalls. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/robertbtucker/2017/11/20/starting-an-innovation-lab-avoid-these-pitfalls/>
- Turrin, R. (2019). *Innovation Lab Excellence: Digital Transformation from within*. Authority Publishing.
- Unceta, A., Barandiaran, X., & Restrepo, N. (2019). The role of public innovation labs in collaborative governance—the case of the Gipuzkoa lab in the Basque country, Spain. *Sustainability*, 11(21), 6103. <https://dx.doi.org/10.3390/su11216103>
- Viki, T. (2018, April 15). The Myth of the Innovation Lab. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/tendayiviki/2018/04/15/the-myth-of-the-innovation-lab/>
- Whicher, A., & Crick, T. (2019). Co-design, evaluation and the Northern Ireland innovation lab. *Public money & management*, 39(4), 290-299. <https://dx.doi.org/10.1080/09540962.2019.1592920>
- Williamson, B. (2015). Governing methods: policy innovation labs, design and data science in the digital governance of education. *Journal of educational administration and history*, 47(3), 251-271. <https://dx.doi.org/10.1080/00220620.2015.1038693>
- Yström, A., & Agogué, M. (2020). Exploring practices in collaborative innovation: Unpacking dynamics, relations, and enactment in in-between spaces. *Creativity And Innovation Management*, 29(1), 141-145. <https://doi.org/10.1111/caim.12360>
- Zivkovic, S. (2018). Systemic Innovation Labs: a lab for wicked problems. *Social enterprise journal*, 14(3), 348-366. <https://dx.doi.org/10.1108/SEJ-04-2018-0036>

Zurbriggen, C., & Lago, M.G. (2019). An experimental evaluation tool for the Public Innovation Lab of the Uruguayan government. *Evidence & Policy: A journal of research and debate*, 15(3), 437-451. <https://doi.org/10.1332/174426419X15537488717501>

VIII. APPENDICES

APPENDIX 1. Literature Review Innovation Labs Typologies

1.1. Working Labs

Working labs provide an ecosystem where individuals and organizations can rent workspaces like hot desks, offices, and meeting rooms, or avail specific services to foster a culture of cross-fertilization, sharing practices, knowledge, skills, and resources, ultimately facilitating business growth opportunities (Schiuma and Santarsiero, 2023). The “Space & Infrastructure” aspect of these labs is meticulously crafted to encompass physical, virtual, and relational spaces, thereby cultivating a creative work environment beyond conventional limits (Aloini et al., 2013; Memon et al., 2018; Nichols et al., 2017; Schmidt et al., 2014; Schmidt and Brinks, 2017). This includes both tangible and intangible infrastructures tailored to management objectives, alongside offering business consultancy and professional support services to enhance collaboration, dialogue, and workplace productivity, all within an atmosphere that favours creativity and innovation (Santarsiero et al., 2021). Facilitators and lab managers play a crucial role as enablers and intermediaries of this dynamic. On the “Management & Functioning” front, working labs cater to a diverse user base comprising practitioners, freelancers, micro-entrepreneurs, digital nomads, and startups by providing open and adaptable access to time, space, infrastructure, and services that encourage innovative thinking (Schiuma and Santarsiero, 2023). Coworking labs, the best-known type of working lab, introduce a novel work paradigm that supports independent professionals in a common setting. These labs are typically profit-driven, renting out spaces to users who often exhibit a high rate of turnover. Moreover, working labs can also serve as network coordinators (Aloini et al., 2013; Zivkovic, 2018), enhancing innovation by forging connections among organizations, stakeholders, students, and talents within the same domain, all working towards a common goal.

1.2. Fabrication Labs

Fabrication labs are collaborative environments that merge the conceptual and practical realms, equipped with advanced technologies and tools for digital fabrication. These labs facilitate a co-design and co-creation process between users and end consumers, focusing on the physical aspects of innovation (Kim et al., 2016; Memon et al., 2018; Osorio et al., 2019; Pancholi et al., 2019; Pera and Viglia, 2015; Schmidt et al., 2014; Schmidt and Brinks, 2017). The “Space & Infrastructure” dimension is essential because the emphasis on utilizing cutting-edge technologies, textures, and materials is more pronounced than in other types of labs. These

resources are essential for prototyping business ideas, conducting experiments, and fostering knowledge sharing and creativity. Users are united by a common goal of making innovation tools more accessible to a broader audience (Schmidt et al., 2014). From a “Management & Functioning” standpoint, fabrication labs adopt the concept of “organizations as prototypes”, actively involving employees, stakeholders, and communities in a variety of lab-organized activities (Bell et al., 2014). This approach underscores the labs’ commitment to co-creation and open innovation, enabling the generation and delivery of value to communities. By soliciting ongoing feedback and data, these labs continuously refine their activities and services, aligning with the evolving needs and expectations of their participants.

1.3. Firm-driven Innovation Labs

Firm-driven Innovation Labs are initiatives set up by companies to boost innovation. They focus on improving skills both inside and outside the company and are usually located in special areas, sometimes away from the main company building, to help encourage creative thinking (Bloom and Faulkner, 2016; Kim et al., 2016; Møller, 2007; Morel et al., 2016; Rohrbeck et al., 2015). In terms of “Space & Infrastructure”, these labs are typically established by multinational corporations or large companies possessing the requisite resources to invest in distinct business units dedicated to innovation. However, Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) are increasingly adopting this lab model in virtual, hybrid, or mobile formats. The goal is to provide users with a private, limitless workspace encouraging innovation and to facilitate collaboration with external partners and experts. The user base for these labs includes both employees and external stakeholders who leverage company-specific resources and infrastructure for knowledge exploration and creation (Schiuma and Santarsiero, 2023). From the “Management & Functioning” perspective, these labs undertake innovation projects aimed at enhancing the company's effectiveness, productivity, and sustainability, with a focus on addressing particular challenges. Users involved in these labs are tasked with researching market opportunities and developing, prototyping, and testing new concepts and ideas to assist organizations in navigating issues like digital transformation, internationalization, and innovation in business models (Schiuma and Santarsiero, 2023). These labs are variously referred to as 'Product Innovation Labs', 'Process Innovation Labs', or 'Service Innovation Labs', depending on their focus area. An example of such a lab is T-Labs, which concentrates on creating Proof of Concepts (PoCs) and Minimum Viable Products (MVPs) to address real customer issues (Rohrbeck et al., 2015).

1.4. Public-driven Innovation Labs

Public-driven Innovation Labs are initiatives set up by governmental or public organizations aimed at tackling societal and civic issues using experimental and innovative approaches. These labs are known by various names, including 'Public Sector Innovation Lab', 'Government Innovation Lab', 'Policy Lab', and 'Social Innovation Lab' (Davis and Somers, 2018; Dekker et al., 2020; Lee and Ma, 2019; McGann et al., 2018; Timeus and Gascó, 2018; Tönurist et al., 2017; Thorpe and Rhodes, 2018; Williamson, 2015; Unceta et al., 2019; Zurbriggen and Lago, 2019). The “Space & Infrastructure” aspect of these labs emphasizes intangible assets, such as facilitators, who foster a culture and internal environment that favours innovation. From a “Management & Functioning” perspective, these labs operate through dedicated teams, structures, or units focused on meeting the needs of citizens by creating new or improved products and services, or by proposing innovative policies to transform governmental operations. They are involved in developing and trialing new solutions in social innovation (Schiuma and Santarsiero, 2023). An example of such a lab is MindLab, a Public Policy Innovation Lab in Denmark, collaboratively established by the Ministries of Business & Growth, Taxation, and Employment (Carstensen and Bason, 2012). MindLab undertakes long-term projects with a focus on innovating services and policies, particularly in areas such as taxation, digital services, entrepreneurship, employment, and workplace safety, conducted in a creatively designed space characterized by its white and light ambiance (Schiuma and Santarsiero, 2023).

1.5. Investor-driven Innovation Labs

Investor-driven Innovation Labs are initiatives organized with the goal of discovering and nurturing scalable business ventures, guiding them from their initial inception to the exit stage (Ariza-Montes and Muniz, 2013; Berger and Brem, 2016; De Silva and Wright, 2019; Schmidt and Brinks, 2017; Schmidt et al., 2014). In the “Space & Infrastructure” domain, these labs offer environments conducive to cross-fertilization, facilitating networking and exchanges among occupants. The true value of these labs lies in their intangible infrastructure, which includes a selection process that evaluates the potential of the team and the scalability of the business idea. Once admitted, participants gain access to the lab's wealth of expertise, knowledge and networks aiding in their development into competitive entities (Schiuma and Santarsiero, 2023). From a “Management & Functioning” standpoint, these labs are typically overseen by investors who provide capital in exchange for equity stakes in promising ventures, or by large corporations keen on supporting emerging startups. These investors not only offer financial backing but also supplementary services, potentially including coworking spaces for a finite duration. Investor-

driven Innovation Labs are often exemplified by accelerators and incubators; accelerators focus on selecting startups or business ideas, offering modest capital injections for a share of equity, whereas incubators target slightly more mature startups that have already established a viable business model (Schiuma and Santarsiero, 2023).

1.6. Academic-driven Innovation Labs

Academic-driven Innovation Labs are tailored primarily towards nurturing soft skills, entrepreneurial spirit, and innovative thinking, deemed essential for the personal and professional advancement of students, researchers, and young individuals. These labs are typically set up within universities to augment the conventional curriculum (Schiuma and Santarsiero, 2023). In terms of “Space & Infrastructure”, these labs offer environments distinct from usual training settings, promoting an interdisciplinary blend. Technological advancements, primarily driven by the pandemic, have led to a growing trend of hosting innovation lab activities virtually, mirroring the dynamics and principles of physical spaces online, highlighting the crucial role of intangible aspects in fostering innovation (Schiuma and Santarsiero, 2023). From a “Management & Functioning” viewpoint, these labs are governed by educational institutions like universities, schools, and research centres, with students and researchers as the main beneficiaries (Morales-Avalos and Hereia-Escorza, 2019; Ponce et al., 2019; Saegebrecht et al., 2019; Thorpe and Rhodes, 2018). These labs are generally not driven by profit reasons but are dedicated to academic objectives. They frequently forge collaborations with external entities, including private and public organizations, aiming to create mutually beneficial relationships. Academic-driven innovation labs often start as temporary initiatives but may gain permanence upon securing external funding (Schiuma and Santarsiero, 2023). An example of such a lab is the one established at Tecnológico de Monterrey, which focuses on enhancing the innovation and learning experiences of students while fostering positive interactions between academic institutions and businesses (Ponce et al., 2019; Rosenow-Gerhard, 2020).

1.7. Living Labs

Living Labs stand out as unique interactive environments where a diverse mix of stakeholders, including individuals from public or private sectors, citizens, consumers, designers, and researchers, collaborate as co-creators. They engage in the collective creation, prototyping, development, and testing of innovative products or services within real-life settings (Leminen et al., 2020; Jernsand, 2019; Kusiak, 2007; Schuurman and Tönurist, 2016). The “Space & Infrastructure” aspect that sets Living Labs apart from other innovation lab models is

their operation within a real-world context (Gryszkiewicz et al., 2016). This context is seen as a user-centered space that encourages an open innovation dynamic (Hossain et al., 2019). Living labs set a focus on addressing tangible, practical problems. This contrasts with other innovation lab types that aim to encourage unconventional thinking, pushing participants beyond their regular confines to enhance their creative and innovative capacities (Schiuma and Santarsiero, 2023). From a “Management & Functioning” perspective, Living Labs are equipped with specialized and technological resources designed for hypothesis testing through the observation of user behaviors and experimentation in real-world scenarios (Almirall et al., 2012). They aim to develop effective solutions in collaboration with key stakeholders of the Quadruple Helix model, which includes Citizens, Government, Industry, and Academia, ensuring a comprehensive approach to innovation (Schiuma and Santarsiero, 2023).

1.8. Conclusion: Pros & Cons

Schiuma and Santarsiero (2023) propose a framework about innovation labs’ maturity orientation which is divided into four different categories in function of the two key dimensions.

First, paying little attention to “space & infrastructure” and “management & functioning” dimensions, an “early stage innovation lab” is typically initiated by an organization recognizing the need to create a space that nurtures innovative capabilities. Such spaces are often informal and not yet fully integrated into the organization's standard procedures and operations, existing as temporary efforts marking the initial phase in the maturity of an innovation lab (Schiuma and Santarsiero, 2023).

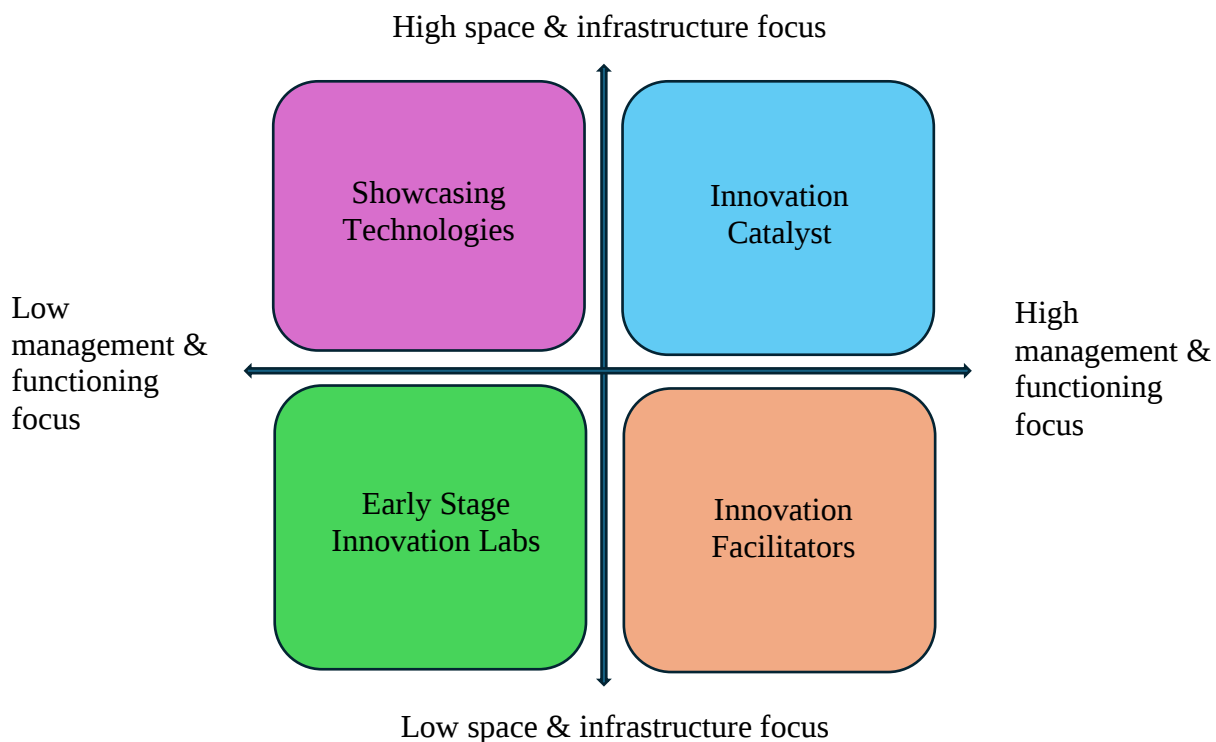
Then, “showcasing technologies”, i.e. those innovation labs that put a high focus on the “space & infrastructure” dimension, refers to distinct organizational units within a company, equipped with the latest technologies and manned by specialists focused solely on research and innovation. However, there's a risk these units might turn into “innovation theatres”. They are often isolated silos detached from the main business, using technical jargon which is not very easy to understand to the rest of the company. Therefore, they are often seen merely as technology demonstrators rather than functional innovation engines (Blank, 2019; Turrin, 2019).

On the other side of this framework, we find innovation labs that prioritize “management & functioning” and that operate under the principle that innovation extends beyond mere technological advancements, as proposed by Chesbrough in 2007, emphasizing user and recipient involvement in the innovation process. Consequently, such a lab is designed to act as an “Innovation facilitator” (Tabrizi et al., 2019), focusing significantly on establishing a platform or hub for nurturing relationships and connections. The aim is to discern needs and desires,

thereby fostering creative endeavours to craft innovative solutions. A notable challenge encountered by these labs, referred to as the “Success problem”, involves the participating organizations’ struggle to leverage the outcomes of these activities, testing and successfully implementing the developed solutions (Turrin, 2019; Viki, 2018).

However, there is a risk of failure for the above innovation labs that can stem from four primary issues: 1) a misalignment between the lab's direction and the overarching vision of its parent organization; 2) the absence of a structured framework for managing innovation; 3) an ineffective team composition; and 4) a deficiency in metrics and indicators crucial for tracking performance and informing managerial decisions (Ahuja, 2019; Turrin, 2019; Viki, 2018).

Innovation Labs’ Maturity orientation framework (Schiuma and Santarsiero, 2023)



1.9. Table 1. Innovation Labs Types: Pros & Cons

Innovation Lab Type	Pros	Cons
	Facilitates business growth through shared practices and resources.	May lack a strategic vision aligning with organizational goals.
Working Labs	Encourages co-design and co-creation with advanced digital fabrication tools.	Can be resource-intensive with high technological demands.
Firm-driven Innovation Labs	Promotes creative thinking and skill improvement within the company.	Risk of becoming isolated from the main organization.
Public-driven Innovation Labs	Addresses societal issues with experimental and innovative approaches.	May face bureaucratic challenges and slow implementation.
Investor-driven Innovation Labs	Nurtures scalable business ventures from inception to exit stage.	High risk due to focus on scalable ventures, possible failure.
Academic-driven Innovation Labs	Enhances entrepreneurial spirit and innovative thinking in academic settings.	Limited to academic settings, may not align with industry needs.
Living Labs	Involves diverse stakeholders in real-life collaborative creation and testing.	Complex coordination among diverse stakeholders.

1.10. Table 2. Innovation Labs’ Maturity orientation framework categories: Pros & Cons

Category	Pros	Cons
Early stage Innovation Lab	Nurtures innovative capabilities in the initial phase	Informal, not fully integrated into standard procedures
	Recognizes the need for innovation space	Exists as temporary efforts
Showcasing Technologies	Equipped with latest technologies	Risk of becoming “innovation theatres”
	Focused solely on research and innovation	Often isolated silos detached from main business
		Uses technical jargon, difficult for the rest of the company to understand
Innovation Facilitator	Focuses on establishing a platform for relationships and connections	Struggle to leverage outcomes (the “Success problem”)
	Emphasizes user and recipient involvement	
	Fosters creative endeavours to craft innovative solutions	
Innovation Catalyst	Strong alignment with parent organization’s vision	
	Structured framework for managing innovation	
	Effective team composition	
	Metrics and indicators for tracking performance and informing decisions	

APPENDIX 2. Interview Guide

2.1. Interview Guide Questions

Introduction:

- Briefly introduce myself and the purpose of the interview.
- Ensure confidentiality and explain how the information will be used.
- Ask for permission to record the interview.

General Information:

1. Can you introduce yourself and tell me about your background?
2. Can you describe your current role and involvement in the innovation lab?
3. What inspired the creation of the innovation lab within your organization? What were the initial objectives?

Understanding the Concept and Implementation:

4. Based on your experience, how do you define an 'innovation lab'? How does this align with broader managerial perspectives on innovation labs, particularly in terms of structural, functional, and managerial dimensions?
5. What are the key characteristics that distinguish it from other innovation initiatives like R&D departments or incubators?
6. Can you discuss how the design and layout of your innovation lab influence creative processes and innovation outcomes? How do you balance physical and virtual elements to foster innovation?
7. Given the diverse interpretations of innovation labs, such as physical, virtual, or hybrid spaces, how did your organization decide on the specific model for your lab? What were the key factors influencing this decision?

Operational Questions:

8. What are the main activities and projects undertaken by your innovation lab?
9. Considering the crucial structural, functional, and managerial dimensions for the success of an innovation lab, could you detail how these are represented in your lab?
10. How do you balance the time spent on innovation with regular workloads?
11. What methodologies and management approaches do you use in your innovation lab to enhance creativity and innovation? How do these align with your organization's strategic objectives?

12. Is there a person within your innovation lab who takes on the role of “facilitator”? Do you use other support tools?

Effectiveness and Impact:

13. In what ways has the innovation lab succeeded in achieving its objectives?
14. What challenges have you encountered in aligning the innovation lab’s activities with your organization’s strategic objectives? How do you ensure the practical implementation of the ideas generated?
15. How do you measure the impact of your innovation lab on the organization’s innovation capacity? What indicators or metrics do you use?

Comparisons and Developments:

16. How does your innovation lab differ from traditional R&D centres in terms of promoting a culture of innovation and managing creative processes?
17. In what ways does your innovation lab interact with external stakeholders, and how does this interaction influence the lab’s activities and outcomes?

Future Orientation:

18. What are the future strategic developments for your innovation lab? How do you plan to adapt to emerging technological trends and organizational needs?
19. How do you ensure the sustainability and long-term impact of the innovation lab?
20. What lessons have you learned from operating the innovation lab that could inform its future development or reconfiguration?

Additional Question:

21. Is there anything you consider essential that we have not discussed regarding the innovation lab?

Conclusion:

- Thank the interviewee for their time and expertise.
- Ask if they would like to be informed of the results and conclusions of the thesis.

2.2. Table 3. Table showing the links between the literature review and the interview guide

Key points of the literature review	Interview guide questions
Introduction	5, 16
Key dimensions	
<i>Space and Infrastructure</i>	
Space design	6, 7
Tangible infrastructure	4, 9
Intangible infrastructure	4, 9
<i>Functioning and Management</i>	4, 9, 16
Facilitation	12
Methodologies	11
Strategic vision	3, 11
Stakeholders	17
Typologies of Innovation Labs	8
Evaluation methods	15
Definition of Innovation Lab	4
Managerial Implications	
Design and Layout Influence	6
Facilitation and Support Tools	12
Balancing Innovation with Workload	10
Implementation of Ideas	13, 14
Long-term Impact and Sustainability	18, 19, 20
Importance of Stakeholder Involvement	17

Questions 1, 2, and 21 were added to maintain a smooth conversation with the interviewee and to allow them to express their insights and share their expertise and experience on the topic.

APPENDIX 3. Results Tables

3.1. Table 4. Theoretical Framework

Dimensions	Sub-dimensions	Key Details
Space and Infrastructure	Space Design	- Importance of minimizing hierarchy and fostering participation. - Encouraging thinking outside the usual work environment. - People-centric approach. - Mobility and adaptability of labs.
	Tangible Infrastructure	- Specialized and digital equipment for collaboration. - Technical resources necessary to support the lab's facilitation mechanisms.
	Intangible Infrastructure	- Crucial role of facilitators in managing relational dynamics. - Designers, operators, and users as key contributors.
Functioning and Management	Management Strategy	- Importance of a clear strategic vision. - Creating an environment conducive to innovation rather than just an aesthetic space. - Use of methodologies like lean, agile, and service design.
	Purpose and Objectives	- Increasing the organization's capacity for innovation. - Facilitating innovation at various levels: individuals, teams, networks, etc. - Adopting user-centered and open innovation principles.
Typologies of Innovation Labs	Varieties of Labs	- Working Labs: Collaborative workspaces. - Fabrication Labs: Environments for co-design and creation. - Firm-driven Labs: Corporate initiatives to stimulate innovation. - Public-driven Labs: Labs run by public entities to address societal issues. - Investor-driven Labs: Labs for discovering and developing scalable ventures. - Academic-driven Labs: University labs to develop entrepreneurial and innovative skills. - Living Labs: Interactive environments for co-creation in real-life settings.
Definition of Innovation Lab	Concept	- "Organizational initiative and management model based on creating an innovative environment". - Balance between space & infrastructure and management & functioning. - Encouraging creative and innovative thinking. - Open and user-centered innovation approaches.
Conclusion	Common Issues and Solutions	- Importance of alignment with the parent organization's vision. - Need for a clear innovation management framework with evaluation systems. - Effective labs balance space, infrastructure, management, and functioning.

3.2. Table 5. Theoretical Framework compared with interview results analysis

Dimensions	Sub-dimensions	Key Details	Organizations
Space and Infrastructure	Space Design	- Importance of minimizing hierarchy and fostering participation. - Encouraging thinking outside the usual work environment. - People-centric approach. - Mobility and adaptability of labs.	- OpenHub: Importance of covering all innovation phases. - AGC: Failed co-creation space due to physical separation. - Cisco: Highly connected space with latest technologies. - SNCB: Separate but close to the organization. - EVS: No noticeable difference in office design, specific rooms for brainstorming. - Keiro: Open and shared spaces. - Consulting Company: Internal guidelines and criteria. - Pharmaceutical Company: Evolving from focusing on space design to core content.
	Tangible Infrastructure	- Specialized and digital equipment for collaboration. - Technical resources necessary to support the lab's facilitation mechanisms.	- OpenHub: Infrastructure depends on the phase of innovation. - AGC: Proximity to manufacturing infrastructure valued. - Cisco: Advanced technological infrastructure. - SNCB: Separate lab but regular visits to organization. - EVS: Lab for scale reproductions, organized for interactions. - Keiro: Emphasis on collaborative spaces. - Consulting Company: Defined criteria for infrastructure. - Pharmaceutical Company: Tangible infrastructure varies by phase and needs.
	Intangible Infrastructure	- Crucial role of facilitators in managing relational dynamics. - Designers, operators, and users as key contributors.	- OpenHub: Emphasis on methodologies over physical space. - AGC: Evolving focus from space design to core content. - Cisco: Facilitators and dynamic team roles emphasized. - SNCB: Inclusive and multidisciplinary approach. - EVS: Focus on core content over space design. - Keiro: Emphasis on freedom and digital collaborative space. - Consulting Company: Inclusive approach with all employees having access. - Pharmaceutical Company: Focus on inclusive environment and team collaboration.

Functioning and Management	Management Strategy	- Importance of a clear strategic vision. - Creating an environment conducive to innovation rather than just an aesthetic space. - Use of methodologies like lean, agile, and service design.	- OpenHub: Focus on short-term support and methodologies. - AGC: Adjacent approach to explore new ideas. - Cisco: Three formats: discovery, co-design, and Proof of Technology validation. - SNCB: Training and inclusive methodology. - EVS: Budgetary flexibility and inclusive approach. - Keiro: Freedom in innovation, less codified processes. - Consulting Company: Emphasis on training and development. - Pharmaceutical Company: Importance of ongoing training and adaptability.
	Purpose and Objectives	- Increasing the organization's capacity for innovation. - Facilitating innovation at various levels: individuals, teams, networks, etc. - Adopting user-centered and open innovation principles.	- OpenHub: Support for initial phases of innovation process. - AGC: Market-oriented and rapid value delivery. - Cisco: Focus on technology and market orientation. - SNCB: Transformation of ideas into market solutions. - EVS: Focus on qualitative outcomes and rapid adaptation. - Keiro: Innovation across product and service portfolio. - Consulting Company: Open innovation and inclusivity. - Pharmaceutical Company: Market orientation and delivering value.
Typologies of Innovation Labs	Varieties of Labs	- Working Labs: Collaborative workspaces. - Fabrication Labs: Environments for co-design and creation. - Firm-driven Labs: Corporate initiatives to stimulate innovation. - Public-driven Labs: Labs run by public entities to address societal issues. - Investor-driven Labs: Labs for	- OpenHub: Working Lab, Fab Lab, Public-driven IL. - AGC: Firm-driven IL, Fab Lab. - Cisco: Firm-driven IL, Fab Lab. - SNCB: Firm-driven IL, Public-driven IL. - EVS: Firm-driven IL. - Keiro: Investor-driven IL. - Consulting Company: Working Lab. - Pharmaceutical Company: Firm-driven IL, Fab Lab.

		discovering and developing scalable ventures. - Academic-driven Labs: University labs to develop entrepreneurial and innovative skills. - Living Labs: Interactive environments for co-creation in real-life settings.	
Definition of Innovation Lab	Concept	- “Organizational initiative and management model based on creating an innovative environment”. - Balance between space & infrastructure and management & functioning. - Encouraging creative and innovative thinking. - Open and user-centered innovation approaches.	- All Companies: Confirmed the importance of balancing space, infrastructure, and management. Emphasized the importance of user-centered and open innovation approaches, creativity, and freedom within a well-defined strategic framework.
Conclusion	Common Issues and Solutions	- Importance of alignment with the parent organization’s vision. - Need for a clear innovation management framework with evaluation systems. - Effective labs balance space, infrastructure, management, and functioning.	- All Companies: Recognized the need for alignment with organizational strategy. Identified lack of well-defined evaluation methods and metrics as a common issue. Emphasized the importance of freedom within a structured framework for fostering innovation.

3.3. Table 6. Table associating interviewed organizations with innovation lab types

	Working Lab	Fab Lab	Firm- driven IL	Public- driven IL	Investor- driven IL	Academic- driven IL	Living Lab
OpenHub	X	X		X		X	
AGC		X	X				
Cisco		X	X				
SNCB			X	X			
EVS			X				
Keiro					X		
Consulting Company	X						
Pharmaceutical Company		X	X				

3.4. Table 7. Table comparing and summarising the managerial implications identified in theory and practice, along with additional managerial implications from the interviews.

Managerial Implication	Theory	Practice	Additional Comments
Design and Layout Influence	Importance of physical design to foster creativity (Magadley & Birdi, 2009; Lewis & Moultrie, 2005)	Less importance on physical design, focus on intangible infrastructure and strategic alignment	Shift towards more traditional work environments, loss of credibility due to excessive focus on physical design
Facilitation and Support Tools	Crucial role of facilitators to guide the creative process (Magadley & Birdi, 2009; Memon & Meyer, 2017; Fecher et al., 2020)	Confirms the importance of facilitators, varied roles across organizations (facilitator, coach, innovation coach)	Diversity in facilitator roles, co-development sessions, specific methodologies like classification by desirability, viability, and feasibility
Balancing Innovation with Workload	Need to manage time spent on innovation and daily tasks (Magadley & Birdi, 2009)	Various approaches, some organizations dedicate 100% of time to innovation, others use part-time systems or bootcamps	No consensus, each company adopts a different method to balance innovation and workload
Implementation of Ideas	Challenge in implementing generated ideas, importance of evaluating feasibility (Fecher et al., 2020; Magadley & Birdi, 2009)	Confirms difficulty in implementation, solutions include creating new entities, involving operational departments early	Importance of resilience and collaboration, various performance indicators used
Long-term Impact and Sustainability	Need to maintain innovation lab relevance and sustainability (Magadley & Birdi, 2009; Fecher et al., 2020)	Importance of stakeholder engagement, developing new skills, securing funding	Potential developments include virtual labs, importance of self-financing and demonstrating value
Importance of Stakeholder Involvement	Importance of comprehensive stakeholder involvement for innovation (Santarsiero et al., 2021; Tucker, 2017)	Consensus on the importance of involving internal and external stakeholders, facilitated collaboration	Importance of defining a collaboration framework, engagement with local and digital ecosystems
Other Managerial Implications Identified in the Interviews		Importance of aligning with the nature of innovation, specific governance for innovation labs, regulatory compliance, managing intellectual property, capturing and managing information, top management support	Diversity in governance structures, recognition of contributions to innovation, managing transparency and information sharing

APPENDIX 4. Interview Transcripts

4.1. OpenHub – Academic sector – Régis Lomba

D'accord, super, merci beaucoup. Donc voilà, pour commencer, est-ce que peut-être vous pouvez vous présenter et me parler de votre parcours et de l'organisation de l'OpenHub.

Donc moi, je suis Régis Lomba, je suis responsable de ce qu'on essaie de transformer en plateforme technologique sur OpenHub. L'OpenHub, c'est mon parcours, Je suis arrivé là-dedans au travers du Fab Lab. Le Fab Lab, c'est un atelier de fabrication numérique communautaire et collaboratif qui est ouvert à tout le monde. Dans un premier temps, ma démarche était un peu hobbyiste, mais je me suis très vite retrouvé impliqué dans les classes d'innovation où j'ai dû développer des méthodologies de prototypage, le Fab Lab au service du processus d'innovation. Je suis vite arrivé dans le prototypage et au fur et à mesure j'ai développé ces méthodes-là et le Fab Lab s'est développé de simplement un Fab Lab à être un des acteurs de l'OpenHub qui lui est un hub d'innovation au sens très large du terme. Pour mon parcours à la base je suis ingénieur civil électromécanicien. Pour le moment, je fais une thèse sur les différentes méthodologies autour du prototypage. Dans des espaces comme celui-ci.

D'accord, super, merci. La deuxième question, c'est décrire votre rôle actuel et l'implication dans l'Innovation Lab.

Donc pour le moment, l'OpenHub, ça reste... C'est un projet. Et pour le moment, on a un peu tous des couteaux suisses. L'objectif est de vivre le lieu, donc c'est plus un... Mon rôle à moi, comme je suis l'un des plus vieux et assez large, ça couvre aussi bien la communication que le... l'organisation d'ateliers, s'impliquer dans des cours, faire de l'accompagnement personnalisé aussi bien pour les porteurs de projets que pour les grosses sociétés. J'ai aussi bien travaillé pour l'IA que pour des étudiants ou même parfois les animations pour le grand public. Après, en tant que responsable, mon rôle est aussi de s'assurer qu'on a les budgets, d'identifier des projets qui pourraient nourrir l'OpenHub. C'est vraiment très très large. À un moment donné, il faut aussi en faire l'entretien des machines, le suivi technologique, etc. Ça couvre vraiment tout le spectre qu'on peut pouvoir faire dans un hub d'innovation.

D'accord, super, merci. Et alors, dans la littérature, il parle beaucoup de facilitateurs. Donc, ce sont des personnes qui aident à guider le processus créatif, donc assurer des

sessions productives dans ce type d'environnement. Est-ce que c'est quelque chose qui est mis en place dans le cadre de l'OpenHub ou pas forcément ?

Nous, à la base, comme j'ai déjà dit, on a intervenu dans les classes d'innovation, et le but de la classe d'innovation, c'est vraiment de faire un parcours d'innovation complet, clarification des problèmes, séance d'empathie, toute la partie dépatouillage, réseaux de problèmes, etc. Puis après, on a aussi toute la partie de l'idéation, toute la partie validation du terrain, réflexion sur la confirmation de l'intérêt du terrain, validation, prototypage, test, et puis après même réflexion sur la scénographie du projet, etc. Et pour l'amener vers une phase d'acclimatation. Donc ça en fait, c'est une méthodologie qu'on a commencé à mettre en place et qu'on s'est appropriée et qu'on a éventuellement même développée dans certains cas. dans le cadre des classes d'innovation, mais qu'on met maintenant à disposition de l'écosystème entrepreneurial et même de l'université. Nous, on a bien cerné un peu, bien approprié les différents processus qui s'associent à chacune de ces étapes, Différents membres de l'OpenHub sont capables de faire ces ateliers, de les animer.

D'accord. Très bien. Alors, la question suivante, c'est qu'est-ce qui a inspiré la création de l'OpenHub au sein de cette initiative de l'UCLouvain ?

L'OpenHub, c'est une initiative conjointe des professeurs Benoît Macq et Benoît Raucent. En fait, là je vais parler pour eux, je ne vais pas parler pour moi puisque c'est une histoire qu'ils racontent. En gros, ils étaient tous les deux, ces deux bons amis qui étaient à une conférence. Le terme conférence n'est peut-être pas le terme précis. Ils étaient tous les deux à un événement de sensibilisation, formation aux exercices de design thinking. Et ils ont eu l'opportunité à travers d'Appel à Projet de créer un pôle d'innovation, un Creative Lab ou Innovation Lab, ici à Louvain-la-Neuve, dans le cadre d'un financement V1. Et donc c'est comme ça qu'eux ont déclenché l'initiative. Pour la petite histoire, au moment où eux ont commencé à rentrer dans ce financement, ça s'appelait Projet. Nous, en parallèle, on était avec quelques copains, on était en train de vouloir lancer le Fab Lab, on cherchait un local et un peu d'aide, et en fait le Fab Lab faisait partie du cahier des charges du Hub Créatif. Donc c'est comme ça qu'on s'est retrouvés tous autour de la table à un moment donné et qu'on s'est dit tiens, on va développer l'OpenHub et le Fab Lab en bonne entente, Et c'est ce qui induit une spécificité de celui de l'OpenHub, c'est que le côté Fab Lab, qui était à la base une initiative citoyenne, a gardé son côté ouverture vers le public. Et qui fait que parfois, quand on fait des sessions d'accompagnement pour des entrepreneurs, etc., on peut avoir un retraité qui passe dans le couloir en train de venir bricoler un truc, et ça marche. Une communauté d'utilisateurs très variée qu'on peut mettre à disposition.

Est-ce que vous avez des objectifs bien prédéfinis à la base ou c'est arrivé par la suite ?

Quels étaient-ils ? Dans l'appel à projets, Donc il y a plusieurs éléments où l'appel à projet fait qu'il cadrerait quand même les objectifs de l'OpenHub. Donc l'appel à projet, il était très orienté sur l'attitude entrepreneuriale, stimulation de l'innovation au service des porteurs de projet, des start-up et des PME sur le territoire du Brabant-Rallon. Ça c'est vraiment un objectif de toucher et d'accompagner un maximum de ces profils au travers de nos activités. Donc ça, c'était l'initiative, enfin c'était le projet qui cadre. En parallèle, les professeurs Benoît Raucent et Benoît Mack, eux, leur objectif, c'était de pouvoir développer et pérenniser ces classes d'innovation. Donc le faire dans un cadre comme l'entrepreneuriat, ça permettait de donner une notion supplémentaire à cette initiative. Et moi, j'avais pour grande mission de développer, de continuer à développer le Fab Lab, donc c'est comme ça qu'on a continué à développer à sensibiliser nos grands publics. Et alors, in fine, comme on est quand même tous au sein de l'université, on a essayé progressivement aussi de s'intégrer, et pas juste de répondre à... De s'intégrer dans la logique universitaire, donc de rendre service, pas qu'aux citoyens, pas qu'aux... aux sociétés, aux entreprises, mais aussi à l'université. Et donc, on essaye de faire des mixes comme ça. On a de plus en plus de cours et de plus en plus variés.

D'accord, très bien. Alors, la question suivante, en fait, c'est sur la base de votre expérience, comment est-ce que vous définiriez un laboratoire d'innovation ?

Un laboratoire d'innovation, c'est plus un endroit où on va essayer des approches nouvelles pour pouvoir générer des idées et aussi pour pouvoir challenger des idées. C'est un des aspects super importants pour moi dans la démarche d'innovation, c'est de permettre et de s'inviter à réfléchir aux impacts potentiels de ce projet. Et donc tout ça, ça se fait autour de pas mal de discussions, de mise en commun, de réflexion. Il y a vraiment deux écoles autour de l'innovation, que Benoît Macq et Benoît Raucent caractérisent assez bien, puisqu'il y en a un qui va être plus orienté technologie et trouver des nouvelles opportunités de mettre en œuvre la technologie. Et le côté innovant reste vraiment la recherche de ces opportunités dans des applications nouvelles à chaque fois. Et il y a une autre qui est plus une approche qui est un petit peu plus à partir de la clarification du besoin. Une démarche qui va être où on va bien essayer, on va être plus méthodique, on ne va pas directement s'orienter vers une technologie, on va plutôt essayer de bien comprendre le problème et essayer d'être autre. Et alors la technologie n'est qu'un outil potentiel dans la résolution des problèmes, mais n'est pas un outil systématique, parfois on peut s'en passer. Donc il y a vraiment ces deux écoles qui se côtoient ici à l'OpenHub.

Super. Et alors, dans la littérature, au niveau des Innovation Labs, on parle beaucoup de deux dimensions. Donc, une dimension qui est plus structurelle, qui se base sur l'espace et les infrastructures, et une dimension plus fonctionnelle et manageriale. Est-ce que vous êtes d'accord avec ça, d'abord ? Et ensuite, comment est-ce que vous mettez ça en place dans le cadre de l'OpenHub ? Est-ce que vous seriez d'accord avec ces deux dimensions pour caractériser les innovation labs et comment est-ce que ça se manifeste dans le cadre de l'OpenHub ?

Alors, côté infrastructure, ça a son importance. Enfin, le côté mise à disposition d'infrastructure, mise à disposition d'outils, ça a son importance, mais... Et alors, côté managériel, je ne sais pas très bien ce qu'on entend derrière. Pour moi, ce qu'on dit souvent dans... Il y a une phrase qui revient régulièrement dans les démarches d'innovation, c'est le process. Alors, ça peut peut-être plus se rapprocher de l'aspect managériel. Je ne sais pas très bien. Pour moi, un manager, c'est quelqu'un qui planifie, qui arrange, qui prévoit, qui prend des décisions un peu à long terme. Je me retrouve un peu mal là-dedans. Pour moi, c'est vraiment plus l'aspect innovation, surtout plus au niveau des méthodologies qu'on va mettre en place. Les infrastructures vont être des outils qui vont pouvoir renforcer ces méthodologies. Typiquement, si on fait du technopush, on essaye de chercher des applications technologiques, c'est bien d'avoir accès à un minimum de référentiels propres à cette technologie. Si vous voulez faire de l'artificiel, de la réalité virtuelle, si on n'a pas l'équipement, on va vite s'embêter. Donc dans ce sens-là, les infrastructures qu'on peut mettre à disposition sont assez importantes. Maintenant, après, pour moi, on peut très bien faire de l'innovation dans une pièce à condition qu'il y ait un écran, etc. Donc c'est plus dans la méthodologie et ce qu'on veut mettre en œuvre. Ça dépend aussi de la base d'innovation à laquelle on s'adresse. Si on est juste dans la phase définition, clarification du problème, À ce moment-là, on a juste besoin de penser vraiment plus de la méthodologie. Les infrastructures n'ont pas servi à grand-chose. Si on est dans une phase test de solution ou exploration de différentes solutions, à ce moment-là, les infrastructures vont être beaucoup plus importantes. C'est vraiment plus au niveau de la méthodologie que ça se joue, et de l'approche qu'on essaye de mettre dedans, qu'un aspect infrastructure ou qu'un aspect managériel. Maintenant, peut-être au niveau managériel, pour chaque entrepreneur, chaque entreprise, se lancer dans un processus d'innovation, c'est une décision. qui peut avoir un retour sur investissement assez intéressant, mais à la base, on peut aussi avoir l'impression que c'est du temps perdu, que c'est un investissement avec retour variable. Quand on a une idée, souvent on a des porteurs de projets, ils ont une idée, ils n'ont pas envie de commencer à réfléchir, ils sont convaincus que leur idée

c'est la bonne idée, et on avance et on n'est pas là pour commencer à se dire si c'est une bonne idée ou une mauvaise idée. Ils estiment qu'ils ont déjà eu cette décision en amont. Parfois l'accompagnement qu'on fait rentre dans le challenge et parfois on est plus dans l'accompagnement technologique.

D'accord, très bien. Et donc la question suivante c'est, selon vous, quelles sont les caractéristiques clés qui distinguent les laboratoires d'innovation d'autres initiatives d'innovation comme par exemple les départements recherche et développement ?

C'est vraiment ces aspects méthodologiques. Un laboratoire de recherche et développement, on va plus être dans le techno push, on va plutôt être dans la recherche technique. Et même un cran plus loin. Nous, ce qu'on fait ici, c'est plutôt regarder comment la technologie qui existe déjà peut rendre service, éventuellement explorer des pistes, identifier des opportunités technologiques, mais on ne va pas faire le développement derrière. On a un vrai laboratoire de R&D, un peu comme toutes les plateformes technologiques de l'UCLouvain en règle générale. Là, on va identifier des projets de recherche et on va essayer d'avancer dans le développement le plus loin possible parce qu'il y a la curiosité intellectuelle, la démarche scientifique, faire de la caractérisation, atteindre des performances, etc. indépendamment du besoin ou de l'origine de la demande.

Très bien. Et là, je ne sais pas si la question est relevante, pertinente, je suppose, mais est-ce que vous pourriez discuter de la manière dont le design et l'aménagement du laboratoire influencent les processus créatifs et les résultats en matière d'innovation ?

Alors, Le fait d'avoir un endroit qui crée une ambiance décontractée, c'est quelque chose qui permet aux gens de se déconnecter aussi de leur environnement habituel. Donc ça permet un petit peu de les libérer, de les détacher de leurs contraintes de base. Donc ça c'est quelque chose qui est intéressant. Dans le cadre de nos locaux, on a une très grande proximité avec les ateliers de fabrication. Et ça, ça permet aussi de donner un sentiment d'immédiateté dans le passage de la réflexion à la concrétisation. On peut faire des ateliers. On fait parfois des ateliers. Forcément, dans mon profil, il y a beaucoup de prototypage qui est revenu. Parfois, dans la réflexion, on peut amener à commencer la journée sur un problème et passer l'après-midi dans l'atelier à commencer à trouver des solutions et à les bricoler. Ça, c'est quelque chose qui dynamise bien un petit peu la réflexion où les gens n'ont pas toujours l'impression. Parce que le risque dans les espaces d'innovation qui sont trop déconnectés de leurs ateliers, c'est qu'on a l'impression de passer sa journée à discuter et puis personne n'en fera rien. Ici, nous, on offre directement

l'opportunité de passer de l'idée au prototype. Maintenant, ça doit se faire de manière... Enfin, il faut faire attention à ce que ça doit se faire de manière bien encadrée pour que ça ait du sens et pour que les gens comprennent pourquoi ils font ces manipulations. Forcément, quand on discute d'un sujet le matin, l'après-midi, on ne va pas... Si on discute d'une fusée le matin, l'après-midi, on ne va pas... fabriquer.

Et alors comment est-ce que vous équilibrez les éléments physiques avec les éléments virtuels pour favoriser l'innovation ? Est-ce qu'il y a des raisons spécifiques à cela ?

Qu'est-ce que tu entends par éléments physiques et éléments virtuels ? Est-ce que vous utilisez des outils qui sont vraiment, on va dire, tangibles ?

Le virtuel, c'est plus tout ce qui est communication, etc. Donc, par exemple, ça peut être des outils, mais ça peut être aussi par exemple des réunions plus en présentiel ou en distanciel. En fait, comment est-ce que vous intégrez la technologie mais aussi l'espace physique pour favoriser l'innovation ?

Alors on fait quand même beaucoup plus... Personnellement, moi je vais privilégier le présentiel. parce qu'en fait quand on est ici il y a tellement de choses à voir autour dans la tête que quand on le fait par visio on va pas rater quelque chose et puis il suffit qu'une fois qu'on est ici on est deux en ligne donc s'il y en a un des deux qui est distrait ça va se voir et quand il y a trois dans un visio s'il y en a un qui est en short en train de d'aller voir sur Google, c'est quoi le météo qu'il fera demain, bah tu vas vite pas le voir. Donc moi je privilégie quand même vraiment beaucoup le physique, mais on a tout ce qu'il faut pour pouvoir faire des conférences hybrides, pas uniquement en visio. Mais ça dépend d'un sujet à l'autre, on a des sujets où on va par exemple, on a travaillé sur un sujet où on devait trouver une manière innovante de réparer des pylônes, électrique à faire un prototype de pylône et on s'est mis autour de ce prototype et on a on a manipulé beaucoup, donc là on était beaucoup plus dans la jeep. Maintenant si on est sur un projet où on parle d'intelligence artificielle, ça va être subtil. Donc c'est un peu au cas par cas.

Dans la littérature, il parlait surtout de trois éléments. Tout ce qui était espace, tout ce qui était les ressources tangibles, donc là c'est les ressources mises à disposition, qui sont tangibles et alors tout ce qui est intangible donc ça va être les utilisateurs, l'atmosphère qui est cultivée au sein du laboratoire d'innovation et l'énergie et les facilitateurs. Est-ce que vous êtes d'accord avec ces trois éléments et est-ce que vous utilisez d'autres outils de soutien que dans ces trois catégories ?

Alors ce n'est pas quelque chose qu'on met en place. Les trois trucs que tu as cités, c'est des choses qui se mettent en place naturellement, ce n'est pas une décision. En tout cas, c'est intuitif. Je veux faire un hub d'innovation, j'ai besoin d'une communauté d'utilisateurs, j'ai besoin de gens pour animer le lieu et j'ai besoin d'un lieu à animer. En gros, c'est ce que tu résumes. C'est une manière de réinterpréter ce que je viens de dire. Ce n'est pas quelque chose qui a été fait de manière très... En tout cas, je ne suis pas intervenu dans la réflexion, mais c'est des objectifs qui se mettent en place. Après, oui, si tout le monde tire la gueule quand tu viens ici, je ne vais pas avoir envie de réduire. La bienveillance et l'ouverture sont des clés importantes. Stimuler des interactions positives entre les utilisateurs et créer une communauté qui ne vient pas parfois simplement chercher un service commun. On n'est pas un press-shop ou on n'est pas une bibliothèque. Justement, les interactions parfois se font partie du rôle. Alors, est-ce qu'on met des outils en place ? Je n'ai pas de réponse. Je dis que oui, si les trois éléments du site sont des éléments pour moi qui sont importants.

D'accord, très bien. Alors, aussi une autre question, c'est comment équilibrez-vous le temps consacré à l'innovation avec les charges de travail régulières ? Donc déjà dans votre cas, je ne sais pas si vous vous consacrez à 100% à l'OpenHub, et également le temps des autres parties prenantes. Donc par exemple, si vous encadrez des PME, Comment gérer le temps entre le temps qu'eux consacrent à l'innovation et leur charge de travail habituelle ?

Alors, à l'OpenHub, on est tous... C'est le financement qui gère combien de temps on passe sur le projet. Et on équilibre ça. C'est vraiment l'argent qui va dire, on tient plus de temps sur tel ou tel projet. Par rapport à nos entreprises qui viennent chez nous, c'est une décision de l'entreprise. En général, quand il y a quelqu'un qui vient ici, on lui demande combien de temps il est prêt à passer. Après, faire des ateliers d'innovation, on en fait assez peu. dans l'opérationnalisation des différents services dans le travail de fond intérieur, mais faire de l'innovation pure en disant, tiens, on ne fait pas tant d'ateliers que ça. Après, il y a aussi la logique de communication, de recrutement des participants. Il y a la loi de l'offre et de la demande qui se met en place. Voilà, ça reste une initiative qui est issue aussi des SST, donc en termes de science et technologie, et donc en termes de com, on n'est peut-être pas au top.

D'accord, très bien. Alors, oui, donc vous parliez beaucoup des méthodologies. Quelles sont en fait les principales méthodologies et les approches de gestion que vous utilisez ? dans le laboratoire pour renforcer la créativité, l'innovation ?

Nous, on va travailler beaucoup sur les aspects prototypage et sur l'aspect matérialisation, concrétisation des projets. Et parfois, on va le faire avec du papier et du carton. On a vraiment un graphe où on dit que pour pouvoir travailler sur un projet dans une notion d'innovation, il faut d'un côté essayer de pouvoir de réduire un petit peu la portée du projet en se disant je dois pouvoir travailler avec les outils que nous on met à disposition. S'il a besoin d'un accélérateur de particules pour pouvoir faire soigner le cancer, on va pas faire l'accélérateur de particules ici et on va regarder comment est-ce qu'on peut concrétiser ce truc d'une manière ou d'une autre. Il y a vraiment cet aspect-là. Et alors derrière, pour que ça ait du sens, on va aussi réfléchir à réduire un petit peu les contraintes dans l'objectif. Typiquement, on peut avoir... Par exemple, on a eu une fois un porteur de projet qui voulait travailler sur l'impression 3D à température proche du zéro absolu. Avant de travailler là-dedans, on va se dire : “Est-ce qu'ils connaissaient quelque chose à l'impression 3D ?” Oui, non, ils ne connaissaient pas grand-chose. Donc la première question, c'était déjà on va travailler à ça à température ambiante et on va essayer de comprendre ce que la personne veut faire à température ambiante. En fait, ce genre de démarche, en disant on n'a que ce type d'imprimante-là et on le fait à température ambiante, ça permet de rendre le processus accessible en disant plutôt que de dire Ah ben non, il me faut absolument une machine qui soit capable d'imprimer de la poudre de nylon et il faudrait faire les tests derrière à 4K, ça ne va pas. Donc vraiment, c'est vraiment un peu le cœur de cette méthodologie, c'est d'essayer d'utiliser le prototypage pour rendre l'expérience appropriable. Et en fait, pour pouvoir faire ça, on a aussi caractérisé le prototypage selon plusieurs axes. On n'utilise pas le prototypage que pour faire du développement technologique, mais parfois on va utiliser le prototypage pour rendre le contexte plus proche. Je parlais du pilote qu'on voulait redresser, on a fait un pilote en cornière de plafonneur, c'est quelque chose que tu peux, avec des outils, enfin c'est quelque chose. Plutôt que d'aller au milieu d'un champ, regarder un pylône et essayer de le remplacer, ce que tu le seras, c'est impossible. Le fait de le ramener à un niveau plus léger, ça permettrait à tout le monde de manipuler. Parler d'accélérateur de particules, c'est aussi un environnement qui est potentiellement radioactif. Plutôt que de ne pas en avoir, on peut utiliser par exemple les outils de réalité virtuelle pour pouvoir se projeter dans un environnement. Après, si tu es en réalité virtuelle, oui, tu vas pouvoir te poser des questions par rapport à l'interface, par rapport au contexte, etc. Il y a vraiment ces trois notions d'arriver à réfléchir sur le rôle du prototype, sur l'apparence du prototype, et sur la fonctionnalité.

D'accord. Très bien, super. Oui, donc là, plus au niveau de l'implémentation, est-ce que vous avez déjà... Quel défi avez-vous rencontré pour aligner les activités du laboratoire d'innovation avec les objectifs stratégiques définis à la base?

C'est pas très compliqué, l'objectif stratégique c'est d'arriver à trouver du financement et d'accomplir des missions associées à ce financement. Du financement on fait la mission qui va derrière.

Et au niveau de l'implémentation des projets que vous soutenez, est-ce que vous rencontrez régulièrement des défis par rapport à l'implémentation et la mise en œuvre pratique des idées générées ?

En fait, on est rarement dans l'accompagnement très long terme d'un projet. On va plutôt travailler sur des missions assez cadrées où on va passer le relais à un moment donné. Nous, la mission d'accompagnement est suivie sur le long terme. Aujourd'hui, elle est de la responsabilité du porteur de projet ou éventuellement de la responsabilité de la personne à qui on va faire un transfert. Nous, on fait du prototypage assez early stage à un moment donné. On va renvoyer vers un bureau d'études ou vers une plateforme technologique spécialisée pour pouvoir faire le travail. Ce n'est pas notre cas. Nous, on est là pour poser les bases, mais aujourd'hui, on n'est pas là pour pouvoir accompagner dans la mise en développement.

D'accord. Et par rapport à ça, est-ce que vous avez une manière ou des outils pour mesurer, on va dire, l'impact de vos activités, le succès de votre accompagnement ? Quels indicateurs utilisez-vous pour vous dire, oui, là, on a réussi ce qu'on voulait faire à la base?

Les indicateurs qu'on va utiliser, nous, c'est vraiment des indicateurs de performance, où on va aller chercher le nombre d'entrepreneurs qu'on a aidés, le nombre de projets qu'on a faits. Mais on reste toujours sur les indicateurs qui sont donnés par le client. On n'est pas sur les indicateurs qui sont identifiés comme stratégiques de l'OpenHub.

D'accord. Et les indicateurs des clients, c'est souvent sur base de quoi ?

Le financement principal, c'est la région Wallonne et eux, c'est vraiment la concrétisation d'un prototype qu'ils vont amener à la concrétisation. Maintenant, d'un projet à l'autre, c'est vraiment sur base de livrable et de la création d'un prototype. Comme on est dans un niveau assez early stage de l'innovation, on ne va jamais dire c'est une bonne idée, c'est une mauvaise idée, ... On a concrétisé, on en tire ce genre de conclusions, mais on ne peut pas dire... A partir du moment où nous on soulève des questions supplémentaires, c'est qu'on a fait notre travail.

Et donc là c'est plus une question au niveau des parties prenantes, donc de quelle manière interagissez-vous avec les parties prenantes externes et comment les interactions influencent les activités et les résultats du laboratoire ?

On essaie de regarder pour s'intégrer dans l'écosystème local en tant qu'acteur, mais on n'a pas les ressources pour pouvoir assurer une circulation, pour pouvoir assurer la communication, le recrutement, etc., la promotion, le démarchage. Et donc là, ce qui est important, c'est justement d'identifier les autres acteurs du territoire, de comprendre et s'assurer qu'eux nous fassent parvenir les porteurs de projets quand c'est nécessaire, et donc on a vraiment une présence à différentes réunions de concertation avec différents écosystèmes.

Très bien. Et alors, on arrive à la fin, mais quels sont les développements stratégiques futurs pour l'OpenHub ? Comment est-ce que vous prévoyez de vous adapter dans le futur aux technologies émergentes et aussi aux besoins organisationnels ?

Alors, par rapport aux technologies, Comme je l'ai dit, c'est plus une approche méthodologique derrière que de la technologie. Donc nous, on utilise les technologies disponibles, ou en tout cas les équipements qui sont à nos dispositions pour pouvoir avancer. Donc là, on n'a pas particulièrement de... Ça va être plus en fonction des budgets qui vont arriver à nouveau. Mais j'avoue que la dernière enveloppe budgétaire qu'on a eue, parfois, on avait du mal à la dépenser parce que, tu sais, parce qu'il faut de l'espace pour pouvoir stocker les équipements et parce qu'il faut aussi avoir une logique, il faut être capable de prendre en main ces équipements. Et donc, nous, avec les outils qu'on a à disposition et la manière dont on envisage les utiliser, on est déjà pas mal couverts. C'est vraiment au niveau de la méthodologie. Après, au niveau organisationnel, l'OpenHub, aujourd'hui, c'est un projet. C'est un projet, une espèce d'association de faits au sein de l'université. Donc on est dans la démarche de pouvoir structurer et d'officialiser l'existence du projet sur le long terme, de commencer à se convertir en plateforme technologique. Et dans cette démarche-là, l'objectif est de pouvoir pérenniser et d'être plus dépendant de l'université plutôt que d'être dépendant de profs au sein de l'université. Ça, ce sera déjà important pour nous. Et dans cette démarche qu'ils veulent, une approche de plateforme technologique multisectorielle, on intègre des instituts des trois secteurs dans le mécanisme de gestion, avec pour ambition justement d'avoir un niveau de programme, de nous amener aussi des projets des projets d'innovation qui soient vraiment multisectoriels.

Et alors pour la question suivante, peut-être que vous avez déjà répondu, mais si vous voulez ajouter quelque chose, c'est comment assurez-vous la durabilité et l'impact à long terme de l'OpenHub ?

Voilà, la première mission c'est déjà de concrétiser la structure en termes d'assurer un organisme de gestion et alors d'investir les participants dans cet organisme de gestion à apporter des projets et à soutenir la démarche. Ça permettra aussi d'avoir une vraie reconnaissance au sein de l'UCL et de valoriser aussi tout ce qui est service qu'on fait aux étudiants et à la recherche. Le développement futur, il est fort financier, c'est-à-dire que pour pouvoir fonctionner, ce genre de structure, elle a besoin, à un moment donné, ça démarre souvent sur des initiatives, des financements ponctuels, mais qu'arriver à pérenniser et à structurer la gestion du lieu pour qu'il rapporte suffisamment d'argent pour pouvoir s'autosoutenir, c'est là qu'il y a un vrai challenge. On ne peut pas, à moins qu'il y ait une vraie démarche, à moins qu'il y ait une démarche qui se mette en place de support à perte potentiellement, ou alors de réflexion sur les retours indirects de l'impact causé par l'OpenHub.

D'accord, très bien. Super, merci. Est-ce qu'il y a quelque chose que vous jugez essentiel sur le sujet et dont on n'a pas encore discuté dans l'interview ?

Ce qui est important dans un laboratoire d'innovation, C'est d'assurer... Enfin, ce qui peut être compliqué, c'est que la définition au niveau de l'innovation, elle est assez vague. Et parfois, elle peut être contradictoire. Et donc, c'est s'assurer, c'est au minimum de reconnaître les différences de philosophie et pouvoir faire en sorte de lui donner du sens à une approche multiple. ou alors d'avoir une identité, alors s'il n'y a qu'une seule philosophie en place, que cette identité soit forte. Donc il y a vraiment la nature de l'innovation qu'on veut promouvoir, qui est importante.

D'accord. Super, merci beaucoup. J'ai posé toutes mes questions de mon côté. Je ne sais pas s'il y a autre chose que vous voulez ajouter.

Non, si tu veux passer à l'occasion, jeter un oeil à l'OpenHub pour voir comment ça ressemble, voir un peu les locaux, etc. On est ouvert...

Ah oui, ça pourrait être bien. Je peux venir vendredi.

D'accord. À vendredi alors.

4.2. AGC Glass Europe – Glass Manufacturing Sector – Nadia Jacobs

Chez AGC Europe. Je suis une sorte d'incubateur, d'initiative interne, de start-up interne, comme on a bien dit de temps en temps. Mais sinon, avant, j'avais un background d'ingénieur, d'ingénieur civil, et donc j'ai toujours travaillé dans le verre, toujours en recherche de développement, en tout cas dans tout ce qui est innovation. Et voilà, il y a quelques années, on m'a proposé de reprendre ce qui était New Business Development.

D'accord, super, merci beaucoup.

Concernant l'interview, j'ai juste certaines questions au niveau de la confidentialité. Premièrement, est-ce que vous accepteriez d'enregistrer la réunion, si possible ?

Je vais essayer de m'arranger pour ne pas donner d'informations confidentielles.

Super. Parfait. Comme ça, c'est plus facile.

Parfait, super, merci beaucoup. Également concernant la confidentialité, est-ce que vous accepteriez d'être mentionné dans le mémoire et le nom de votre entreprise ? Ou est-ce que ça pose un problème ?

A priori, non. Si il y a des éléments vraiment spécifiques, à la limite, on en discute.

Donc voilà, première question. Est-ce que vous pouvez donc décrire votre rôle actuel et l'implication ? Donc, l'Innovation Lab, vous l'appellez le New Business Development, c'est ça ?

Oui.

D'accord. Si vous pouvez décrire votre rôle actuel et l'implication plus précisément là-dedans.

Je ne sais pas, vous connaissez un petit peu AGC, AGC Glace Europe?

J'ai déjà entendu parler, mais je ne connais pas.

Oui, donc AGC fait partie d'un groupe japonais. Et dans le groupe japonais, il y a différentes activités. Il y a de l'électronique, il y a de la chimie et il y a le verre. Donc ici, vous êtes chez AGC Glace Europe et dans le verre, il y a la branche automobile et la branche architecturale ou bâtiment. Je travaille du côté bâtiment et c'est dans cette branche-là que je travaille pour le New Business Development. Notre mission, c'est de designer des nouveaux business. Designer des nouveaux business, c'est-à-dire prendre avec ce qu'on a et voir comment on peut adresser soit des nouveaux marchés, adresser des nouveaux besoins dans un marché existant. Et on va travailler sur le côté adjacent, c'est-à-dire qu'on va se permettre de sortir un petit peu de ce qu'on appelle le core business, mais on ne va pas aller dans ce qu'on appellerait du breakthrough, donc avec des hauts risques, et sans doute peut-être plus de potentiel aussi, mais c'est pas la mission de ce qu'on fait, en tout cas, en Europe.

D'accord. Très bien.

Parce qu'au niveau du Japon, ça, c'est différent.

Et donc, vous, votre rôle dans ce département, si je peux l'appeler comme ça, est-ce que vous pouvez m'en dire un peu plus là-dessus ?

Alors, le rôle, d'abord, la première partie, c'est de mettre un peu tout ce qui est méthodologie en place pour l'innovation et le business. C'est compliqué. Il n'y en a pas beaucoup qui réussissent. C'est déjà mettre les choses en place, la gouvernance, la méthodologie, et s'assurer aussi que quand on passe d'une équipe à l'autre, d'une idée à l'autre, on puisse profiter des best practices. Mon rôle, c'est plutôt ce rôle-là. Avec, bien sûr, pour objectif, d'amener le département à mener des réelles diversifications et amener des résultats aussi au niveau business, donc financier.

D'accord, très bien. Et alors, ici pour rebondir sur ce que vous venez de dire, dans la littérature, il parle beaucoup d'un rôle de facilitateur, Donc, c'est vu comme une personne qui aide à guider le processus créatif, que les sessions soient productives et alignées avec les objectifs organisationnels. Est-ce qu'on pourrait dire que c'est votre rôle un peu... ou est-ce qu'il y a d'autres personnes qui...

Il y a une autre personne. Donc, pour la partie... Je dirais que c'est surtout pour la partie idéation. Donc on a trois, dans notre fenêtre, on a l'idéation, l'incubation, et puis le but, c'est que ça

grandisse. On va vers le scale-up, et le scale-up, alors, ça part dans les divisions chez nous. Donc notre objectif, à nous, n'est pas d'opérer ces business-là. C'est, une fois qu'ils sont matures, on les laisse partir dans les divisions. Alors, ce rôle de facilitateur tel qu'il est décrit là, moi, je le vois plus pour la partie idéation.

Là, on a pas mal de workshops, etc. à faire. Et là, j'ai une personne qui s'occupe de gérer l'idéation, qui a suivi aussi une formation en design thinking. Je ne sais pas si vous en avez entendu parler aussi dans la littérature. Il a suivi cette formation-là. Et on a aussi dans nos équipes, parce qu'on veut avoir de la diversité dans les profils, Donc, on a des profils designers. Donc, oui, on a des personnes qui peuvent jouer ce rôle-là. Et ce qui est assez sympa, c'est qu'il y a des personnes qui font appel à ces équipes-là pour des choses tout à fait différentes, donc pas spécialement liées avec les activités du New Business Development. Mais quand on veut faire un workshop pour d'autres choses, on leur demande aussi C'est vrai que je parle beaucoup d'idéation. Maintenant, on peut arriver à le faire à certains moments, dans la partie plus incubation, quand on parle d'éléments de stratégie aussi.

D'accord. Parfait. Et alors, la prochaine question, Qu'est-ce qui a inspiré la création de ce département au sein de votre organisation et quels étaient les objectifs initiaux ?

Là, honnêtement, je ne saurais pas dire, parce que le département existait avant moi. Tout ce que je peux dire, c'est qu'à un moment donné, c'est un département qui existait, mais souvent, il y avait un business qui était là, et finalement, toute l'équipe se consacrait à ce business-là et puis quittait avec le business. Ce que je peux expliquer, c'est peut-être, quand on m'a proposé le poste, c'était aussi de dire qu'on aimerait avoir quelqu'un aussi qui pérennise tout ça au cours du temps et mette des méthodologies en place. Moi, j'ai repris en début 2020, et c'était un des objectifs, c'était de dire aussi c'est de mettre vraiment une structure en place qui est capable de... À ce moment-là, c'est peut-être par facilité, mais qui est capable d'entourer, de coacher ces équipes-là. Et honnêtement, je ne l'ai pas fait tout seule. Il y a des choses pour lesquelles on fait appel à différentes expertises, mais c'est aussi justement trouver, connaître à qui on peut faire appel, à quel moment, pour qu'on adresse tel ou tel élément important pour le développement du business.

D'accord, super.

À ce moment-là, on fait appel à des consultants externes.

OK, parfait. Alors, la question suivante, c'est une question plus théorique, mais sur base de votre expérience, si on considère ici que le new business development, est un laboratoire d'innovation. Comment est-ce que vous définirez le terme laboratoire d'innovation ?

C'est vrai que quand j'ai vu votre demande, je me suis dit, est-ce qu'on est vraiment un laboratoire d'innovation ? C'est vrai que au nom de la R&D, c'était peut-être un vieux réflexe d'ingénieur qui se dit, finalement, un laboratoire, c'est une place où on peut vraiment avoir un endroit. Mais je pense qu'un laboratoire, c'est quelque chose où on expérimente, et l'innovation, on doit expérimenter, on doit tester. On doit tester et apprendre vite aussi. Ça veut dire qu'on doit tester et se rendre compte que si on ne se rend compte qu'on ne va pas dans la bonne direction, on doit tester autre chose. Donc, dans ce sens-là, on pourrait parler de laboratoire comme un lieu d'expérimentation, même si ce n'est pas spécialement un lieu physique.

D'accord. Et oui, justement, pour rebondir sur ça, Donc, de nouveau, dans la littérature, il parle surtout de deux dimensions. D'un côté, tout ce qui est espace et infrastructure, et de l'autre côté, tout ce qui est gestion, management, fonctionnement. Est-ce que déjà vous seriez d'accord avec ces deux dimensions ? Et est-ce que, d'un point de vue physique, est-ce que vous avez un espace dédié vraiment à ce département, une espèce de laboratoire physique qui pourrait exister ?

J'adore. Il y a deux choses. D'abord, on a... Donc en 2020, quand on est venu ici à Gosselies, on a déplacé finalement ce département à Gosselies, donc on a dû faire un peu de place, littéralement. Donc c'est vrai que... Pour moi, il était important qu'on ait les équipes ensemble dans un lieu dédié, de façon justement à ce qu'elles puissent parler, parce qu'elles rencontrent souvent les mêmes problématiques. Je pense qu'en parlant entre elles de ce qu'elles ont testé, de ce qui a marché, de ce qui n'a pas marché, c'est intéressant. Donc, c'est vrai qu'on a un lieu ici, ou simplement c'est un espace. On est dans un open space chez nous. On a une partie open space qui est dédiée pour nous. Et toujours pour continuer sur cette partie-là, ou être présents physiquement, on a aussi du homeworking, puisque suite au Covid, les choses ont quand même bougé, donc on a du homeworking. Ce que j'ai demandé, c'est d'avoir au moins un jour, puisque toutes les équipes s'arrangeaient entre elles, pour être là physiquement, mais j'ai demandé aussi qu'il y ait un jour commun à toutes les équipes. Parce que ce qui est intéressant, c'est que les équipes entre elles, donc la start-up, entre guillemets, se voient et se voient régulièrement et créent cet esprit d'équipe. Mais il est aussi important qu'il y ait cette cross-fertilisation. Donc, on

a un jour, On a voté pour voir quel est celui qui convient le mieux, et on a un jour où, normalement, toutes les équipes sont présentes, sauf si elles ont une bonne raison, parce qu'elles doivent être sur le chantier ou en clientèle ou autre. Donc ça, c'est une chose. Et alors l'autre chose que l'on a, on a développé ce qu'on appelle un design lab. Donc c'est un laboratoire où là, on peut plus... C'est plus pour du prototypage, du prototypage physique, On a quelques machines, on a des petits imprimants 3D, de la découpe laser, pour du vinyle, pour de la gravure du bois, ou même la découpe de bois, des choses comme ça. On a deux, trois choses.

Aussi, il y a un endroit où on peut prendre des photos. Parfois, c'est important aussi pour prototyper, de pouvoir montrer, etc. Donc, c'est des choses que l'on... Alors, à ce moment-là, on a vraiment un laboratoire. Voilà.

Super. Et alors, toutes les équipes ont accès à cet endroit où il y a certaines personnes seulement qui l'utilisent ?

Non. Alors, le design lab, le principe, tout le monde peut y accéder. On peut même l'utiliser pour des raisons personnelles si on le souhaite, pendant des heures. Mais pourquoi ? Parce qu'on trouve que c'est intéressant que les personnes s'approprient toutes ces technologies, de voir ce que ça peut apporter. Et donc, parfois, en faisant quelque chose de personnel, ça permet aussi de rebondir sur le côté professionnel. Tout ce qu'on demande... Il y a deux personnes qui sont en charge du laboratoire, qui peuvent aussi former sur les appareillages, qui peuvent les aider aussi en cas de soucis ou de questions de projets particuliers. Mais c'est accessible pour tout le monde. Donc, c'est utilisé bien au-delà du new business, encore une fois. On est ici à Gosselies, en fait, c'est ce qu'on appelle le Tech Innovation Center. Donc, il y a à la fois la recherche et développement, le new business et aussi l'ingénierie. Donc, tous les départements peuvent accéder à ça. Et puis, on a aussi le côté architectural et automobile. Et donc, l'automobile, bien sûr, utilise aussi ce design-là.

D'accord, super, c'est intéressant. Et voilà, ici, peut-être que la prochaine question, c'était, quelles sont les caractéristiques clés qui distinguent, on va dire, votre département et le Design Lab d'autres initiatives d'innovation comme le département de Recherche et Développement, par exemple ?

Alors, le département Recherche et Développement, je dirais que eux ont... Alors, on peut s'appuyer aussi, nous, sur la recherche et développement. On peut être un client de la recherche

et développement parce qu'un nouveau business peut s'appuyer aussi sur des innovations technologiques. Donc, on pourrait s'appuyer sur eux et on le fait dans certains cas. Mais la recherche et développement, c'est aussi soutenir tout ce qui est notre business actuel, je dirais. Si je prends ces développés, on parle des bâtiments, des couches qui sont nécessaires pour garder la chaleur à l'intérieur en hiver et à l'extérieur en été. Tout ce qu'on peut améliorer dans ces couches-là, ça va être fait par la R&D. Mais ce n'est pas un nouveau business, parce que ça n'apporte pas un nouveau marché. Un nouveau business doit apporter des revenus supplémentaires par rapport au business actuel. Et donc, il y a vraiment une dimension... Nous, on doit avoir une dimension business, même si, à un moment donné, on peut s'appuyer sur la recherche et le développement. Et c'est un point qu'on a dû mettre... qu'on a quand même dû mettre aussi, bien clarifié aussi, à un moment donné, en interne, de dire, voilà, le rôle du new business, c'est pas d'aider.

D'accord. Très bien. Et alors aussi, ce qu'il y avait dans la littérature, c'est que certains auteurs affirmaient que les départements recherche et développement étaient parfois isolés par rapport au reste de l'entreprise et avaient un jargon, on va dire, plus complexe, ce qui distinguait aussi des innovation labs. Est-ce que vous seriez d'accord avec ça ?

Je ne sais pas, mais c'est un point important et un point d'attention. Avant, j'étais responsable du portefeuille R&D, toujours au niveau côté bâtiment. Et un des points qui est important pour la partie R&D, qui est aussi de l'innovation, c'était d'être aligné avec nos clients internes. nos clients internes qui sont la voix de nos clients externes. Donc, il faut qu'il y ait vraiment une relation... C'est important qu'elle soit là, cette relation avec nos clients internes, et qu'on puisse définir une roadmap sur laquelle on soit aligné. Parce que sinon, on risque de développer certaines choses qui ne les intéressent pas, et c'est pas le but. Donc, on a... Pour la partie R&D, de notre côté, d'abord, on a un lieu physique qui est le Technovation Center, ici. Là, il y a beaucoup de personnes et beaucoup de laboratoires. Mais on dit aussi qu'on a à peu près 80 % de notre travail R&D doit être lié à des demandes de nos clients internes. Et on a 20 % de recherche créative. Et c'est intéressant aussi d'avoir de la recherche créative parce que, En tant que chercheur, on peut imaginer certaines choses qui peuvent être utiles aussi pour notre client interne. Mais en général, on essaie d'avoir 80% de focus où on s'accorde, où il valide les budgets, et les 20% où là, on peut un peu rêver à ce qu'on voudrait.

Super. Alors, au niveau... Donc là, ça va être plus une question qui va être portée sur le Design Lab. Est-ce que vous pourriez discuter de la manière dont le design et l'aménagement du laboratoire influencent les processus créatifs et les résultats en matière d'innovation ?

Alors, je dirais que le Design Lab, c'est une façon de prototyper et là, on peut aller beaucoup plus vite et tester facilement. J'avouerais que ce Design Lab, on a aussi voulu faire un endroit un peu plus de co-crétion, ou se dire qu'on peut créer un espace de créativité, de design. Là, on ne l'a pas bien réussi. On se dit que le Design Lab, ce n'est pas là qu'on va aller quand on veut co-crétion quelque chose de nouveau. C'est vraiment un laboratoire. Peut-être que c'est lié au fait que ce Design Lab, Chez nous, il est dans les laboratoires. Il faut savoir qu'on a un étage avec les bureaux, et puis il y a tous les laboratoires. Donc, quelque part, il y a une séparation assez physique entre les deux. Et il n'est peut-être pas si naturel que ça de dire, je vais mettre mes chaussures de sécurité pour aller discuter et co-crétion avec mes collègues.

D'accord. Et alors, vous diriez plutôt que ce processus de co-crétion il se passe où ?

Alors, je pense qu'il se passe beaucoup plus dans les espaces qui sont ici autour, quand on est dans les espaces bureaux en fait. Et c'est là qu'il faudrait sans doute mettre un espace un peu plus créatif.

D'accord. D'accord, super. Oui, et aussi pour faire une comparaison avec la littérature, il parle de trois dimensions surtout, donc tout ce qui est espace, tout ce qui est infrastructures tangibles, donc là ce sont les ressources tangibles du laboratoire, et alors les ressources intangibles qui sont plus les utilisateurs, l'atmosphère générale qui est cultivée au sein du laboratoire, et le facilitateur également. Est-ce que vous êtes d'accord avec ça et est-ce que vous utilisez aussi peut-être d'autres outils de soutien à ce niveau-là?

Alors oui, il faut essayer de créer cette... C'est une atmosphère où c'est un mindset quand même. Il faut se dire que ce n'est pas un long fleuve tranquille du new business. Il faut d'abord avoir l'idée, et puis dans la partie idéation, souvent, ce qu'on voit, c'est qu'on a des idées, puis elles ne sont pas spécialement retenues, et c'est normal, puisqu'on dit en général, sur dix idées, il y en a une qui va aller un peu plus loin, donc c'est normal, mais il faut gérer ces frustrations-là. Et puis quand on a une idée, qu'on commence à l'incuber, on doit éterniser plusieurs fois, on se casse un

peu la figure, je dirais, et puis on doit se relever et faire d'autres choses. Donc il faut avoir un mindset, il faut avoir de l'optimisme qu'il faut se mettre dedans. Et pour ça, je pense que c'est aussi important d'être à plusieurs, de se dire qu'on n'est pas les seuls à... Qu'on se heurte à ces problématiques-là. Elle est normale, parce que mon voisin a la même chose aussi. Ça rassure parfois un petit peu. Ce qu'on essaie aussi de faire, de mettre en place, c'est un peu ce qu'on appelle du co-développement pour ça, c'est-à-dire des moments où on se met ensemble et là, quelque part, on force un petit peu les échanges sur certains sujets. Donc ça, c'est des choses que l'on essaie de mettre en place.

OK, super. C'est super intéressant, merci. Oui, ça, je pense que vous avez déjà répondu à la question, mais c'était au niveau de la manière dont votre organisation a décidé de choisir le modèle au niveau de ce qui est, on va dire, la balance entre le physique et le virtuel. Mais donc, ça, on en a déjà parlé. Je ne sais pas si vous voulez ajouter quelque chose.

Non, je pense que l'on a une balance. On peut faire deux jours de home working. pour trois jours sur place. Et ça, c'est valable pour toute l'entité du bâtiment, en fait, pour la R&D. Bien sûr, l'intervention qui travaille dans les laboratoires plus de la R&D, il faut être sur place. Donc c'est une possibilité, mais il faut que ça soit réaliste aussi par rapport aux activités que l'on a. Je pense que c'est une bonne... Ça m'a l'air d'être une bonne balance, deux jours en working, ça veut dire que vous avez peut-être encore avec les congés, les fêtes que l'une ou l'autre personne soit là, ça fait... on se croise deux jours par semaine ou semaine. Donc je pense que c'est pas mal comme balance. Et c'est bien aussi parce qu'on fait autre chose, je pense, en working qu'ici.

D'accord, super. Oui, donc ici, la question, c'est plus sur les activités principales et les projets entrepris par le laboratoire d'innovation. Si vous pouvez un peu partager quelles sont les principales activités et projets. Je ne sais pas si vous savez m'en dire un peu plus.

Oui, ça, je peux le dire. Ce n'est pas confidentiel parce qu'il y a moyen de trouver des informations. En général, ces activités-là, on leur situe, mais ça peut peut-être expliquer un petit peu aussi quel type de projet on peut avoir. On a un projet qui est très fort dans le core business, on va commencer par... qui s'appelle AG Culture. Et donc, eux, qu'est-ce qu'ils ont fait ? Pourquoi est-ce que c'est un nouveau business ? C'est la vente de verres pour les cerfs. Il faut savoir que la vente de verre pour les serres, pendant des années, c'était le verre, entre guillemets, de seconde main, qui était fourni pour les serres, parce qu'on n'y prêtait pas attention. Maintenant, petit à

petit, avec les besoins que l'on a, et en plus, avec le Covid, on a vu qu'on a besoin d'avoir des solutions locales, c'est important de ne pas dépendre que de l'extérieur, eh bien, on voit que les serres, ça devient quand même quelque chose d'important, ça devient quelque chose de technologique, et donc il fallait fournir des... D'une part, de passer d'un verre qui était ce qu'on appelle une commodité à des spécialités, donc des verres très spécifiques qui vont réellement aider à gérer l'énergie dans les serres, gérer la lumière pour utiliser au maximum la lumière naturelle, éviter trop de pesticides, etc. Donc des verres, ce qu'on appelle les advanced glass, C'est ce qu'ils ont fait, mais ça, c'est très technologique, ce n'est pas business. Et puis, l'autre chose, c'était aussi de se dire, pour vendre ces verres, on doit démarrer par ce qu'on appelle l'exploitant de l'asset, ce qu'on appelle les growers. Pourquoi ? Parce que c'est eux qui doivent être convaincus que ce verre-là va les aider dans le futur, parce que c'est un capex, ils doivent investir dans le verre, ça coûte plus cher, mais ils vont y gagner tout au long de la vie de la serre parce qu'ils auront des meilleurs rendements, devront utiliser moins d'énergie et des choses comme ça. Donc, il fallait éduquer. Donc, on a vraiment dû changer notre point d'entrée aussi pour vendre ces verres-là. Ça, c'est un exemple. Un autre exemple est lié à tout ce qui est... On est dans un monde de connectivité, Et quand on isole les bâtiments, on isole aussi... On ne sait plus téléphoner, en fait, parce qu'on bloque les longueurs d'onde, parce que, finalement, la chaleur, c'est une longueur d'onde. Et donc, on bloque aussi les GSM.

Mais si l'enveloppe globale est responsable, le verre est responsable aussi, mais on peut, par un decoding, ramener la connectivité au sein du bâtiment. Donc ça, c'est ce que fait une équipe, ça s'appelle WaveTrue. Et puis toujours cette équipe-là, il y en a certains qui veulent ramener la connectivité dans le bâtiment, et puis il y en a qui disent non, je ne veux pas du tout le bloquer pour des questions de cybersécurité, pour des questions de sensibilité, Et là, on va utiliser des verres qui vont bloquer la rampe complètement. Parce que même si on isole et on a une mauvaise connectivité à l'intérieur, il reste de la connectivité, donc il y a aussi l'opposé, c'est-à-dire on bloque tout. Et troisième activité dans cette équipe-là, mais c'est finalement trois petits business, enfin trois business, c'est les antennes en verre. Parce que quand on va aller vers la 5G, on va avoir besoin de beaucoup plus d'antennes, parce que la portée de ces antennes est beaucoup plus courte, donc on devrait en mettre beaucoup plus. On veut arrêter toutes ces antennes qu'on a sur les toits et qui ne sont pas belles, etc. Il y a quand même de plus en plus, les villes disent stop, donc on a des antennes transparences qu'on peut mettre derrière le vitrage et qui peuvent relier la 5G. Là, on est beaucoup plus en amont, La CMG commence seulement maintenant. Donc là, on n'est pas spécialement dans le corps-opéguennesse, on est déjà dans l'adjacent. On comprend tout ce qui est ondes électromagnétiques parce que c'est géré dans les couches. Les antennes, on

en avait déjà dans l'automobile, on les a transférées vers le bâtiment. Donc on est dans ce qu'on appelle de l'adjacent, un nouveau marché que l'on crée pour ça. Et je peux prendre un troisième exemple, qui est Éclat Digital. Éclat Digital, eux, ils font du prototypage virtuel. Donc, ce qu'ils peuvent faire, c'est du rendu, alors je ne dirais pas réaliste, il est exact. Donc, si je prends des verres, je les mets sur un bâtiment que je simule, je peux montrer en fonction du temps, de la lumière environnante, comment le verre va être perçu à l'extérieur. Comme une photo. Donc si je mets une photo et je mets la simulation à côté, avec les mêmes conditions de luminosité, on ne pourra pas faire la différence. Donc, alors là, ça avait démarré, parce qu'on voulait donner un service qui est le coating on demand, c'est-à-dire proposer à des architectes de définir, finalement, la couleur de leur vitrage. Les vitrages font partie du design d'un bâtiment, en tout cas pour tout ce qu'on appelle les bâtiments commerciaux. Il y a de la couleur en transmission, de la couleur en réflexion, etc. Eh bien, on a un service où, L'architecte, sur une journée, la matinée, discute de ce qu'il voudrait en termes énergétiques, mais aussi en termes de rendu esthétique. Et on le fait grâce à cet outil-là. Donc, on peut le simuler. Et puis, l'après-midi, on lui produit des verres et on les met à l'extérieur. Et il peut voir si ça correspond bien. Et en général, ça correspond toujours. Et il l'achète. Donc, on avait cette activité-là. Et dans ce cas-ci, on a fait une acquisition, on a acheté cette dimension-là qui nous manquait. Puis on s'est dit, si on peut le faire pour nous, on peut le faire pour d'autres, on peut le faire pour d'autres métiers, on peut le faire pour du verre, on peut le faire pour du bois, on peut le faire pour des bijoux, on peut le faire pour des montres, etc. Donc ils ont développé ce business-là en dehors de nos activités chez eux.

D'accord, super. C'est intéressant en tout cas. Merci beaucoup.

Pour la prochaine question, j'aurais dû rebondir sur ce que vous avez dit avant. C'est parce que vous m'avez parlé que certaines fois, vous pouvez, en dehors de vos heures de travail, tester certaines choses dans le laboratoire. Est-ce que, à ce niveau-là, déjà, est-ce que, on va dire, votre temps, ainsi que celui des équipes, est consacré à 100 % au département New Business Development, ou est-ce qu'ils ont également participé à.

D'Autres activités dans l'organisation ? Non, ils sont 100 %. Alors, je dirais, il y a juste Peut-être la petite nuance, c'est que dans le processus d'idéation, on a déjà réalisé deux bootcamps. Donc, c'est un appel à idées pour eux et amener à une certaine maturité cette idée de business. Là, quand on organise ces bootcamps, les personnes sont encore dans leur département. Et à la fin du bootcamp, en général, ils démarrent encore... en ayant leur ancien job, celui-là. Mais dès que ça

se définit un peu plus, l'objectif est de passer à 100% dans cette activité. L'incubation, les personnes sont à 100% dedans.

D'accord.

Et ça, finalement, parce que c'est vrai que quand on avait retravaillé là-dessus, C'était un point où on avait dit, ça va être compliqué de pouvoir ramener les personnes et de les avoir à 100% et d'avoir des personnes qui sont dédiées à cette partie new business. Et finalement, ça marche bien. Mais c'est vrai qu'on entend dans pas mal d'entreprises que c'est un point bloquant.

Ensuite, vous parliez tantôt des méthodologies que vous mettiez en place, que votre rôle, c'était vraiment d'encadrer, mettre en place certaines méthodologies. Quelles sont ces méthodologies et approches de gestion que vous utilisez au sein de votre département pour renforcer tout ce qui est créativité et innovation ?

Alors, je dirais... On a défini d'abord notre mission, qui est claire, c'est designer les business et pas les opérer, c'est une chose. On a défini notre playground, où est-ce qu'on veut travailler, quelles sont les frontières. Par exemple, dans notre cas, on ne fera pas de B2C, c'est quelque chose qui a été défini, donc il faut pouvoir le mettre. On a aussi quelques thématiques sur lesquelles on veut se focaliser, sachant qu'elles peuvent Elles peuvent être renouvelées au cours du temps, mais on se dit, on essaye aussi d'avoir un certain focus. Donc ça, c'est pour le playground. Et alors, au niveau du process, il y a un process qui est assez simple, qui est desirability, viability et feasibility, que moi j'appelle user fit, business fit et solution fit. En général, je demande aux équipes de commencer par le user fit ou le customer fit, c'est-à-dire se poser la question Est-ce qu'il y a un problème ? Est-ce que ce problème est bien important ? Parce que si c'est un petit problème et pas très urgent, où on n'a pas vraiment envie de... On n'a pas un sentiment de devoir agir très vite, on n'aura probablement pas un gros business. Ça peut être une bonne idée, mais on n'aura pas un business intéressant. Donc, on doit partir quand même de besoin du client. Donc, ça, c'est la méthode. Et ça, c'est le design thinking, en fait qui est mis en place. Alors pour la partie business, c'est expérimenter et expérimenter et pouvoir itérer autour des business models. On utilise pas mal le business model Canvas pour ça, mais je pense qu'il faut aller au-delà de ça. Et le troisième point, c'est s'assurer qu'on a une solution. En général, comme on est dans un monde d'ingénieurs où il ne manque pas d'idées pour avoir des solutions, en général, on a plutôt tendance à développer la solution et puis se poser la question, est-ce qu'il

y a un problème, il y a un business ? Donc, on essaye aussi de dire, c'est par là qu'il faut rentrer. Et puis, pour la partie d'évaluation d'une idée, je ne saurais pas le décrire comme ça, mais on a vraiment toutes des étapes que l'on reproduit dedans pour arriver finalement à une sorte de pitch à la fin de l'évaluation de l'idée. Et après, pour l'incubation, il faut avoir une stratégie, il faut avoir un plan d'exécution et il faut suivre ce plan d'exécution de manière rigoureuse.

D'accord. Mais l'incubation, ça, ce n'est pas vous qui vous en occupez ? Ou si, quand même ?

Si. On s'occupe de l'idéation, de l'incubation. Et une fois que le business démontre qu'il peut être profitable, répliquable et scalable, il n'est plus chez nous. Il pèse. D'accord.

C'est plus la mise en œuvre, j'ai utilisé le mot-méthode.

Donc ça veut dire qu'on s'occupe des premières années de vente. Donc avec le côté où on a les early adopters, puis en général, c'est chouette, chouette, chouette. Et puis finalement, ça ne va pas aussi vite qu'on ne le pensait.

D'accord, super. Donc les prochaines questions, c'est plus sur basée sur les impacts. Quel défi avez-vous rencontré pour aligner les activités de votre département avec les objectifs stratégiques de votre organisation, s'il y en a ?

Alors, je pense que ce qui a fait du bien, c'est de définir justement le playground, là où on voulait jouer, parce que ça a été vraiment la discussion que l'on a eue avec nos stakeholders principaux au sein de la société. Et donc, je pense que là, ça a permis quand même de définir vers où on voulait aller. Et ça, c'est important. Alors, ça peut parfois être frustrant parce qu'on dit, tiens, il y a ça. Non, mais au moins, ça apporte de la clarification et ça aide à faire des choix et à mettre des priorités.

D'accord. Parfait. Ici, dans la littérature, on parle beaucoup de ce que certains appellent le succès-problème. C'est la lutte des organisations qui font ce genre d'initiatives pour tirer parti des résultats des activités et mettre en œuvre avec succès les solutions développées. Est-ce que vous rencontrez ce genre de problème ? de temps en temps. Et donc, comment assurez-vous la mise en œuvre pratique des idées générées pour que ce soit un succès ?

Je ne suis pas sûre d'avoir bien compris la question.

En fait, dans la littérature, on parle beaucoup, donc il y a vraiment beaucoup d'idées qui sont générées dans les Innovation Labs, mais que le problème, c'est souvent de mettre vraiment en œuvre des idées, de les faire arriver jusqu'à maturité.

Oui, voilà, c'est ça. Donc, c'est la partie incubation chez nous.

Et donc, est-ce que vous rencontrez souvent ce problème ? Et comment assurez-vous...

C'est un réel challenge. C'est un réel challenge. Et là aussi, on essaye de mettre... Alors, les méthodologies sont bien compliquées parce qu'un projet n'est jamais... J'ai expliqué les trois projets. Ils sont quand même... très différemment les uns des autres. Donc, il n'y a pas non plus une recette qu'on peut appliquer à tous ces business-là. Mais malgré tout, il y a quand même un peu des best practices. S'assurer de dire qu'on est focus, on n'essaie pas de tout faire à la fois. Dire qu'on va d'abord essayer de gérer une petite partie même si le reste peut aussi apporter, mais on commence par un premier point qu'on va essayer d'adresser, d'adresser convenablement, de façon à ce qu'on mette toutes les ressources dedans. Ce qui est parfois compliqué à comprendre dans les équipes, mais je pense que c'est un des points importants, c'est de dire, si je dois faire une segmentation, si j'adresse tous les segments possibles de mon business à la fois, je vais me disperser techniquement, je vais me disperser au niveau marketing, au niveau sales, etc. Et ce n'est pas bon. Donc c'est ça qu'il faut se rendre compte, c'est qu'il faut dire, quelle est ma place de débarquement ? Quel est le premier endroit où je vais vouloir me développer ? Et puis je continue à grandir autour. C'est aussi s'assurer de... de pouvoir se rendre compte qu'à un moment donné, je vais pas dans la bonne direction. Et c'est ça qui est important. Donc c'est mesurer les progrès, quels qu'ils soient, même les petits progrès, et s'assurer que, bon, quelle est la direction qui s'est donnée ? Comment est-ce qu'on veut y aller ? Ça veut dire quoi ? Et quels sont les pas que l'on doit faire pour aller dans cette direction-là ? Même si on est encore loin de la cible, est-ce qu'on est bien en train de progresser ? Et donc, il faut prendre du temps pour analyser les choses.

Et par rapport à ça, est-ce que vous mettez en place... Comment mesurez-vous, on va dire, l'impact, le succès des idées ? Est-ce que vous avez certains indicateurs que vous utilisez pour évaluer ?

Alors, je pense que chaque équipe doit mettre ses propres indicateurs. et des indicateurs qui soient autres que purement financiers. Parce que si on met que des incubateurs financiers, surtout si on fait un profit endless, ben oui, ça ne va sans doute pas traduire... On va mettre que de la pression sur le projet. C'est pour ça aussi qu'ils sont chez nous, parce que ça leur donne une certaine... On peut un petit peu les protéger pendant cette période-là. Maintenant, je leur dis, si on doit être patient, sur ces KPI qui sont purement financiers, il faut quand même qu'on soit sûr qu'on fasse les bonnes choses au bon moment et toutes les bonnes choses. Comment est-ce qu'on regarde ça ? Là, en fonction de votre business, vous devez le regarder. Ça peut être la première chose, c'est de s'assurer qu'on a un produit de market fit, c'est dire est-ce que les utilisateurs, quel est le feedback des utilisateurs, quel est le taux d'usage de la solution, comment est-ce que mon client évolue. Il peut y avoir différentes choses, mais j'avoue que c'est encore des choses qui sont en construction chez nous. Mais je n'ai pas trouvé dans la littérature non plus Je pense que c'est chaque business qui doit trouver les choses, mais dire, OK, on peut être patient sur la cible, mais je dois montrer que je suis bien en train de gravir la montagne.

Oui, non, c'est ça, il n'y a pas d'indicateurs qui sont prédéfinis dans la littérature, mais j'étais intéressée par la réponse. Et alors, la question suivante concerne les parties prenantes au niveau externe et interne. De quelle manière votre département interagit-il avec les parties prenantes et comment est-ce que cette interaction influence les activités et les résultats du département ?

Alors, on a d'abord un board qui se réunit régulièrement pour valider, notamment, les différentes étapes, valider aussi les business que l'on va incuber. Quand on est dans la partie idéation, nous, là, c'est à... Donc, on a un board. Et alors, quand on a des idées, en fonction de la division vers laquelle on va transgérer l'activité. Là, on veut des sponsors, on veut les impliquer aussi, à un certain moment, de façon à ce qu'ils voient aussi comment ça va s'intégrer chez eux. Et souvent, ce qu'on voit, c'est que petit à petit, on a de l'aide en interne aussi pour ces activités-là. Ce qu'on va tenter maintenant, c'est aussi dans l'idéation, ce qu'on veut, c'est essayer d'avoir des idées qui viennent de nos clients internes. C'est-à-dire qu'on a nos forces commerciales et de vente qui sont en contact avec le client. Ces forces-là, forcément, elles doivent entendre des problématiques qu'ont nos clients. On est en train d'organiser et d'essayer de structurer ça et de pouvoir capitaliser sur leur feedback par rapport aux clients. Parce que finalement, c'est là qu'on aura le plus de force. Si on le fait, d'abord, on aura une idée qui intéressera nos parties prenantes internes, qui intéressera nos clients externes. Ça devrait être un combo gagnant.

Oui, très bien. C'est ça que je voulais savoir, au niveau de l'idéation, vous impliquez d'autres...

On parlait de KPI. Il y a un KPI qu'on a mis en place pour nous, c'est d'avoir... Il faut que les équipes aillent beaucoup plus sur le terrain pour capturer les idées. Ça doit pas être... On parlait de workshop. C'est pas des workshops internes. C'est pas du desk research qui doit rapporter des idées. Il faut aller au contact du client.

Oui. Très bien. Super. Merci pour votre réponse. Et ensuite, donc là, c'est plus sur ce qui concerne le futur. Quels sont les développements stratégiques futurs pour votre département ? Comment est-ce que vous prévoyez de vous adapter aux nouveaux besoins de l'organisation et aux tendances technologiques qui émergent ?

Alors, je pense qu'on a... On a des objectifs jusqu'à 2030. Ils ne sont pas spécialement... Oui, ils sont en lien avec des technologies qui émergent, mais on le voit surtout en lien avec le besoin de nos clients. Les technologies ne sont finalement qu'un support pour adresser les problématiques de nos clients. Oui, c'est ça. Surtout en fonction des besoins des clients.

Maintenant, c'est vrai qu'on parle beaucoup de digitalisation, d'AI, il y a la décarbonisation, tout ça doit rentrer en ligne de compte dans ce qu'on fait. Très naturellement, si on s'adresse à nos clients, elles vont en faire partie.

D'ici 2030, il y a vraiment un plan qui est défini, si je comprends bien.

Pour nous, on a une vision jusqu'à 2030, oui.

D'accord, très bien. Ça, c'est une question plus ouverte, mais comment assurez-vous la durabilité et l'impact à long terme du laboratoire d'innovation de votre département ?

Durabilité, c'est dans le sens sustainability ?

Non, dans le sens long terme.

Dans le sens long terme. Je pense que ça fait partie de la mission que j'avais, c'était de finalement définir, mettre un cocon dans lequel on puisse répliquer les choses et amener des choses qui soient, amener des business vers le succès. Donc, je pense que c'est vraiment continuer à mettre ça en place, être une sorte de boîte à outils aussi qu'on met à disposition.

Super. Et alors, là, c'est une question plus personnelle. Quelle leçon avez-vous tiré de l'exploitation du laboratoire d'innovation du département qui pourrait... informer le développement ou la reconfiguration future de ces débats ?

Il y en a plusieurs. Il y en a une qui me vient en tête, c'est de se dire que, quel que soit notre a priori, positif ou négatif par rapport à une idée, il faut... Je suis désolée si vous entendez du bruit, mais c'est... C'est l'alarme incendie. Elle est pour le moment intermittente, donc ça va, mais si elle passe à en continuer, je devrais sortir. Mais donc, c'est de vraiment se dire qu'on peut avoir... Et c'est normal, c'est humain. On a le sentiment que cette idée, c'est une bonne idée ou c'est pas une bonne idée. En tout cas, moi, en tant que responsable d'une new business, je dois m'assurer que les choses ont été faites de manière la plus objective possible avant de passer vers, je dirais, l'incubation et la suite. Et l'autre chose qui est hyper importante, il faut l'équipe. Au-delà de l'idée, une idée, c'est très bien, en business, c'est très bien, mais si on n'a pas une équipe qui y croit et qui veut l'amener à bien, donc on a besoin des équipes qui y croient, qui tombent amoureux de leur bébé, Et il faut les accompagner si jamais leur bébé... Finalement, c'était pas la bonne idée, et pouvoir les faire rebondir sur autre chose et gérer cette frustration.

D'accord. Super. Merci beaucoup. Et donc, voilà, la dernière question. Est-ce qu'il y a quelque chose que vous jugez essentiel et dont nous n'avons pas parlé ici, concernant ce sujet ?

Comme ça, il y a... Pas quelque chose qui me vient hanter. Si ça devait être le cas, j'enverrais un petit email.

D'accord, super. Merci beaucoup. Voilà, donc, moi, j'ai fini avec mes questions.

Merci beaucoup. En tout cas, c'était super intéressant. Et merci pour votre temps et votre expertise.

Avec plaisir et bon travail.

4.3. Cisco Innovation Lab Paris – IT Networking Sector – Thierry Gruszka

Concernant la confidentialité, est-ce que vous accepteriez d'être mentionné dans mon mémoire, vous et votre organisation, ou est-ce que c'est un problème ?

Non, non, ce n'est pas un problème.

D'accord, super, parfait. Donc voilà, la première question, je vais vous demander si vous pouvez vous présenter et me parler un peu de votre parcours en général et de votre expérience en matière d'innovation.

D'accord, alors je vais essayer de faire court parce que ça pourrait prendre de l'heure. Donc je m'appelle Thierry Rojka, je suis aujourd'hui responsable du Lab'Innovation Cisco en France, qui fait partie d'un réseau de l'application d'innovation dans le monde, qui ont pour mission principale de travailler à la résolution de cas d'usage clients ou partenaires, lorsqu'ils ne sont pas gérables directement par les solutions existantes. On vient en complément soit des produits existants, combinés ou pas entre eux, mais qui n'arrivent pas à régler exactement le cas précis du client. On vient aussi en complément des entités d'incubation qui elles vont développer des solutions totalement nouvelles en étant plutôt ce qu'on appelle tech-driven ou market-driven. Donc ce sont des innovations pilotées soit par des besoins marchés, soit par des nouveautés technologiques. et ils ne vont pas se concentrer sur des use case clients précis. Donc les labs sont un réseau de labs dans les pays pour adresser les problématiques de chaque pays avec leur particularité. Et ensuite on essaye de voir ce qui est scalable, c'est-à-dire qu'est-ce qui peut se reproduire ou être adapté dans d'autres pays en fonction de leur situation. Ça c'est la première mission qui est la mission principale. La deuxième mission, c'est d'entretenir la relation avec l'écosystème d'innovation numérique local. Donc principalement les think tanks, donc ce qu'on appelle les thought leadership groups, donc les gens qui vont réfléchir sur la cybersécurité, l'intelligence artificielle, les agences d'État, comme nous on a par exemple Campus Cyber, les hubs d'innovation en intelligence artificielle, les chambres de commerce de tel ou tel pays. Ça c'est le premier lot, le deuxième lot c'est tout ce qui est l'environnement des startups, donc les incubateurs, accélérateurs, etc. pour être en relation avec leurs nouvelles propositions, pouvoir les aider à faire des proof of concept ou proof of technology ou à venir compléter une offre avec leur solution lors d'une réponse à un appel d'offre client. Et puis aussi, le troisième pilier de cet écosystème, ce sont les académiques, donc les universités, les centres de recherche, etc. Donc on entretient les relations avec ces groupes qui ne sont pas des relations appelées en business,

mais qui peuvent venir dans du business, ou dans de l'innovation, ou dans certains événements, pour des démons, pour de l'énergie, par exemple. D'accord. Comment j'en suis arrivé là ? Donc, j'ai démarré avec un, vous diriez un master 2, je pense, en intelligence artificielle et reconnaissance des formes. C'était le tout début de ce cursus à l'époque. J'ai fait un des premiers cursus informatique, Jussieu-Pierre et Parécuré, dans les années 80, en France.

Donc ensuite, j'ai intégré une première start-up qui travaillait sur les outils d'aide à la décision pour les banques et les assurances puis ensuite j'étais dans une startup de conseil des banques et des assurances ensuite il y a eu un peu une baisse d'intérêt sur l'intelligence artificielle et donc je me suis redirigé vers de la gestion de projet de la conception de projet j'étais ingénieur d'études et ensuite j'ai réintégré une autre startup qui, elle, commença à développer ce qu'on appelait le multimédia à l'époque, qui est devenu plus tard le web, et aussi tout ce qui est autour des implications interactives sur les téléphones et les télévisions. On avait deux brevets intéressants qui a fait qu'on a été racheté en 1900... Non, la start-up, c'était 1993. En 2003, on s'est fait racheter par une boîte qui protégeait tous les contenus télévisés avec les box dans le monde, était intéressé par nos systèmes de génération d'applications interactives. On a été racheté en même temps que l'entité de technologie de Canal+, et on a été fusionné pour faire une grande entité de technologie, de développement vidéo et technologie vidéo. Ensuite, à partir de 2008, j'étais principalement sur des projets d'innovation, et ensuite je suis passé à des relations avec l'extérieur, les projets nationaux, européens, autour du multimédia, de la sécurité, des données. En 2012 d'ailleurs, on a eu une award, le projet Marica, sur les premiers contenu télévision diffusé par satellite en relief avec des lunettes comme au cinéma. Et ensuite, on a créé une entité d'innovation qui s'appelait New Initiative dans cette société qui s'appelait NDS, créée à Paris puis ça s'est diffusé ensuite dans le monde. Et j'ai principalement travaillé à partir de 2008 sur les projets d'innovation. IDEM jusqu'à se faire racheter en 2013 par Cisco, où je suis maintenant. Et d'où Cisco. On a tout de suite été rattachés à une nouvelle entité d'innovation qui était liée à l'IoT. Dans les années 2014-2015, l'IoT a commencé à faire en sorte que l'on doit beaucoup plus faire de la co-innovation plusieurs objets connectés, de plusieurs secteurs différents, plusieurs niveaux technologiques différents, physiques et logiques. On ne pouvait plus travailler juste dans ce qu'on appelle son silo, juste sur les routeurs, les gateways, les réseaux, les applications, être un peu plus cross-fonctionnel, et donc a été créé cette équipe dans laquelle je me suis retrouvé avec 250 personnes issues, pour simplifier, 10 personnes issues de chaque business unit. On était 25 à l'époque, donc à peu près 650 personnes. On a fait plus d'une centaine de projets qui ont pas mal marché pour les deux tiers. Et puis un tiers de ces projets n'ont pas pu réatterrir dans une business unit

existante. Et donc notre CEO, Chuck Robins, a décidé de s'intéresser à ces projets-là, en décidant de créer une entité d'incubation, donc de développement, pour que ces projets, si on y croit, même on les développe en interne. Et on ne les confie pas à une BU qui ne peut pas, ou un partenaire qui ne peut pas non plus. Donc je me suis retrouvé aussi dans cette entité d'incubation.

Alors l'entité d'incubation existe toujours, au début elle s'appelait Emerging Technologies, mais maintenant elle s'appelle Outshift. Pareil, au bout de trois ans, on s'est retrouvé avec des projets qui ont pu être intégrés dans les Business Units et d'autres rien pour ce qu'on appelle le Go-To-Market, comment on va les amener au marché. Et donc là, on nous a demandé de nous transformer en Independent Operating Unit, c'est-à-dire comme une start-up, tu crées ton marketing, ta communication, tes produits, ton support pour le lancer et l'amener sur le marché. et en parallèle il y avait une entité de Cisco Innovation Center qui sont devenus des Cisco Innovation Lab quand on a créé FoodShift avec un collègue qui était dans cette équipe depuis plus de cinq ans et en fait on a, c'est bien aussi de changer au bout d'un certain moment donné et donc lui il s'intéressait plus au projet et moi j'avais un petit peu plus envie de retourner avec le contact avec les écosystèmes comme je faisais déjà avec le projet européen l'innovation locale et donc on a changé nos rôles. Donc moi j'ai repris la direction des innovations à Bonnefrance en 2021. Il s'est retrouvé dans les projets et donc voilà je fais ça depuis 2021 et maintenant on fait partie d'une entité qui s'appelle Corporate Strategy Development and Incubation qui est assez cohérente puisqu'elle regroupe la stratégie nos développements qui sont faits, les investissements, les acquisitions d'autres entités et puis l'incubation qui est le développement. Et vous avez dû voir ou apprendre qu'une entreprise va confier sa pérennité à des réflexions stratégiques. La réflexion stratégique d'aller sur tel ou tel marché ou tel ou tel techno nous amène à se dire est-ce qu'on l'achète ou est-ce qu'on le construit ? et donc buy or buy, buy or build. Et donc le buy se fait par l'entité Corporate Development et le build se fait par l'entité Intuit Design. On se retrouve vraiment avec une entité cohérente. Les Cisco Innovation Lab continuent à jouer leur rôle d'appuyer localement les relations avec les écosystèmes pour trouver des partenaires, des partenaires de design, etc. Et puis aussi pour remonter les tendances au niveau stratégie avec des visions locales Donc là, les labs, on en a... On a été jusqu'à une dizaine, avec quatre labs en attaque qu'on fermait l'année dernière. Il y avait Singapour, il y avait Tokyo, il y avait... Et là, on a France, Barcelone, Londres, et on a Toronto, Saint-José et São Paulo, pour les Américains. Et voilà à peu près.

Super, c'est bien complet en tout cas, merci beaucoup. Et donc, votre rôle au sein des laboratoires d'innovation, c'est plus au niveau de l'incubation alors, c'est ça ?

Alors justement, non, ce n'est plus au niveau de l'incubation, c'est au niveau de l'innovation par les cas d'usage. Donc on va dire, l'innovation, nous, on l'a organisée en quatre grands segments. Il y a l'innovation incrémentale, donc les nouvelles fonctions, etc. Et puis, ça, c'est fait directement par les business units. Ils ont leur roadmap, etc. Après, il y a l'innovation disruptive. Alors, il faut se méfier entre français et anglais, parce que “disruptif”, chez nous, ça correspond plutôt à “breakthrough” alors que le disruptif c'est simplement des nouvelles technologies qui permettent de faire différemment la même chose. Donc disruptif au sens anglais et l'incrémental, ces deux premiers niveaux sont pris en charge directement par les business units. Après dès qu'on est avec des emerging technologies ou des nouvelles technologies pas maîtrisées, Là, on est dans le troisième niveau, et là, ça va être les unités d'incubation qui vont faire ça. Et le quatrième, c'est à l'attraper des nouveaux marchés. Donc, les niveaux 3, on va dire que c'est des cercles. Cercle 1 et 2, les business units. Cercle 3 et 4, c'est l'incubation. Donc, ils, en fait, font les uns et les autres de l'innovation market-driven ou technology-driven. Nous aussi, en fait, on est transverse. Pour Cisco Innovation Lab, on va s'attaquer à la réalisation des cas d'usage client quand ils ne sont pas directement adressables avec les fonctionnalités existantes. Alors on a une entité de service qui fait ça, qui s'appelle Customer Experience et qui va prendre tous les outils Cisco plus ceux des partenaires pour faire l'assemblage final qui convient au client. Sauf que cette entité-là, elle est payante. y compris l'étude de vérifier que ça peut marcher.

Donc en fait, s'il vient en intermédiaire, c'est un service qui est gratuit, mais il est cerné dans le temps, on va pouvoir, selon les formats, intervenir 3 jours, 3 semaines, 3 mois, même 3 heures si c'est juste de l'acculturation, pour travailler sur ces cas d'usage client en montrant et en démontrant que c'est faisable avec les solutions actuelles de Cisco et celles de leurs partenaires. Ça fait un cahier des charges, ça fait un démonstrateur et ce résultat pourrait être transmis soit au business unit, soit à l'entité de service customer experience qui l'industrialisera, en fera une nouvelle solution, fera le déploiement, le support, etc. et se fera payer pour ça. Donc on vient un petit peu combler en fait les manques et amorcer des solutions plus orientées client curiosité, fonctionnalité.

D'accord. D'accord, très bien. Et alors, comment est-ce que, je veux dire, votre unité se matérialise, on va dire, dans l'entreprise ? Est-ce que c'est un département à part ? Est-ce

que vous avez un un endroit physique où l'innovation se déroule. Comment est-ce que ça, en fait, se matérialise au quotidien dans vos activités ?

Alors nous, on a eu donc une organisation en tant que telle qui s'appelle Sisko Innovation Labs, qui est dans la même entité globale, qui est dans le même groupe que le groupe d'incubation. qui a sa propre organisation et donc qui s'appelle Outfit, ils ont une marque. Au quotidien, selon les sites, puisque les Cisco Innovation Labs s'adaptent à la structure locale, soit on a un lab physique avec des mètres carrés, des outils, etc., soit on a des mètres carrés sans avoir un lab directement, soit on a ce qu'on appelle des labs virtuels, où on est capable, depuis nos postes, avec des salariés sur place, faire des démonstrations, faire des accompagnements, et les Proof of Concept et Proof of Technology dont je vous ai parlé, mais sans avoir un lieu physique dédié, avec du matériel, etc., comme un Fab Lab pour l'innovation, dédié. Voilà comment ça marche.

D'accord. Et donc à Paris, dans votre cas, est-ce que vous avez plus un lab physique ou vous travaillez plus virtuellement ?

Alors à Paris, et depuis la création des Missisco Innovation Center de l'époque, donc 2015, on a toujours eu la chance d'avoir un lab physique à Paris.

D'accord.

C'est des lieux très connectés avec beaucoup d'objets connectés, des sensors, des caméras, des points d'accès wifi, des accès réseau. On travaille avec de l'open source. On a aussi des grands écrans géants qui font plusieurs murs et qui permettent d'afficher ou de s'immerger dans des espaces pour se retrouver dans des situations ou simplement pour brainstormer. On a aussi du son immersif, qui permet aussi de favoriser la création ou la restitution de dispositifs particuliers. Donc oui, nous, on a un vrai... Alors, c'est ce qu'on appelle un Immersive Innovation Lab, qu'on appelle iLab. Et on a la capacité de pouvoir y connecter un Webex, comme le Webex qu'on a aujourd'hui, sauf que c'est sur des écrans géants qui font tout un mur. Et donc, on se retrouve dans ce qu'on appelle un Open Space virtuel puisqu'on peut se connecter avec un autre espace identique et se voir comme au travers d'une fenêtre. On ne peut pas traverser la fenêtre puisque c'est un écran, mais on peut travailler comme si on était vraiment dans le même espace. C'est pour ça qu'on appelle ça aussi un Hyper Hybrid Collaboration Lab. Alors, il y en a que... On en a eu jusqu'à 7, 8 chez Cisco et une douzaine avec des partenaires. Aujourd'hui, on est plutôt sur 4-5 en fait. Et là, à Paris, on a la dernière version la plus avancée parce qu'on a déménagé récemment et qu'on en a profité pour faire un nouveau lab avec les nouvelles technologies du moment.

D'accord, super. Et alors, ici, juste pour préciser, c'est vraiment orienté solution client, mais est-ce que vous développez également de l'innovation pour Cisco, pour l'entreprise en tant que telle, ou c'est vraiment orienté pour les solutions clients ? Ou est-ce que vous développez aussi de nouveaux produits ?

Alors les nouveaux produits seront plutôt développés par les business units ou par l'équipe d'équipation. Nous on va développer, c'est pour ça qu'on parle de solutions, parce que les solutions ça intègre plusieurs produits, mais nous on ne va pas réellement Si il y a besoin de développer quelque chose, une grosse pièce ou un gros élément du système, il faudra regarder avec une équipe de développement. Nous, on fait plutôt de l'intégration, de l'assemblage, et puis surtout, on démontre que ça peut marcher. Mais au final, ce sont des solutions, après, qui sont référencées comme des solutions Cisco et avec celles de leurs partenaires. C'est-à-dire qu'avant, on n'était pas capable directement, en un clic, de passer une commande de cette solution-là parce qu'il fallait cocher plusieurs éléments et qu'il fallait les assembler. Là, en fait, après, toute la solution, elle existe sous forme d'un élément que l'on va avoir au catalogue produit de tel ou tel business unit, et ça devient une solution Cisco, quand ça marche. Et on travaille, on propose vraiment, en fait, dont trois formats progressifs. Le premier format, c'est tout ce qui concerne la phase de découverte de la problématique du client, l'identification de ses problèmes pain point et identifier s'il y a des solutions qui seraient viables pour eux. Ça, c'est un premier format. Le deuxième format, c'est ce qu'on appelle le co-design workshop. Donc, c'est des sessions où on va ensemble travailler à identifier quelle serait cette solution, identifier les personas, les personnes qui auront à l'utiliser, identifier leur parcours dans la journée ou dans le mois ou autre, ce qui les bloque et ce qui pourrait les débloquer, et puis identifier les solutions qu'il faudrait bâtir, construire et démontrer. Idéalement, on finit avec une maquette ou plusieurs maquettes qui montrent ce que serait la solution finale. Et ensuite on a un troisième format, le Proof of Technology. Le Proof of Technology, c'est sur la base du Proof of Concept ou de la maquette démontrée précédemment. On va aller prendre les éléments qu'il faut, éventuellement des éléments de partenaire ou de startup, et assembler le tout pour montrer qu'on arrive à réaliser exactement la maquette qu'on avait montrée. Et qu'on montre que ça marche, qu'on appelle end-to-end, bout en bout, et qu'il n'y a pas de manque pas développer des choses extraordinaires pour le mettre en oeuvre. Et on n'est pas forcé de passer par ces trois phases. Un client ou un partenaire peut arriver directement avec déjà son pain point et son idée de solution et on va directement faire le workshop pour avoir une maquette, un proof of concept. Ou un autre peut arriver directement avec sa maquette et son proof of concept et on va directement aller faire le proof of

technology. De même que, on peut enclencher une session d'exploration et ensuite les gens continueront tout seuls.

Ou on peut aller juste à faire une maquette, un concept, et ensuite les gens iront se le développer tout seuls. Donc on est vraiment là pour bridge the gap, faire le pont entre les éléments manquants pour faciliter l'innovation digitale. Et quand je parle de partenaires, pour que ça soit clair, Cisco est un fournisseur de technologie, donc on ne vend pas en direct. Donc nous on utilise dans le marché ce qu'on appelle B2B, business à business, éventuellement B2B2C pour les opérateurs télécom par exemple, mais donc généralement on est vendu par des partenaires. Donc c'est les partenaires qui viennent nous voir en disant j'ai un client qui a ce problème-là, nous on sait amener ça, est-ce que vous Cisco vous seriez avec vos solutions, faire quelque chose qui est raison Et moi, après partenaire, je prendrai en charge le fait d'aller déployer ça chez lui et de maintenir le service.

D'accord, c'est très clair. Et donc, là, si je résume bien, vous avez déjà décrit les méthodologies que vous utilisez au sein du Lab.

Oui, les méthodes, on est sur du classique, des méthodes de design thinking, des méthodes, alors il y a plusieurs Canvas, Business Canvas, Lean Canvas, il y en a plein. Après des fois, les clients ou les partenaires viennent directement avec leurs méthodes et puis on s'adapte.

D'accord. Il n'y a pas une méthodologie en particulier que vous privilégiez ?

On a une méthodologie de business assessment qu'on aime bien dans la première phase, qui permet de partir d'un domaine où on demande aux gens dans votre domaine, c'est quoi les problèmes, c'est quoi les tendances, quels sont les dangers, quels sont vos avantages, etc. pour déboucher sur des réflexions qui vont les amener à identifier deux, trois petits sujets sur lesquels ils voudraient se focaliser parce qu'ils peuvent très bien arriver avec rien. Ensuite, on a aussi un canvas de partenariat. Quand un partenaire vient en disant, voilà, nous voudrions faire ça. Donc ça, ça permet d'identifier ce qu'ils recherchent et ce qu'ils peuvent amener, ce que nous, on recherche, ce qu'on peut amener, et comment en combinant, on propose une nouvelle valeur. Il y a un autre modèle qu'on aime bien dans les workshops, c'est le Day in the Life. On commence par identifier des personnages, et on dit voilà quelle personne a, voilà sa vie, tous les jours ce qu'il fait, voilà les problèmes qu'il rencontre et après dans le Day in the Life, on va tracer une journée bêtement de 8h à 20h, alors ça pète une semaine de lundi à dimanche, on va mettre au-dessus tous les problèmes qu'il rencontre et en dessous comment chacun des problèmes pourrait être résolu en faisant ceci ou cela et ça commence à identifier clairement les solutions qu'il

faudrait mettre en oeuvre. Après pour les Proofs of Technology qui sont de l'assemblage, là on est dans des modèles rapide prototyping. Alors oui, par exemple, pour faire les maquettes connectées pour tester les interfaces utilisateurs, on utilise souvent, alors ce n'est pas une méthodologie, mais un outil qui s'appelle Figma. Il y en a plein d'autres dans les outils, y compris dans les brainstorms, etc., Miro, Clackchain et compagnie. Figma, c'est vraiment très utile pour prototyper rapidement une interface, même responsive. Et après, Proof-of-Technology, on est en mode projet, tout simplement, mode projet, mais rapide, agile avec des timebox de 1 à 2 semaines max et puis on avance rapidement comme ça et on essaye de ne jamais dépasser 3 mois. Comme c'est un service gratuit, on le borne dans le temps.

D'accord, super. Et alors j'ai une question plus au niveau des rôles. Dans la littérature, on parle souvent du rôle de facilitateur, qui est en fait une personne qui guide le processus créatif ou qui s'assurent que les sessions soient productives et alignées avec les objectifs organisationnels. Donc voilà, je voulais savoir si vous mettez aussi cela en place dans votre lab. Voilà.

Complètement. Alors typiquement, on a accompagné l'initiative. On a signé en 2020 un partenariat pour les JO 2024 à Paris. Et en fait, un petit peu pour tirer parti de cette opportunité, les gens en charge de ce partenariat, c'est Cisco, ont eu l'idée, alors en plus c'était l'époque de Covid, il s'agissait aussi un petit peu d'animer les gens, créer de la cohésion chez soi, et on a créé un programme d'entrepreneuriat que tous les employés de Cisco réfléchissent à ce qui pourrait être innovant, intéressant. Donc il y a plus de 200 personnes qui ont participé, sachant qu'on est 800 en France, c'est déjà pas mal, et ont été identifiées une dizaine de thématiques, qui sont devenues une dizaine de projets, qui ont été suivis par une cinquantaine de personnes. On a accompagné avec SIL tous ces projets d'innovation, et mis en place les méthodes de phasing aussi, donc la partie idéation, la partie MVP, minimum valuable product, la partie recherche des partenariats, sourcing, etc. Et oui, on a mis en place avec un partenaire qui s'appelle Science, toute la partie facilitation pour animer à chaque fois le groupe global et puis les dix groupes des dix projets avec cinq à huit personnes chacun puis faciliter la progression de chacun des projets qui avançait pas tous à la même vitesse. L'ensemble du programme qui d'un point de vue de Cisco France était vu comme tous les trois mois on regardait ce qui avait été fait etc. Et au final de ce projet il y a finalement quatre projets de ce programme. Quatre projets sont devenus des produits. D'accord. Un va finir plutôt en démonstrateur, parce que c'est plus difficile de le mettre en œuvre. Et puis les JO, en fait, ne vont pas systématiquement faire de l'innovation pour l'année à venir. Ils veulent sécuriser leur jeu, donc plutôt le reporter les quatre ans d'après. Et puis il y a

un autre projet qui est en train d'être dérivé d'une de ces initiatives pour faire un système de Wi-Fi interconnecté entre beaucoup d'acteurs de la région parisienne pour fournir du Wi-Fi en s'identifiant une seule fois, quel que soit l'endroit où on est. Donc il y a quand même 4 projets plus 2, donc 6 sur 10 presque, qui ont abouti à des solutions. Et donc oui, dans la facilitation, on est parti sur une méthodologie classique de classification autour de la désirabilité, la viabilité et la faisabilité. Donc la désirabilité, c'est ce qu'on va pouvoir tester avec le fameux proof of concept et la maquette. Est-ce que ça correspond ? La faisabilité va être couverte par le proof of technology. On montre en end-to-end comment ça marche. Pardon, la viabilité, là c'était plutôt les gens de sales, donc des ventes, mais aussi l'Eagles, mais aussi RH etc. qui venaient valider le fait que c'est une solution qui peut être viable au sens business pour Cisco.

D'accord, super. Merci. Merci déjà pour tout ça. Alors, la question suivante, c'est une question plus théorique, on va dire. C'est, sur base de votre expérience, comment est-ce que vous définiriez un laboratoire d'innovation ? Parce qu'au final, c'est toute la question. C'est un terme très large.

Alors disons oui, parce qu'il y a plusieurs laboratoires d'innovation. Oui, voilà.

Je pense qu'il y a les laboratoires d'innovation qui sont là pour valider... Alors déjà, d'innovation, de quoi on parle quand on parle d'innovation ? Donc pour moi, comme pour beaucoup de gens, innover, ce n'est pas inventer, ce n'est pas juste inventer. Innover, c'est réussir le lancement d'un nouveau produit ou d'un nouveau service. Donc ça veut dire qu'on a réussi à mettre sur le marché quelque chose qui était certes intéressant, mais qui rencontre son marché ou ses clients. Donc c'est ça innover. C'est dire qu'il faut être quand même assez près du terrain, faut se soucier de ce que veulent les gens, mais c'est vrai aussi que sur des choses très nouvelles, Les gens ne savent peut-être pas qu'ils auraient été désireux de telle ou telle innovation, parce qu'ils n'imaginaient même pas. Ne serait-ce que le smartphone tactile, avant c'était avec des boutons, un clavier, et puis d'un seul coup on a pu le faire avec le doigt. Peut-être certains en rêvaient, mais ça n'existait pas forcément. De même que tout simplement, smartphone, pouvoir téléphoner de n'importe où, ou aller sur Internet n'importe où, on voyait ça dans des films de fiction, des séries, mais c'est tout. Donc innover c'est vraiment amener quelque chose sur le marché. Donc après je dirais c'est d'où on vient. Donc il y a les laboratoires d'innovation qui sont là pour amener sur le marché des idées issues de l'archive. Donc là on est plutôt dans de la R&I et pas de la R&D. R&I on est généralement connecté avec des centres de recherche, des laboratoires de recherche et on cherche à voir s'il y a des liens entre des cas d'usages particuliers ou des besoins qui ont été identifiés sur

le marché qui pourraient être résolus par ces recherches. Donc ça, c'est un type de lab' d'innovation qui est en relation avec ces labos et qui apporte du concret à ces labos qui sont plutôt dans de la théorie. Ensuite, il y a les lab' d'innovation qui sont liées à un marché et qui ont besoin d'expérimenter en permanence ce que les clients, ce dont les besoins aux clients, ou comment ils vont réagir face à une nouveauté. Là-dessus, Descatelons sont très forts. Typiquement, ils ont imaginé certains magasins Descatelons connectés directement au lab d'innovation qui est derrière, qu'on ne voit pas, quasi un fab lab. Ils inventent plein de choses chaque semaine.

Ils mettent les produits dans les rayons et ils voient comment les gens réagissent, si ça marche ou pas. Donc là, on est dans le lab d'innovation de marché qui est directement connecté aux espaces de ventes. Ça peut se faire aussi dans d'autres domaines pour aller expérimenter telle ou telle nouveauté. Ça se fait aussi bien dans les restaurants, dans les hôtels, etc. Après, il y a le lab d'innovation en termes de technique. Donc là, en fait, généralement, il faut plutôt des experts de telle ou telle technologie nouvelle ou qui vient d'arriver. et puis on va travailler avec les gens des services, les gens des ventes, les gens des produits, pour voir dans quoi cette technologie pourrait améliorer les choses. Typiquement, l'IA, et plus récemment l'IA générative, d'un seul coup, c'est une nouvelle technologie qui est mature, industrialisable, et qui peut venir améliorer la productivité d'une entreprise déjà, mais aussi les produits qu'elle vend, mais aussi même créer de nouveaux produits à partir de cette IA générative. Donc là, c'est pratiquement pas trois labs différents, mais c'est trois fonctions de labs différents. Un lab sur la productivité, on connaît toutes les process de l'entreprise, qu'est-ce qui peut être amélioré. Après, sur des produits d'une entreprise, peut-être par business unit ou par... C'est des choses qui vont rentrer dans leur roadmap. Donc il faut étudier ça et donc peut-être un petit lab orienté autour de cette technologie. Et puis après, quand il s'agit carrément d'aller développer de nouvelles solutions à base de cette technologie, on est plus dans de l'incubation. Alors typiquement, moi je pense qu'il y a un intérêt d'avoir, dans tous les cas, des relations avec l'extérieur. Il y a des relations avec l'expertise, il y a des relations avec l'entreprise aussi bien au niveau corporate que local. Alors pas du tout pour vendre ma soupe ni l'organisation de Cisco, mais je trouve particulièrement judicieux l'organisation de Cisco Innovation Lab qui sont au cœur de ces écosystèmes et des interactions avec ces écosystèmes aussi bien locaux que corporate, mais aussi bien sur nos technologies, les marchés, plus le fait, dans notre cas, d'adresser directement les cas d'usage. Les cas d'usage, c'est généralement le LAB du service, plus proche d'ailleurs de l'exemple de Decathlon que je donnais. Dès que Decathlon, c'était aussi pour nouer des nouveaux produits.

Donc après, en termes d'organisation, ce qui est important pour les LAB, c'est d'avoir des moyens. Alors ça peut être sous le terme de Fab Lab, mais en tout cas c'est un lab où on peut fabriquer, prototyper des choses, imaginer des choses, permettre de couvrir toutes les phases de l'innovation, depuis l'idéation, les tests, l'expérimentation, le design, etc. Et puis les itérations, les cycles, y compris avec les responsables stratégiques ou des ventes, etc. en interne d'être aussi bien connecté avec d'autres entités comme les RH, les Deagles, etc. Parce qu'on a vu des projets coincés, qui marchaient très bien, mais coincés pour des raisons d'acceptabilité ou des raisons légales. Donc c'est totalement justifié. Pas forcément des grosses structures. Nous généralement, je parle dans le lab d'innovation rapide, c'est des équipes de 4 maximum, On peut monter jusqu'à 6, 8. Après, si on est dans de l'incubation et du développement de produits nouveaux, oui, là, on peut être de 20, 30, pourquoi pas 80, 100, 10. Mais l'innovation, pour atterrir rapidement et tester rapidement sur la base des choses existantes, normalement, on marche mieux dans des petites équipes. Donc oui, un lab d'innovation, c'est quelque chose qui se soucie des besoins de l'entreprise, des perspectives de l'entreprise, en se souciant des gens clients partenaires qui auront à utiliser les solutions qu'on propose et en surtout validant que technologiquement ça marche.

D'accord merci, c'était très complet merci beaucoup. Et alors donc dans la littérature il parle beaucoup de deux dimensions qui sont d'une part tout ce qui est espaces et infrastructures et de l'autre part tout ce qui est gestion, management, fonctionnement. Est-ce que vous, vous êtes d'accord avec ces deux dimensions qui caractérisent ? Au niveau de tout ce qui est espaces, on en a parlé tout à l'heure, je sais que vous faites ça. Mais voilà, est-ce que vous seriez d'accord avec ces deux dimensions ? Est-ce que vous avez quelque chose à ajouter par rapport à ça ?

Je suis complètement d'accord en fait, on est en train de parler d'un côté de moyens matériels et de l'autre côté des moyens humains. Les moyens matériels, pourquoi c'est difficile en innovation ? Parce qu'on va demander d'acheter, d'investir dans des solutions, des technologies qu'on va tester et qui peut-être mèneront à rien. Donc c'est du financement à perte, entre guillemets. Après, si on veut éviter ces financements à perte, on peut faire des analyses en amont, des tests en amont, mais du coup, ça va soit empêcher d'aller tester les choses, soit ralentir par rapport à d'autres qui avanceraient plus vite. Donc la gestion des infrastructures, la mise à disposition des moyens qui permettent aux gens qui travaillent dedans, d'aller vite, mais sans cramer de l'argent pour rien, quoi, par l'écrivain, ça c'est important et difficile à mener. Sur le management, le management c'est très compliqué parce que selon les profils, dans les cursus d'éducation, de formation, je vais ultra simplifier et donc c'est pas comme ça que je vois les gens. C'est pour déterminer la

perception. Le modèle, par exemple, universitaire en France a tendance d'apprendre aux gens à ouvrir le sujet, à l'explorer, identifier les choses, etc. et d'avoir une vue complète holistique. Et puis il y a des projets qui vont mourir, ça ne va rien donner, on peut trouver des trucs qui ne donnent rien, etc. Tous les cursus d'ingénierie, l'école d'ingénierie, on est plutôt sur une partie où on a une grande quantité de connaissances et de compétences, et on va essayer de faire le mieux avec le moins possible. Et puis aussi, pour finir dans les temps, qu'est-ce qu'on peut enlever qui n'est pas nécessaire pour arriver plus vite, moins cher, etc. Donc en fait, on a d'un côté un processus d'ouverture d'entonnoir et de l'autre côté un processus de fermeture d'entonnoir. La difficulté en innovation, c'est que c'est difficile d'arriver sur un sujet sans explorer tout ce qui s'est fait, parce que sinon on va refaire des entonnoirs de l'instant, ça ne sert à rien d'arriver à la fondante. En même temps, il faut aller vite, il faut que ça corresponde à un besoin client ou marché. Donc du coup, au bout d'un moment donné, il faut bien se focaliser sur un sujet, d'où l'usage des MVP, par exemple, des choses comme ça, pour avancer vite. Mais à la différence d'un produit entretenu, je ne sais pas, on a un avion, on a un restaurant, et puis on l'améliore tous les jours, etc. Là, on fait un projet et puis ça ne marche pas. on passe à autre chose.

Donc en fait il faut réussir à gérer au niveau du management des gens qui vont avoir à la fois l'esprit d'ouverture et l'esprit d'intégration tout en ayant en même temps la capacité à avancer tranquillement sur une feuille blanche ou grise tout en ayant enfin la capacité d'arrêter du jour au lendemain un projet si on voit qu'il n'est pas viable, parce qu'il marche, il plaît, mais ce n'est pas viable pour l'entreprise, ou il faut le transmettre, ou il faut en faire un open source, ou alors on a beau chercher, chercher, il n'y a pas de solution technique, ou alors on a beau le remettre dans tous les sens, ça ne plaît pas, il n'y a pas d'acceptabilité, et donc du coup il faut savoir ne pas tomber amoureux de ses projets pour pouvoir passer à un autre. Donc ça nécessite soit des personnes qui sont vraiment ouvertes à tout ça et performantes, ou alors un management qui accompagne le rythme, la difficulté, la complexité et parfois les arrêts brutaux, les redémarrages tout aussi brutaux d'activités, tout en motivant les personnes et que ça les intéresse, et qu'ils y voient aussi des perspectives pour leur carrière. Un ingénieur, un développeur, s'il développe 10 projets, il n'y en a que 3 qui ont marché, ou au bout d'un moment donné, si très tôt, il va reconnaître que ce projet, ou identifier, ou penser que ce projet n'est pas viable, continuer à travailler dessus, ce n'est pas motivant de lire dans mon CV, j'ai trois ans, j'ai vu deux trucs qui ont marché, c'est peut-être pas suffisant. La valorisation de son activité, elle est plus le fait d'avoir essayé jusqu'au bout et s'être arrêté à temps que d'avoir une somme de réussite avec des livraisons de clients qui se passent plutôt en production. Donc on n'est pas en production, on est en

innovation. Après, il y a aussi l'histoire de culture anglo-saxonne, l'erreur ou l'échec fait partie du parcours. En France, je sais pas, en Belgique, mais c'est un peu moins latin, quoi.

D'accord. D'accord, très bien. Et alors, de nouveau, plus, on va dire, théoriquement parlant, est-ce que vous pourriez donner des caractéristiques clés qui selon vous distinguent vraiment les Innovation Labs d'autres initiatives d'innovation ? Ça peut être par exemple les incubateurs, les départements de recherche et développement ou de R&I, comme vous en avez parlé tantôt. Qu'est-ce qui est vraiment caractéristique pour vous ?

Pour faire le lien avec juste avant, la caractéristique des gens, Déjà, la caractéristique des LAB, c'est qu'il faut être vif. Donc la vivacité, c'est important, bien réagir, être multigénéraliste. Ensuite, avoir de l'initiative, c'est important. Et ensuite, de la ténacité. Donc après, si je veux le traduire pour un LAB, c'est vrai que le lab doit vraiment être en permanence prêt aux aguets à réagir, à s'adapter à un nouveau contexte. L'initiative, c'est il faut une infrastructure et des gens qui vont pouvoir investir quand il faut, travailler dessus. La ténacité, c'est quand on tient quelque chose, il faut le mener jusqu'au bout, il faut le livrer, il faut l'accompagner. Donc pour moi, Si on arrive à sortir un projet nouveau par trimestre par exemple, ça me semble déjà bien, quelle que soit la taille du problème résolu.

D'accord. Et alors, dans la littérature aussi, ils disent que parfois les départements, comme par exemple recherche et développement, sont plus isolés par rapport au reste de l'entreprise et que le jargon est souvent plus complexe et que c'est justement ça que les innovation labs veulent un peu contrer, si je puis dire. Est-ce que vous êtes d'accord avec ça ou non ?

Ça dépend de ce qu'on met derrière, ou comment les entreprises s'organisent autour de ça, ou les entités publiques. Mais c'est vrai que la R&D, on est dans la recherche et le développement. Alors, il faut savoir si le développement, c'est le développement au sens le développer et le produire, ou si c'est au sens business, le développer, c'est-à-dire le vendre et le faire croître. Généralement, la R&D, c'est l'amont de la production. C'est vrai qu'on a l'habitude de dire qu'ils sont dans des process un peu moins agiles, un peu plus en cascade ou avec une partie de tunneling où on ne voit pas trop ce qui se passe. Mais c'est vrai aussi que des fois sur certaines technologies, quand on parle de deep tech par exemple, technologie de base profonde, on ne peut pas d'un seul coup avoir un truc en trois semaines et puis tester quelque chose en trois mois. Des fois, il faut plus de temps. Si on regarde les avions, le nucléaire, si on regarde certaines problématiques d'énergie, climatique, etc., on y travaille de fond. Après, la problématique, c'est aller retrouver

les liens avec les entités de production, en faire des produits, il peut se passer des choses. Les labs d'innovation, ils sont un peu là pour être un peu plus dynamiques et en particulier, justement, dans notre cas, moi, je peux parler plus facilement de notre cas, c'est sur la partie use case. Les innovations vont avoir lieu via la technologie, via le marché ou via les cas d'usage. C'est peut-être plus facile de voir facilement avec un... Oui, aisément, ce qu'on peut faire avec les technologies existantes en termes de cas d'usage et de pouvoir dire, ah non, ça, ça renvoie à une... Les projets européens sont là pour ça, les projets nationaux, ça renvoie à des besoins de recherche qui nécessitent de faire de la R&D. Donc, un lab peut aussi aller alimenter de la R&D. Alors après, nous on est en B2B, les gens qui sont en B2C, par exemple Chanel, L'Oréal, etc., c'est des gens qui font directement, ils ont leurs clients, ils sont dans des processus de R&I, c'est-à-dire qu'ils ont une recherche, ils vont aller la tester, ils vont aller voir, ils la lancent sur le marché, comme je vous racontais à Decathlon, et puis hop, donc la partie B2C est plus R&D en fait que d'autres. Donc pour moi il n'y a pas vraiment d'opposition, c'est des objectifs différents. Mais c'est vrai que normalement les labs d'innovation ont un rythme plus rapide que les entités de R&D.

D'accord, merci.

On parle généralement de trois horizons, le court terme, le moyen terme et le long terme. Ça change un peu selon les entreprises, mais grosso modo, il y a le 12-18 mois, ou 12-18 mois-24 mois, ça c'est le court terme. Après, il y a le 3-5 ans, c'est le moyen terme. Et après, il y a le 5-7 ans, long terme, et au-delà avec la recherche. La R&D, elle est plus dans le 5-7 ans, elle est plus horizon. Certains vont se mettre dans la partie moyen terme, les labs sont généralement dans le court terme ou le début du moyen terme, à 3 ans maximum.

D'accord, merci beaucoup. Et alors ensuite, plus au niveau de l'espace physique ici, est-ce que vous pouvez discuter de la manière dont le design et l'aménagement d'un laboratoire d'innovation, du vôtre en l'occurrence, influence les processus créatifs et les résultats en matière d'innovation ?

Alors je peux discuter du design, en quoi ça influence ou pas. Alors une fois que je peux partager l'expérience que j'ai avec nos labs et ceux de mes collègues, nous on a travaillé sur ce Hyper Hybrid Collaboration Lab justement pour le rendre le plus interactif possible, le plus connecté possible, le plus ouvert aux autres technologies possibles. Et quand on parle de se connecter, c'est aussi par immersion, être avec d'autres, sans voyager, mais pas en se voyant avec des grosses têtes comme on voit là, en se voyant en taille réelle, etc. Donc je pense que oui, c'est à l'image

des Fab Labs, il faut que ça soit, nous l'espace, on l'a imaginé, complètement modulable, donc c'est que du mobilier qui peut bouger, tous les écrans peuvent faire ce qu'on veut dessus, dans les caméras on peut passer ce qu'on veut dedans, etc. mais l'idée c'est de pouvoir recréer un contexte qui correspond exactement à la situation que l'on veut évaluer ou dans laquelle on veut travailler. Donc oui, ça influe forcément, y compris les phases d'idéation, on va utiliser les grands écrans pour afficher des décors, pour afficher des ambiances, pour tester les provas, on va afficher l'équivalent d'une station de métro, si c'est dans le métro, d'un restaurant, d'une entrée d'hôpital, une salle de classe, pour qu'on se sente comme dans un collège de rodin. Donc oui, ça favorise et ça aide la mise en situation et certaines prises de décisions. Après, il y a des lab qui sont simplement... Et c'est pas... Simplement, c'est moins bien. Il y a plein de démons présents. On peut jouer ça, on peut jouer ça, un peu comme la cité des sciences, où on a l'endroit où on expérimente plein de choses. Ça donne des idées aux gens, puis après on discute. Mais il y a sûrement plus de types de design. Moi je pense que dès qu'on est au Meet aussi, il faut être sûrement plus FabLab. Quand on fait de l'innovation, moi je parle des cadeaux, de l'orchestre, etc. On est dans le digital, il y a un peu d'infrastructure, il y a plus virtuel, il y a beaucoup de choses qui sont pas palpables. Donc c'est plutôt des digital labs. Mais oui, oui, Il y a un bon livre ancien de Véronique Gay sur la conception, laissant une chose que j'ai apprise ou qu'il faut mettre dans un lab d'innovation. Elle a travaillé dans la design school de Stanford, dont les design schools qui sont maintenant à l'école de Nîmes, etc.

Comment ça s'appelle ? Si jamais vous retrouvez la littérature, peut-être que si je trouve une version numérique, je vous l'enverrai. Il y a tous les éléments qui font que ça aide au design. Ne serait-ce qu'aussi que les couleurs, etc. Les couleurs des meubles, reposants, etc. Il y a plein de choses.

D'accord, merci, je regarderai ça. Je regarde. Alors, ici, je ne sais pas vraiment si la question est relevante. Ça dépend. Est-ce que vous consacrez vous et vos équipes à 100 % à l'Innovation Lab ou est-ce qu'il y a certaines personnes qui équilibrent, on va dire, le temps consacré à l'innovation avec des charges de travail régulières ? Si c'est le cas, comment équilibrez-vous le temps consacré entre l'innovation et les charges du travail régulière ? Je ne sais pas si vous vous consacrez à 100 % ou non.

Nous, on est à 100 %. Dans le 100 %, il y a de l'agriculture aussi, mais c'est dans le domaine de l'innovation. Il y a des collègues qui vont contribuer, ça peut être du 10 %, du 30 %, du 50 %, Mais moi, à partir du moment 2008 où je suis passé dans la partie innovation, j'ai toujours été en

100% avec des équipes qui étaient en 100%. D'accord. Très bien. J'ai vu sur les programmes d'entrepreneuriat où les collègues Cisco dont je vous parlais, pour les thématiques des JO, consacraient 10, 20 ou 30% de leur temps. C'est très compliqué. Ils arrivaient à dégager un maximum. En plus, c'était des gens des ventes, donc ils arrivaient à consacrer 10% au-dessus de leurs 100. Donc ils étaient souvent en mode 110-130% et puis après, quand on est dans une équipe même de 5 à 8 personnes, ne serait-ce que de les réunir deux fois par semaine une heure, les avoir tous, c'était très compliqué parce qu'ils n'étaient pas libres au même moment. Donc le fait d'être dédié, alors après, être dédié, ça veut pas dire être déconnecté des autres, de la réalité des vôtres, des problématiques business, etc. Mais dans l'innovation, oui, c'est consacré à 100%, c'est important.

D'accord, super. Parfait, merci. Alors là, les questions, c'est plus en rapport avec l'impact. Quels défis, s'il y en a, avez-vous rencontré pour aligner les activités du laboratoire d'innovation avec les objectifs stratégiques de l'organisation en général ? Est-ce qu'il y a eu certains défis à ce niveau-là ?

Il y a eu des particularités. Au début, les labs étaient là pour vendre, alors c'était des centers à l'époque, ils étaient là pour présenter les nouvelles fonctionnalités des nouveaux produits, des produits existants. Donc c'était principalement montrer les nouveautés, un peu comme Play Store, etc. Auquel on a rajouté l'accompagnement des startups, aligné avec la stratégie. Et puis ensuite, on a été focalisé sur l'accompagnement de la recherche des partenaires pour faire les nouveaux produits à incubier en discutant avec l'écosystème. Après, on a été focalisé sur les études stratégiques qui avaient défini des offres stratégiques. On voulait valider si ces offres stratégiques, comment elles étaient appréciées d'un pays à l'autre, qu'est-ce qu'il fallait adapter, etc. Donc nous, en fait, on a toujours suivi les politiques qui nous étaient données, les directives qui nous étaient données. La seule chose, c'est concrètement les gens locaux dans les pays pouvaient nous voir un coup sur les produits, un coup sur les oeuvres stratégiques, un coup sur l'occupation. Ils disaient, alors vous êtes là, vous êtes là, un peu exclusif. On a changé ça il y a deux ans en étant accompagnateur de n'importe quelle innovation dans la mesure où il s'agit d'August 15. À ce moment-là, il n'y a plus de classification. Donc les challenges, ça va être par rapport à la durabilité, la cohérence, Et après, il nous arrive que, c'est pas qu'on est issus des échecs, mais bon, s'il se trouve qu'une offre stratégique imaginée marche un peu, mais pas dans l'autre ou pas de cette façon, ça permet d'avoir des remontées rapides. Les challenges, c'est mesurer l'impact de ce qu'on fait, en fait. Selon les sujets, c'est pas évident. On peut contribuer à des rendez-vous, on peut contribuer à des proof of concept ou des assemblages de solutions sur,

dans notre cas qui sommes B2B2C, des solutions qui vont se signer ou ouvrir des business deux ans après. Donc on peut dire qu'on est partie prenante avec ces trois entretiens et quatre projets à un business qui a ramené, je ne sais pas, 200 millions pour la France dans les smart businesses. Mais le lien n'est pas établi si nettement que ça.

Donc le challenge, c'est toujours dans la mesure d'impact et l'identification des critères qui permettent de qualifier cette mesure. Le nombre de visites, le nombre de projets... Parce qu'après, nous, on ne vend pas en direct, en fait.

Voilà, c'est ça que j'allais vous demander, justement, pour rebondir sur ça. Est-ce que vous avez des indicateurs pour mesurer l'impact de vos activités ? Quels indicateurs utilisez-vous pour mesurer ça ?

On a des indicateurs qui couvrent tous nos formats. On a un annotateur sur le nombre de visites, d'explorations, le nombre de workshops, de proof of concept, le nombre de proof of technology et le nombre de projets transférés par une business unit ou un partenaire en incubation. Après, on a d'autres éléments qui viennent se rajouter, le nombre de participations ou d'organisations d'événements, parce qu'on se retrouve du convoi, ou à participer à des événements partenaires, etc. Et après, c'est tout. Ce qui n'est pas évident, c'est que ce sont des critères qui sont plutôt quantitatifs, alors que notre fonction est plutôt qualitative. Donc pour apprécier, c'est un petit peu comme un produit scolaire. Et puis après, ça dépend du pays. Qu'est-ce qui est clé dans le pays, chez nous ? Je ne sais pas, en France, on a la réindustrialisation, on a les smart buildings, cybersecurity, intelligence artificielle. Dans d'autres pays, c'est la santé. Dans d'autres pays, c'est l'eugénie. Dans d'autres pays, c'est l'agriculture. Ce n'est pas... Après, on a aussi les éléments qualitatifs de remontée des gens avec qui on travaille, qui sont soit des témoignages, soit qui sont des appréciations du manager, d'un tel ou tel producteur. Mais oui, la partie innovation, si on n'est pas directement au ventre, c'est compliqué.

D'accord. Très bien. Et alors, de nouveau, pour revenir à la théorie, on parle souvent de succès-problème. Donc en fait, c'est la lutte des organisations pour tirer parti des résultats des activités et les mettre en œuvre avec succès. Par la suite, donc assurer la mise en œuvre pratique des idées générées. Est-ce que c'est également quelque chose, un problème que vous rencontrez dans vos activités ?

Alors c'est quelque chose qui s'est rencontré au fil de l'eau, comme je vous racontais un peu notre évolution. On s'est retrouvé à travailler et faire de l'innovation sans avoir les moyens de les développer quand les business units ne pouvaient pas le faire. Donc on a créé l'entité

d'incubation. Et puis on s'est retrouvé avec le problème de devoir les vendre parce que toutes les business units n'arrivaient pas, ou n'étaient pas conçus pour vendre ce type de produits complètement nouveaux. Donc il a fallu construire l'unité de go-to-market pour ces nouveaux produits. Et puis après, il y a le fait de pouvoir faciliter les innovations avec des clients sur leur thématique, mais sans les faire payer avant d'être sûr que ça marche. Donc nous, avec notre orientation, d'avoir l'innovation customer use case driven. Donc oui, en fait, on a été confronté à un prototype qui reste un prototype ou qui ne veut pas être pris par une entité parce que not invented here, on n'est pas conçu pour. Après, il y a le produit développé qui marche et puis il n'y a personne pour le vendre. Et puis après, il y a toute l'organisation pour le vendre, mais il se trouve que le client il a besoin du produit A et B plus un alpha ou un gamma qu'on connaît pas et qui peut être fait mais que les gens des unités produits vont pas faire parce qu'eux ils ont leur roadmap c'est pas leur fonction d'aller faire ces spécificités là et si on attend que le client est pas prêt à payer pour une étude. Donc on a essayé au fil de l'eau de d'apporter des réponses à ces challenges auxquels on a dû faire face tous ceux que vous décrivez un par un. Un par un et plusieurs fois.

D'accord, merci beaucoup. Et alors, la prochaine question, je ne sais pas si vous avez le temps.

Parce qu'on déborde un petit peu. On a un peu débordé, j'ai pas mal de trucs. Je ne sais pas si on peut le dire jusqu'à 15.

Oui, oui, je vais abréger. Donc, la question suivante, c'était sur les développements futurs que vous prévoyez pour les laboratoires d'innovation et comment assurer l'impact à long terme du laboratoire d'innovation ?

Alors, c'est justement ce pour quoi on est en train de réfléchir et on a eu jusqu'à 22 d'espaces, d'innovations autochtones comme l'innovation noire. On réfléchit à quels sont les mauvais endroits, comment scaler, comment se développer, comment créer d'autres labs à un rapport coût-qualité-prix qui fait sens, y compris en termes de ressources, en incluant peut-être le fait d'avoir ce qu'on appelle des labs virtuels, c'est-à-dire des labs non physiques avec des personnes physiques qui peuvent faire appel à distance à des labs physiques, mais aussi la possibilité de pouvoir, depuis un lab physique, adresser des pays qui n'ont pas ce lab, mais via les outils à distance de le faire. On est en train de travailler sur comment nous-mêmes se développer, scaler, à des coûts raisonnables et efficaces en fonction des pays la taille des marchés, les spécificités de chaque pays. On a été, oui c'est ça jusqu'à à peu près 12 laps me semble-t-il, donc on pourrait

essayer ou viser dans les années à venir de doubler ou peut-être s'organiser autrement, peut-être avoir un centre technique qui adresse plein de labs virtuels, sans que ce centre technique soit forcément en train d'opérer des innovations en tant que telle, mais juste d'amener les moyens. Ils sont en train de réfléchir à ça.

D'accord. Et comment assurer cela à long terme, que ça perdure dans le temps, on va dire, les Innovation Labs ?

Pour que ça perdure dans le temps, il faut que ça rende satisfaction localement aux parties prenantes avec lesquelles on travaille, c'est-à-dire le directeur général de Cisco France pour moi, les responsables de chaque business unit, donc on a Networking, donc les réseaux, Collaboration, Cyber Security, Observability, et puis les équipes d'incubation, et aussi que les partenaires de l'écosystème avec lesquels on travaille, donc les entités soft leadership, les entités start-up. et les entités académiques voient un intérêt et continuent de voir un intérêt de travailler avec nous, qu'on leur apporte de l'expertise de valeur, qu'on facilite l'accès à des technologies ou à des ressources ou des experts et que ça aide à dynamiser l'environnement d'innovation numérique, numérique pour nous en tout cas. Voilà, donc il faut apporter des éléments de satisfaction aux gens avec lesquels on travaille, qui se concrétisent au final. Pour l'entreprise, c'est en termes de business, pour les partenaires, de valeur ajoutée.

D'accord.

Très bien. C'est tous les jours en fait. C'est un souci de tous les jours. Un souci au sens d'une mission, une activité de tous les jours.

D'accord, super, merci. Et voilà, donc ce sera ma dernière question. Merci pour autant. Mais est-ce qu'il y a quelque chose que vous jugez essentiel et dont nous n'avons pas discuté concernant les laboratoires d'innovation ?

La formation continue.

D'accord.

Les technologies, particulièrement dans nos domaines, sont révolutionnées tous les trois ans. Si on ne se met pas à jour, si on ne se met pas au courant, si on ne s'y intéresse pas, ou si on ne renouvelle pas son équipe, ou son savoir, ou son expertise, on ne va pas pouvoir suivre. Donc il faut un accompagnement en termes de formation. Et ce n'est pas forcément la technologie, mais ça peut être la technologie de management, la technologie de finance, Il y a des innovations de

ventre, des innovations de communication. Il faut rester connecté. Alors, il ne faut pas être avide d'informations, etc. Il faut accompagner les labs de moyens de se former aux tendances. Et particulièrement, on n'en a pas parlé aux... Alors, ça s'appelle les méga-tendances, les méga-trends sur le long terme, s'intéresser aux megatrends, si vous les avez déjà dans votre mémoire c'est bien, sinon regardez de quoi il s'agit, c'est les problématiques qui sont globales au sens mondial, qui nécessitent de la coopération, on ne peut pas le faire tout seul, et qui sont de long terme. Je peux en citer une très simple, c'est le changement climatique. Le changement climatique c'est mondial, on ne peut pas le faire tout seul dans son coin, ça ne va pas se résoudre en une année. Il y en a d'autres, L'intelligence artificielle, peut-être qu'à l'arrêt du maintenant, engendre des problématiques d'éthique, etc. L'éducation, dont je vais parler rapidement, c'est des problèmes globaux. Il y a d'autres problèmes qui sont en dehors de mon domaine, qui sont des problèmes géopolitiques, des problèmes d'approvisionnement de l'eau, de déplacement, de surpopulation ou de dépopulation. Les mégatrends sont des bons sujets comme ce qu'on appelle North Star, c'est-à-dire l'étoile polaire vers laquelle se diriger. Et donc, en termes d'éducation, regarder les sujets qui sont des méga trends auxquels on sera tous confrontés et essayer de se former sur ces sujets-là, au fil de l'eau, parce qu'on ne se forme pas en une fois. La formation continue, c'est important. Enfin, continue, périodique. On n'a pas fini d'apprendre en sortant de l'école.

Oui, totalement. Merci beaucoup en tout cas pour vos temps et votre expertise. Voilà, on a un petit peu dépassé, désolé, j'espère que ce n'est pas trop problématique pour vous.

C'est parce que je suis bavard.

Mais tant mieux, c'était très intéressant en tout cas. Merci beaucoup.

Merci pour vos questions parce que c'est aussi pour nous une façon de rafraîchir un petit peu, d'organiser.

D'accord, pas de souci, merci beaucoup à vous en tout cas.

Merci, je vous souhaite une bonne poursuite dans votre travail.

À vous aussi, au revoir.

4.4. SNCB Innovation Lab - Transportation Sector – Julie Draye

Voilà, donc la première question, c'est est-ce que tu peux te présenter et parler un peu de ton parcours et également de ton expérience, si tu en as avant ou maintenant, en matière d'innovation ?

Alors moi, j'ai un rôle particulier à l'innovation parce que je gère tout ce qui est événements et communication. Donc nous, à l'innovation à la SNCB, on a trois missions principales dans notre Innovation Lab. La première, c'est résoudre des problèmes clients, donc vraiment des clients externes. La deuxième, c'est générer des outils et tout ça pour améliorer la productivité en interne. Ça, c'est tout nouveau. Donc à partir de cette année, on peut travailler sur des problèmes, on va dire, plus internes. et la troisième mission, c'est répandre une culture d'innovation dans l'entreprise. Moi, je suis vraiment, si tu veux, la responsable de cette mission-là, de la troisième mission, donc je ne travaille pas directement dans l'innovation. Maintenant, tous mes autres collègues sont project managers en innovation. Il y en a qui sont coachs en innovation, et donc eux ont beaucoup plus d'expérience dans l'innovation de manière générale. Moi, je travaille à la SNCB depuis mars 2021, donc ça fait un peu plus de trois ans. Mais avant ça, j'étais dans la communication chez AXA, par exemple, mais pas du tout en lien avec l'innovation, donc je ne crois pas que c'est utile pour ton mémoire. Maintenant, ce que je peux dire sur l'Innovation Lab à la SNCB, c'est que ça existe depuis quatre ans et demi. Donc, ça a été créé en 2019, je pense, en septembre, octobre 2019. Mais mon manager avait déjà demandé depuis 2018 d'avoir un laboratoire d'innovation. Il a mis un an à réunir les signatures de tous les directeurs, qui était un peu réticents pour certains, à la base, parce qu'ils ne voyaient pas vraiment la plus-value de créer l'innovation à la SNCB. Et c'était compliqué aussi parce qu'on voulait créer un département. Et créer un département, c'est très compliqué parce qu'on ne voulait pas être attaché à un département existant pour pouvoir être vraiment transversal, contrairement au reste de la SNCB où c'est fort des CEOs. Maintenant, on n'a pas réussi à créer un département, donc on est rattachés à Marketing, qu'on appelle Customer Service, mais en gros, c'est Marketing and Sales. Et nous, on est rattachés à eux, même si on travaille vraiment de manière transversale pour tous les départements de la SNCB.

Et l'histoire qui est chouette, c'est comment il a... Enfin, peut-être que je parle déjà trop, tu me dis, mais comment il a réussi à construire l'innovation et à montrer ses valeurs, c'est que... Il a fait deux petits projets. Mon manager était déjà manager pour l'équipe digitale, donc il était déjà dans la SNCB. Il disait, on va trop doucement, on met trop de temps à mettre des choses en place

pour le client, c'est trop lent, un peu l'image qu'on a de la SNCB en externe. Il disait, moi, je vous prouve que si vous me donnez un budget et un timing très serrés, je peux réussir à faire des projets. Et donc, c'est comme ça que je crois qu'on était en octobre 2019 et il a dit, Pour décembre 2019, je vais créer un train brandé Noël, un peu comme les camions Coca-Cola. Il y aura des stickers de Noël et toute une petite expérience pour les clients et ça va marcher. Et vous ne me donnez que 10 000 euros et je vous montre qu'on peut le faire. Sachant que 10 000 euros pour la SNCB, c'est vraiment pas beaucoup d'argent. Et donc personne ne le croyait et il a réussi à le faire en trouvant un partenaire. Ce qui s'est bien passé, c'est que ce jour-là, le patron d'Infrabel, qui est... Donc, Infrabel, c'est ceux qui gèrent tout ce qui est les rails des trains, et nous, on gère tout ce qui est le transport de personnes sur ces rails. Donc, le patron d'Infrabel avait pris le train ce jour-là, et par hasard, c'était sur sa ligne qu'il y avait le train de Noël, et il était super content. Il avait envoyé un feedback à notre CIO en disant que c'était génial, ce train de Noël, trop bonne idée. Super pour mon manager, qui avait son premier pas dans l'innovation. Et deuxième chose, en trois mois, il a créé le chatbot, le premier chatbot de la SNCB, avec l'intelligence artificielle et tout ça, qui répondait automatiquement à certaines questions clients. Depuis, il a beaucoup, beaucoup évolué, bien sûr, mais qui, à cette époque-là, était un peu une révolution pour la SNCB. Et donc, avec ces deux projets, les trains en Noël façon Coca-Cola et le chatbot, il a réussi à convaincre le management. Donc, ce n'est pas avec des mots qu'il a réussi à les convaincre, c'est vraiment avec des actions. Et c'est ça que j'amène dans notre petite histoire.

C'est sympa. Super, merci déjà pour tout ça. Et je voulais savoir, pour remonter un peu, comment est-ce que ça se matérialise l'Innovation Lab ? Donc, tu as dit que ce n'était pas vraiment un département qui était rattaché au département marketing et qu'il y avait trois missions. Et est-ce que pour matérialiser ces missions, on va dire, vous avez un espace physique ou quelque chose comme ça ? Comment est-ce que ça se matérialise chez vous ?

Donc, en fait, une fois qu'il a eu l'accord, on va dire, de la direction pour créer l'innovation, il a dit, moi, je ne veux pas être dans les mêmes bureaux que le reste de la SNCB, je veux fonctionner comme une startup. C'est aussi pour ça qu'il voulait qu'on ne soit pas rattaché à un département spécifique. Et donc on a notre propre studio à part du reste de la SNCB. Donc dans notre équipe, on est neuf maintenant et il y a huit places chez nous, donc ça tourne un peu partout quand on est tous là, mais on a un petit studio à part vraiment. On a nos propres salles de réunion. Donc là, je suis dans notre studio où il n'y a que nous. Il est un peu plus moderne aussi en termes de design que le reste de la SNCB. Nos trois missions aussi sont supportées par cinq piliers phares,

et c'est surtout au travers de nos cinq piliers qu'on fait des actions. Donc on a le premier pilier qui est vraiment lié à résoudre des problèmes clients, qui est faire des proof of concept, qu'on appelle ça, on appelle notre Innovation Lab. Donc la totalité, c'est un peu compliqué, tu dois pas tout retenir, mais la totalité, c'est l'Innovation Program. L'Innovation Lab, c'est toute notre équipe où on met en place des prototypes et des petits proof of concept pour les clients. On a un deuxième pilier qui est la Factory, ou Innovation Factory, où là on aide des équipes en interne à travailler sur des challenges qui sont complexes, donc où il n'y a pas de solution qui est évidente pour l'instant. Et avec eux, avec la méthodologie du Design Thinking, je ne sais pas si tu es familière avec cette méthodologie, on essaie de trouver des solutions et de les guider pour résoudre leurs problèmes. Pour l'instant, on travaille par exemple sur les graffitis, C'est quelque chose qui pose énormément de problèmes à SNCB. Ça coûte énormément, énormément d'argent, énormément de maintenance pour retirer tout ça. C'est vraiment un enfer. Mais il n'y a pas de solution qui est évidente pour arrêter ça. Donc, pour ça, on travaille sous forme de sprint avec des équipes dédiées. On a notre Open Innovation. Ça, à mon avis, peut-être tu connais, c'était dans des études d'innovation.

On travaille avec des partenaires externes, on va mettre des challenges sur le marché en disant, voilà, on a un problème sur les parkings vélos non sécurisés, comment on peut faire pour que les personnes aient confiance de mettre leur vélo, diminuer le vandalisme et tout ça. Et donc là, il y a des startups ou des universités ou des scale-ups qui vont proposer des solutions. Il y en a deux autres piliers qui sont plus mes piliers, on va dire, plus liés à la culture. Le premier, c'est l'Innovation Academy. C'est nouveau depuis l'année passée. L'Academy, ça parle un peu de soi-même. C'est une école d'innovation. Maintenant, on forme nos collègues à l'innovation. On est en train de créer un e-learning sur le design thinking, la créativité et le storytelling. C'est les trois choses de base. On aimerait bien inclure aussi le prototyping parce qu'on trouve que c'est un peu limité. Tu prends un peu le design thinking, on les décortique en plusieurs parties et on essaie de les enseigner à nos collègues. Et on a notre dernier pilier qui est vraiment la communauté d'innovation. Donc ça, c'est tous des collègues répartis dans toute l'entreprise. Tu demandais un peu comment était distribuée l'innovation. Elle est aussi bien centralisée chez nous pour tout ce qui est projet, même si d'autres équipes innovent. On n'est vraiment pas du tout les seuls à innover à la SNCB, mais on travaille aussi avec tous nos ambassadeurs, si tu veux, qui sont dans l'entreprise, qui participent à nos événements, qui donnent du feedback, qui sont les premiers à être au courant de ce sur quoi on travaille, qui nous aident, etc. Et alors, en termes de gouvernance, désolée, c'est beaucoup d'infos, mais comme ça, tu saisis un peu tout. On a la chance, nous, on est la seule équipe à la SNCB où tous les trois mois, on a l'excom qui se met

autour de la table pour nos Donc, on a tous les directeurs de la SNCB qui vont parler d'innovation, qui vont écouter les projets sur lesquels on travaille, qui vont valider ou pas certains budgets, qui vont valider ou pas certains proof of concept. On va leur délivrer certains résultats.

Et donc, on a vraiment tous les directeurs de la SNCB qui se mettent autour de la table pour nous. Et d'un autre côté, on a un Supporting Committee. Donc, ça, c'est l'Innovation Board, le premier. Les directeurs, c'est Innovation Board. Et deuxième, c'est le Supporting Committee, où là, c'est des... personnes assez haut placées, qui sont des importants stakeholders pour l'innovation. On a une personne qui est en ressources humaines, par exemple, on a un porte-parole. Et puis, dans chaque département, on a une personne phare, si tu veux, mais qui est quand même haut placée, donc qui peut prendre des décisions tout en n'étant pas directeur. Et eux, ça s'appelle notre Supporting Committee. Et eux, on les voit, je pense, à confirmer, mais tous les un mois et demi, deux mois. Et eux aussi, ils sont plus un soutien pour nous. Donc, eux, ils ne vont pas valider les budgets. Ils ne vont pas dire que vous pouvez continuer ou pas continuer. Ils ne vont pas prendre des décisions. Par contre, ils vont dire, pour ce projet-là, tu peux contacter telle personne de mon équipe, de mon département. Pour ça, je peux t'aider. Ça, à votre place, je le ferai comme ça. Et voilà. Donc, on a deux, si tu veux, gouvernances qui nous aident vraiment à innover et à avancer dans nos projets.

D'accord, super. Enfin, merci, c'est beaucoup d'informations, mais c'est important pour moi, donc merci beaucoup, c'est super. Donc, ça, je sais que c'est déjà partiellement répondu, mais qu'est-ce qui a inspiré la création de l'Innovation Lab au sein de l'organisation ? Quels étaient les objectifs initiaux ? Tu as déjà partiellement répondu, mais je ne sais pas si tu veux ajouter quelque chose?

Pour être plus concret, c'est vraiment mon manager, il est rentré dans cette entreprise. Lui, il a travaillé chez Proximus et puis pendant plusieurs années, je pense cinq à dix ans, il a créé des startups et tout ça. Donc, il est vraiment très fort dans le monde de l'innovation. Et il s'est rendu compte, en fait, qu'ici, c'était très, très, très lent en interne. Résoudre un problème, ça prend des années. Mettre une nouvelle fonctionnalité sur l'app, ça prend des années. Il était un peu, je pense, choqué. Donc, il s'est dit, on a vraiment besoin d'innovation à la SNCB. Et puis, comme je t'ai expliqué, il a prouvé au reste de l'entreprise qu'on avait en effet besoin d'innovation. D'ailleurs, on a lancé la SNCB Lab App, ça s'appelle. Donc, c'est une application qui est la réplique quasi exacte de l'application SNCB, sauf que dans cette application, on ne peut pas acheter de tickets et tout ça. Mais sur cette application, on peut tester toutes les nouvelles fonctionnalités. Parce

qu'avant, donc ça c'est nouveau de l'année passée, la LabApp, avant, à chaque fois qu'on voulait tester quelque chose sur l'app, on recréait une app, si tu veux. On faisait à chaque fois un MVP et on faisait souvent des web apps où on remettait exactement le même layout pour ne pas perdre les testeurs. Mais en même temps, à chaque fois, on devait recréer pour chaque fonctionnalité qu'on mettait. Donc on s'est dit, on va copier notre app, on va en créer une autre app qui est en plus ouverte à tout le monde. Donc, toi, tu peux la télécharger et tester les fonctionnalités. Et maintenant, on teste tous nos projets là-dessus. Et donc, c'est très bien, par exemple, là, depuis novembre, qu'on testait la composition des trains. Donc, pour que tu saches, en avance, quand ton train arrive ou à la première classe, le compartiment vélo, est-ce qu'il y a des toilettes à bord, etc. Et donc, ça, on a testé pendant 3-4 mois. Et là, depuis mi-avril, on l'a switché vers le site web et la vraie app SNCB parce que les feedbacks étaient très positifs. Donc tu vois, c'est des petits projets concrets qui montrent vraiment la valeur de notre équipe et qui aident à fond le client. Ça va très vite. Et aussi un autre projet qui a vraiment aidé à la création du Lab, donc il y avait les deux premières choses, le train de Noël et le chatbot, où après il a pu créer le Lab. En fait, le lab a été créé, et puis trois mois après, c'était le Covid. Donc en vrai, les signatures étaient en septembre, mais le temps qu'on lance l'équipe, qu'on recrute, c'était en décembre 2019, je pense qu'il y avait toute l'équipe, et en mars 2020 arrive le Covid. Et à ce moment-là, la CIO a dit, tiens, on a une équipe qui va très vite, on a besoin de savoir si nos trains sont fort occupés, peu occupés, on a besoin de savoir le taux d'occupation des trains pour que les voyageurs voyage en toute sécurité, allez-y, vous avez trois mois pour me développer, développer move safe, comme on appelle ça, donc pouvoir prédire le taux d'occupation des trains. C'est pas toujours juste parce que c'est basé sur des prédictions passées, c'est basé aussi sur l'accompagnateur de train qui ajoute en temps direct des infos, mais au moins, ça a eu le mérite d'être là et de prédire, votre train sera rempli, votre train sera... Et de rassurer la population belge Et donc, grâce à ce projet-là, après trois mois d'innovation, on a réussi à le développer super rapidement. Et là, ils ont vraiment vu la valeur. C'est quelque chose qui a été industrialisé directement aussi sur l'application. Donc, là, ils se sont vraiment dit, OK, en cas de grosse crise, l'innovation est là pour accélérer. Et peut-être un autre point, je parle beaucoup, mais comme ça, tu as toutes les infos. Un autre point qui nous permet d'innover, en fait, En quoi est-ce qu'on se distingue du reste de l'entreprise ? Parce que concrètement, oui, on a un studio à part, on a une équipe dédiée à l'innovation. Mais comment ça se fait que nous, on arrive à aller vite et eux et le reste de l'entreprise n'arrivent pas à aller aussi vite ? C'est parce qu'on est beaucoup moins limité en termes de partenariats aussi qu'on peut faire. Donc, nous, on arrive à avoir des gros contrats cadres avec... D'autres équipes pourraient le faire, mais ça met plus de temps.

On arrive à avoir des gros contrats cadres avec des entreprises comme Cronos, par exemple, qui, eux, ont de nombreuses startups qui peuvent nous aider sur les projets, sur les événements, sur plein de choses. Et grâce à ça, on arrive à aller très vite à ce qu'on est en contact permanent avec des startups qui nous amènent directement la solution. Donc je crois que ça, c'est vraiment pourquoi on arrive à innover si vite. C'est grâce à nos partenaires externes, au fait que quand on n'a pas les ressources chez nous, on va directement les chercher en dehors de chez nous.

D'accord. C'est super. Merci. Alors, la prochaine question, c'est plus une question théorique, on va dire, mais c'est surtout basé sur ton expérience. Comment est-ce que tu définirais un laboratoire d'innovation ?

Alors, comment je le définirais ? Je dirais que c'est une équipe qui est dédiée à l'innovation. Et déjà, chacun a sa propre définition d'innovation, donc c'est important en équipe de pouvoir s'aligner sur quelle est notre définition et comment on voit l'innovation ensemble. C'est une équipe qui n'a pas peur de prendre des risques aussi. Je pense que la méthode test and learn est très, très, très importante. Il faut sans cesse pouvoir se remettre en question, sans cesse être apte à tester des nouvelles choses et à ne pas avoir peur d'échouer aussi parce qu'en fait, C'est pas vraiment des échecs, c'est plus des apprentissages. Donc ça, pour nous, c'est pas très important. Qu'est-ce qu'il y a d'autre ? Je pense que ça doit être une équipe aussi qui sait jouer de ses relations et qui sait faire appel, comme je t'ai dit, aux experts, que ce soit d'autres experts dans l'entreprise même ou des experts qui soient externes à nous, mais qu'on doit admettre assez rapidement... En fait, on n'est pas expert dans tout, et quand on a besoin d'autres personnes, aller faire appel à elles, je pense que c'est ça aussi qui fait que... que ça fonctionne bien. Tu me dis si ça répond à ta question ou pas totalement. C'est basé sur ton expérience.

Pour rebondir sur ça, pour comparer un peu avec la littérature, il parle surtout de deux dimensions. Donc, en fait, il y a tout ce qui est gestion, fonctionnement, management, etc. dont tu parles beaucoup. Et il y a aussi tout ce qui est espaces et infrastructures. Est-ce que, déjà, tu es d'accord avec ces deux dimensions ? Et comment est-ce que ça se matérialise, on va dire, chez vous ?

Pour le côté management, c'est tout ça, je t'ai déjà dit, pour nous, c'est hyper bien qu'on ait différentes gouvernances que le reste de la SNCB. On fonctionne aussi très fort, je t'ai dit, avec les autres équipes. Et chaque project manager, en fait, a ses propres projets et on n'interfère pas trop les uns avec les autres, même si on s'aide toujours. Mais on a chacun notre spécificité, si tu

veux. Il y en a qui travaillent plus avec le marketing, d'autres qui travaillent plus avec ce qui est technicien. Enfin voilà, même si on se répartit parfois les choses. Je trouve, c'est important de bien connaître son rôle, même s'il évolue constamment. En fait, chez nous, c'est vraiment, comment dire, Je sais pas comment... Attends, j'ai une expression qui vient, mais qui n'est pas très jolie, mais c'est plutôt... Il faut pouvoir être proactif, il faut pouvoir avancer un peu tout seul et tout ça, et il faut qu'on nous laisse la liberté de pouvoir le faire. C'est là que je suis très d'accord avec le fait qu'il faut un fonctionnement qui soit différent, je pense, du reste de l'entreprise, un fonctionnement très start-up, un fonctionnement aussi très fort de liberté. Parce que nous, en fait, on doit souvent aller sur le terrain. Moi, j'organise des événements, donc je dois souvent bouger de gauche à droite. Et le reste de l'entreprise, il y en a beaucoup qui doivent encore pointer, qui ont des horaires très définis, etc. Mais nous, si on avait ça, on ne pourrait pas innover. Donc, c'est très important pour nous qu'on puisse aussi, si à 10h30, on doit sortir pour aller à la rencontre d'un partenaire externe ou aller avec des étudiants dans un train pour voir comment ça se passe ou aller interviewer des clients, qu'on puisse le faire en toute liberté. Et ça rejoint aussi la partie espace, comme tu dis, la partie infrastructure, où comme je t'ai dit, on a notre studio qui est à part. Dans notre studio, on peut aussi acheter certaines choses, comme une imprimante 3D pour tester des choses. On a certaines dernières technologies ici qu'on n'a pas dans le reste de la SNCB. Ça nous permet de stocker du matériel, ça nous permet de tester des choses en grand. Et oui, c'est super important de pouvoir être séparé de l'entreprise tout en restant quand même fort proche de l'entreprise, parce qu'on va tous quasi au moins une fois par semaine dans l'entreprise, si tu veux, dans les vrais bureaux. Et par contre, quand on innove, comme je te disais, on a un pilier qui est Innovation Factory, on fait des sprints avec le design thinking. Là, les gens viennent chez nous. Et donc, ça les met direct dans un autre mindset aussi de venir chez nous. Si on faisait ça dans des bureaux, si tu veux, dans les bureaux principaux de la SNCB, mais ils n'auraient pas l'impression de sortir un peu de leur zone habituelle de confort. Et du coup, ils ne changeraient pas de mentalité en arrivant, parce qu'ils seront dans le même bâtiment. Alors qu'en venant ici, il y a un petit peu ce côté inspirant, ça change, c'est un autre espace. Et donc, ils ont direct quelque chose qui est différent dans leur esprit. D'ailleurs, tous nos... Attends, je vais peut-être t'enlever juste le background. Je ne sais pas comment faire. Voilà. Si tu regardes derrière moi, ici, tu vois, c'est des whiteboards. On a ça dans toutes les salles où tu peux facilement aller écrire plein de choses, brainstormer. On a des post-it tout le temps. Nous, on fonctionne très, très fort avec les post-it et donc les flip charts et tout ça. Et donc, oui, j'espère que ça répond à ce que tu veux dire. Mais en tout cas, je suis d'accord pour les deux aspects.

OK, et juste pour rebondir là-dessus, Quand les personnes d'entreprise viennent pour le pilier Innovation Factory, est-ce qu'il y a un endroit spécial dédié du studio pour tout ça ou ça peut être n'importe où dans le studio ?

Non, généralement, c'est là aussi. Donc, on a une grande salle qui est principale. C'est celle où on peut accueillir le plus de monde. Je crois qu'on peut être à 10 dedans ou un peu plus si tu te sers un peu. On fait ça généralement ici. En plus, ça donne une bonne dynamique, je peux te montrer. Là, il y a des fenêtres qui donnent d'autres fenêtres vers l'extérieur. Là, il y a les bureaux. Je ne sais pas, c'est une salle qu'on aime bien. On a une autre salle un peu plus loin, mais elle est plus petite. Là, il y a vraiment tout qui est en whiteboard, donc tu peux vraiment écrire sur tous les murs. Mais comme elle n'a pas de fenêtres, elle est un peu plus oppressante. On n'a pas vraiment de salle spécifique, mais je veux dire, tout notre lab est spécifique. Et si quelqu'un invite des personnes externes, il nous tient au courant. Il dit, voilà, j'ai bouclé la salle toute la journée. Il y aura des gens externes. Vous pouvez faire un coucou, mais ne soyez pas étonnés qu'il y ait cinq personnes que vous n'avez jamais vues qui sont là.

OK, super. Merci, ça répond bien à ma question. Et alors, de nouveau, C'est aussi une question un peu plus théorique de nouveau. Selon toi, quelles sont les caractéristiques clés qui distinguent les Innovation Labs d'autres départements qui peuvent aussi faire des innovations ? Par exemple, les départements de recherche et développement, les incubateurs, etc.

Pour chez nous, je dirais, je pense, une liberté plus grande. Chez nous, en tout cas, un contact direct avec le client aussi, qu'il n'y a peut-être pas forcément toujours ailleurs. Nous, on avait aussi pour ambition de faire incubateur, mais incubateur, tu donnes de l'argent pour aider les petites entreprises à se développer. Nous, ici, Déjà, on a un budget qui est fort limité par rapport au reste de l'entreprise. Pourtant, on arrive à faire des grandes choses. Donc, c'est pas comme si, tu vois, on nous donnait beaucoup... Enfin, si on... On est une équipe, finalement, de neuf, et on a moins de budget que des project managers qui sont tout seuls sur des projets, tu vois. Donc, ça, c'est... Après, ce qui nous distingue vraiment des autres, pour moi, c'est le fait qu'on soit dans l'entreprise tout en étant à part de l'entreprise. Recherche et développement, ils sont... plutôt vraiment dans l'entreprise. Incubateurs, ils sont plutôt externes à l'entreprise. Nous, on serait un peu entre ces deux choses. On n'est pas tout à fait externe, mais on n'est pas tout à fait interne non plus. Et on peut aller très vite. On a une grande liberté. Moi, je pense que la rapidité à laquelle

on va, en tout cas à la SNCB, comparée au reste de la SNCB, c'est incroyable. Ce que nous, on arrive à mettre en place dans des temps record pour la SNCB, c'est ça qui nous distingue vraiment du reste de l'entreprise, et c'est pour ça qu'on continue d'exister, que ça va bientôt faire cinq ans qu'on est là, et que maintenant tous les directeurs sont des fervents défenseurs de l'innovation. Donc c'est quand même qui a une grande plus-value au fait d'avoir cette entité interne-externe, un peu des deux.

OK, super. Merci. Si je retourne à tout ce qui est espace, donc par rapport au design et à l'aménagement, est-ce que tu peux discuter de la manière dont ça influence les processus créatifs et les résultats en matière d'innovation, le fait d'avoir cet espace dédié à l'innovation et en fonction de comment il est aménagé ?

Comme je t'ai dit, il y a des whiteboards partout. Ça, c'est nouveau. On en avait des anciens, mais qui avaient pris un peu la poussière, on va dire. Ça, c'est super important parce qu'on travaille en fait très, très souvent avec des post-it. Mais bon, les post-it, c'est pas très écologique. Et les whiteboards, c'est tout aussi pratique, si pas plus. C'est plus dans une démarche de durabilité aussi. Et donc, ça, pour nous, c'est super important. Il n'y a rien d'autre dans l'entreprise où tu peux avoir ça. Et aussi, le fait d'avoir notre espace dédié, tu peux laisser... Tu vois, là, il y a des trucs qui sont écrits, je crois, ils datent... Bon, il y en a certains, ils datent d'avant-hier ou de lundi ou la semaine passée, je pense. Et tu peux les laisser plus longtemps. Tandis que si on était dans les locaux avec d'autres, tu dois directement tout débarrasser. Tu vas prendre 2-3 photos, mais tu peux pas revenir sur ton idée, la repenser, refaire un brainstorming sur un brainstorming qui a déjà eu lieu, où tu devrais tout réécrire ou tout digitaliser. Tu vois, c'est un autre... Alors que le fait, là, physiquement, d'avoir certaines choses qu'on peut continuer d'alimenter, c'est top. Par exemple, nous, dans le couloir, là-bas, on a aussi d'autres whiteboards où c'est plutôt écrire nos succès d'équipe du mois, écrire nos objectifs d'année, se faire un compliment, tu vois, on met des trucs comme ça. Si on veut, tous les jours, on peut changer ces tableaux-là et personne ne le voit. Personne ne le voit à part notre équipe, ça nous permet aussi de pouvoir se faire passer des messages de manière transparente, que si on était dans le reste de la SNCB, on ne pourrait pas parce qu'en fait là-bas, tout est ouvert à tout le monde et donc tout le monde pourrait voir. On a aussi pas mal de matériel qu'on peut stocker. Vraiment, on a beaucoup de chance d'avoir ce lab. Ça amène vraiment quelque chose en plus. On l'a aménagé en plus comme on veut. On décide si on a un bureau à gauche, à droite. On est en flex desk, donc chaque jour où on arrive, on s'assoit là où on veut. Donc si tu veux un peu plus de lumière, tu

vas dans cette salle-là. Si tu veux un peu plus te concentrer... Tu vois, chaque salle a un peu sa vibe où tu sais que là-bas, tu vas beaucoup rire, mais tu vas peut-être moins travailler. Ici, tu vas plus être concentrée et tout ça. Par contre, on n'a pas assez d'espace. C'est un point, mais bon, c'est spécifique à chez nous, parce que maintenant, on est neuf. On a commencé, l'équipe, c'était à quatre. Donc, le studio était limite trop grand. Maintenant, on est neuf. Donc, tu vois, il n'y a que huit places vraiment physiques assises. Donc, quand on est tous là, ça pose problème.

Et est-ce que vous utilisez aussi des espaces plus virtuels ou hybrides d'un point de vue technologique ? Est-ce que vous avez des spécificités que vous utilisez pour influencer de nouveau le processus créatif ?

J'ai un collègue qui est très fan de Miro. Je ne sais pas si tu connais. c'est un whiteboard en ligne. Donc, on utilise souvent ça, surtout quand on doit digitaliser, comme je t'ai dit, tous nos post-its, au lieu de juste copier, coller une photo, on fait ça. Et puis, on a quand même vécu pas mal de temps online avec le COVID. Moi, j'ai démarré pendant le COVID, et là, on faisait tout via Miro aussi, ça nous aidait. En termes d'équipe, on travaille avec Notion, Ça s'appelle, c'est un outil collaboratif qui nous permet de collaborer sur des projets. Pour chaque projet, on a des Gates à passer. Donc, Gate 0, c'est genre, décris-moi ton projet. Gate 1, c'est qui sont les principaux stakeholders. C'est imagine un budget spécifique. Gate 2, c'est est-ce que tu as eu, tu vois, l'approuval de qui. Enfin, tu vois, un peu plus spécifié et à chaque fois un peu plus jusqu'à la Gate 4, où la Gate 4, c'est en route vers l'industrialisation. Grâce à notre outil, on peut facilement passer des guides, si tu veux, et mettre toutes les infos qui sont accessibles pour toute l'équipe, mais qui sont aussi accessibles pour le management, où les managers peuvent dire, ah tiens, ce projet graffiti, par exemple, il en est où ? Hop, ils vont voir dans cet outil, et il y a tout qui est là, et ils n'ont pas besoin d'envoyer un mail, recevoir un PDF, etc. Donc, oui, on a quand même des, je dirais, ça, c'est des outils qui nous aident à innover plus rapidement. C'est les deux principaux qu'on utilise en tout cas ici. Pour le reste...

Et vous travaillez la plupart du temps en présentiel ou en distanciel ?

Comme on a notre studio à part, en vrai, la règle à la SNCB, c'est normalement trois jours sur place, deux jours à la maison. Il y en a beaucoup d'équipes qui font deux jours sur place, trois jours à la maison. Maintenant, nous, On aime bien être en présentiel quand même la plupart du temps. Comme je te dis, on va beaucoup voir dans les gares. Donc on n'est pas toujours en

présentiel ici dans le Lab, mais on va dans la gare, à mon event, je vais voir la salle. Enfin, on bouge un peu partout, mais on est quand même beaucoup présents, plus que le reste de l'entreprise. Il y en a qui sont là cinq jours sur cinq chez moi parce qu'ils aiment bien venir ici. Quand il n'y a personne, c'est très calme. T'es à ton aise, vu qu'il n'y a pas la file pour quoi que ce soit, vu qu'on a notre propre machine à café. Au pire, il y a trois personnes, mais c'est pas... Tu vois, c'est pas... Et la vibe est quand même très chouette. On est quand même beaucoup de jeunes. Allez, beaucoup de jeunes. Il y en a... Oui, voilà, on est tous jeunes, ou en tout cas l'esprit jeune, et donc, tu vois, l'ambiance est agréable pour tous, et c'est pas un poids de venir sur place. Je dirais qu'on vient globalement trois fois par semaine, mais beaucoup viennent un peu plus que ça.

D'accord. Et vous travaillez tous à 100 % pour l'Innovation Lab ou est-ce qu'il y a des personnes qui font partie de ce département, si je peux dire, mais qui sont aussi dans d'autres départements et qui font ça, on va dire, en pourcentage du temps, on va dire 50 % ou autre ?

On a un cas particulier dans l'équipe. Donc, il y a notre manager. Donc, je t'ai dit, on est neuf dans l'équipe. Il y a notre manager qui, lui, est Head of Digital et Head of Innovation. Donc, lui, il est 50-50 dans les deux équipes. Puis, sous ce manager, il y a notre manager à toute l'équipe d'innovation uniquement, qui, elle, fait encore des projets, plus gère l'équipe. Et dans notre équipe, il y a une seule personne, parce qu'elle a un handicap, donc elle est aveugle. Elle, elle travaille à 50% environ pour l'innovation et à 50% pour l'équipe client centrale, donc Customer Experience, en fait, où eux, ils font plus des enquêtes avec le client pour voir comment améliorer la ponctualité, comment améliorer un peu tout. Ils vont interviewer sur les nouvelles machines en ligne, enfin, les nouvelles machines, pardon, physiques. Tu vois, comment prendre son ticket ? Est-ce que l'expérience est agréable ? Comment on pourrait améliorer ça ? Donc eux, ils font plein d'enquêtes et elle, elle est la seule un peu entre les deux, même si elle fait plus des enquêtes liées à l'innovation et à ce que nous, on a besoin. Par exemple, pour les graffiti, elle pourrait très bien faire une enquête liée au graffiti parce qu'on en a besoin et en même temps, qu'elle ait ce lien avec cette équipe-là et elle travaille un peu avec eux. Mais c'est aussi, c'est dû à son handicap. Parce que travailler full time en innovation, sachant, comme je t'ai dit, que nous, on doit être très... En fait, c'est vraiment... C'est ça l'expression que j'avais pas envie de dire, mais c'est un peu marche ou crève, entre guillemets. C'est dans le sens où tu dois un peu être le owner de ce

que tu fais et t'as pas beaucoup de contrôle. Enfin, tu en as quand même beaucoup, mais les initiatives doivent venir de toi.

Donc, c'est pas beaucoup... On va pas beaucoup te donner de choses à faire. Ça vient parfois, mais... C'est beaucoup, il faut que toi, tu alimentes ton propre travail, que tu ailles chercher des projets, que tu fasses avancer les choses très vite. Il y a vite la pression qui vient avec. Évidemment, on n'est pas du tout calme, mais pour une personne avec un handicap, c'est quand même fort difficile, je pense, de s'adapter à ce truc où tu dois constamment... Tu vas trouver des choses et tout ça. Donc elle a un peu cette partie-là qui l'aide. Le reste des collègues, c'est 100% innovation, même s'il y en a qui sont à moitié project manager, à moitié coach. Ceux qui travaillent dans la factory et qui font des sprints, travaillent aussi bien sur leurs propres projets qui n'ont rien à voir avec la factory que sur la factory. Et dans l'académie aussi, on a un peu ce rôle de coach, de donner des formations, mais aussi d'être un peu coach. Mais c'est toujours lié à l'innovation directement.

OK, d'accord. Et alors, pour revenir à la littérature, il parle beaucoup de trois dimensions qui sont l'espace, les infrastructures tangibles, les infrastructures intangibles. Intangible, c'est plus les utilisateurs, l'atmosphère cultivée au sein des laboratoires, etc. Et alors, il parle aussi, un élément de l'infrastructure intangible, c'est le facilitateur. Et en fait, le facilitateur, pour te donner une définition, c'est une personne qui aide à guider le processus créatif. Mais je pense que c'est plus au niveau de l'Innovation Factory, quand vous recevez des personnes de l'entreprise. En fait, c'est une personne qui s'assure que les sessions sont productives et alignées avec les objectifs de l'organisation. Est-ce qu'il y a une personne comme ça chez vous ?

Je parle de coach parce qu'on a toujours utilisé coach, mais en vrai, on est facilitateur. Il y en a deux qui sont vraiment... Moi, je me suis un peu formée à la facilitation, donc j'ai déjà mené des workshops et tout ça, mais ce n'est pas mon job principal. Maintenant, il y en a deux où, on va dire, 30-40 % de leur temps est dédié au coaching, à la facilitation, mais toujours lié à des projets. Donc, on ne va pas aller dans des équipes qui n'ont aucun lien avec l'innovation, régler leurs problèmes et puis revenir. Le but est vraiment qu'on facilite des workshops où on peut aussi, par la suite, prendre en charge le projet. Donc, c'est ça qui est un peu bizarre dans notre rôle de facilitateur et c'est ça que moi, je n'aime pas personnellement. Moi, j'aime bien aller faciliter un workshop et puis ils se débrouillent, ils font les next steps eux-mêmes et mon job est fait. C'est pour ça qu'on dit qu'on est plus coach que facilitateur. C'est parce qu'en plus de faciliter le

workshop, Souvent, on va être aussi impliqué dans les décisions qui sont prises pendant le workshop. On va donner notre avis, on va donner nos idées et on va parfois devenir project manager du projet qui a été défini. Alors que dans la définition même de facilitation, c'est tu vas faciliter, aider des équipes à développer, émerger des idées, peu importe, résoudre des problèmes. Et puis, c'est l'équipe elle-même qui, par la suite, se débrouille avec ce qui en est ressorti. Nous, par contre, non. L'équipe reste toujours liée, l'innovation reste toujours liée. C'est pour ça qu'on dit qu'on est plus coach. Mais évidemment, il y a cet aspect-là chez nous. Il y en a deux qui sont complètement formés, qui sont facilitateurs certifiés, on va dire. Et principalement, en design thinking, on utilise toujours cette méthodologie-là pour faciliter nos workshops. Et c'est ça qu'on enseigne aussi dans notre académie.

OK, très bien. Super. Et là, une question plus au niveau des méthodologies et des approches de gestion. Donc, quelles sont les méthodologies, s'il y en a des spécifiques, et les approches de gestion que vous utilisez au sein de l'Innovation Lab pour renforcer la créativité, cultiver une atmosphère qui stimule l'innovation et la créativité de l'organisation ?

Comme je t'ai dit, on utilise principalement le design thinking. On fait vraiment un gros, gros focus justement sur la créativité. Une des formations qu'on donne est vraiment dédiée à la créativité. Et ce n'est pas la créativité dans le sens apprendre à dessiner, c'est comment développer ta propre créativité et ta créativité en équipe. Donc là, c'est beaucoup de brainstorming, des sessions d'idéation où on utilise parfois la méthodologie Lego, le Lego Series Play, où on fait des brainstormings, mais avec des Lego. Ça, c'est des méthodologies qu'on utilise beaucoup. Maintenant, en termes de gestion de projet même, Je pense qu'ils utilisent la méthodologie Agile, qui est très connue. Je ne peux pas t'en parler spécifiquement, vu que je ne suis pas dedans. Maintenant, si tu veux, je peux toujours aller demander à un collègue de m'en dire plus. Mais c'est très agile et c'est vraiment le processus toujours de test and learn et de vraiment toujours tester des tout petits prototypes, donc parfois, on a une idée pour un écran, on va prendre un carton qu'on va designer avec un faux écran dessus et on va aller demander avec ça au client du feedback. Et donc, on va très vite et on essaie d'être très créatif en fait de comment tester nos idées le plus rapidement possible pour avoir un feedback qui soit assez, qui ait assez de valeur pour qu'on puisse retravailler sur quelque chose qui est mieux développé, etc. Donc, on fait plein de petits prototypes, jusqu'à un moment, un MVP, et une fois que le MVP est validé, là, alors, on essaie de l'industrialiser et de le donner dans le business. Je ne sais pas si ça répond à ta question.

Oui, super, merci. Donc là, les questions qui se posent, c'est plus sur l'impact. De quelle manière les laboratoires d'innovation ont réussi à atteindre ces objectifs ? Et est-ce qu'il y a eu des défis rencontrés pour aligner les activités de l'Innovation Lab avec les objectifs stratégiques de la SNCB en général ?

Si je parle d'abord du point de vue négatif, en termes d'objectifs, en fait, ce qui est très compliqué à la SNCB, c'est qu'on est une des plus grosses entreprises belges. On est plus de 17 000. Donc, c'est compliqué d'être tous alignés sur les objectifs. Mais ça, c'est même en termes de SNCB même. Donc, chaque département a ses propres objectifs. Notre mission, elle est commune, c'est d'amener des passagers en toute sécurité d'un point A à un point B, que l'expérience soit satisfaisante, etc. Mais à part ça, comment c'est traduit dans chaque département, c'est super spécifique. Évidemment, en gare, ils n'ont pas du tout les mêmes envies que l'expérience online, par exemple. Et donc, déjà, aligner à ce niveau-là, c'est compliqué. Donc, nous, on essaie de s'aligner sur des projets avec le plus de départements possibles. Et ça, c'est un de nos gros challenges, c'est qu'il y a parfois des gens qui travaillent sur des projets depuis cinq ans et qui disent que ça n'avance pas, ça n'avance pas, on va faire appel à l'innovation. Mais on remarque qu'ils ne se sont jamais vus en présentiel, qu'ils n'ont jamais été autour de la table, qu'ils ne se connaissent pas, en fait, et qu'ils ne savent pas exactement ce que fait la personne précédente avant qu'eux fassent leurs propres tâches. Donc, ça, c'est un de nos défis, de pouvoir aligner tout le monde et de pouvoir mettre tout le monde à la place, tu vois, qu'ils se rendent compte de la réalité de chacun. Et l'autre gros défi, donc le premier, je dirais que c'est les CEOs, le fait que les départements soient déjà si départementés, on va dire, qu'il n'y ait pas vraiment de transversalité entre tous. Et deuxième, c'est l'industrialisation. Donc nous, en fait, on arrive à aller très vite, trouver le bon partenaire, etc. Mais une fois qu'on a quelque chose qui fonctionne, comment le réinjecter dans le business ? pour que le business après puisse en faire quelque chose, que ça rentre dans leur roadmap et que ça ne soit pas la roadmap 2028, parce que finalement, ça a été validé par le client et maintenant, en 2028, ce sera déjà obsolète. Donc, comment faire pour aller vite ? Ça, ça reste encore un point d'interrogation. Il y a certaines choses qui avancent, mais il y a certains projets qui fonctionnent très bien. Par exemple, on a testé l'année passée les zones de silence dans les trains: un succès monstre, une couverture dans la presse incroyable, SNCF BTS, les zones de silence, ça fonctionne, carton plein, etc. OK, on l'a testé sur 18 lignes. Maintenant, comment on le met dans tous nos trains ? Comment on le met dans les 3 000 trains ? Il y a un peu moins de 4 000 trains qui circulent, je pense, chaque jour. On n'en a testé que 18, donc

comment on le met sur toutes les lignes ? Comment aller mettre des stickers dans chaque train ? ou les mettre dans chaque train. Enfin, c'est toute une... Il y a des gens de Technics qui sont impliqués, puis il faut aller imprimer les stickers, puis il faut aller les mettre sur place, puis il faut vérifier que c'est le bon wagon. Et nos wagons, en plus, changent de train un peu chaque jour, donc t'as pas des trains fixes qui font toujours les mêmes lignes. Donc voilà, peut-être qu'il y aura un train où il y aura deux zones de silence, un train où il n'y en aura pas. Enfin, tu vois, donc c'est...

Et ça, qu'est-ce que vous mettez en place, on va dire, pour essayer justement d'implémenter avec succès par les idées et les MVP qui sortent de l'Innovation Lab ?

Je pense que ça dépend de chaque projet, puisque chaque projet a des impacts qui sont complètement différents, des stakeholders qui sont différents, et il y en a qui nous aident vraiment à l'implémenter tout de pas. Je pense que là où ça pose problème, et ce que nous on essaye de faire, c'est qu'on reste dans le projet. Mais en même temps, ce n'est pas bien, parce qu'il y a des projets qui ne sont plus du tout innovants, et qu'on continue de traîner deux ans après parce que c'est pas encore industrialisé. Donc, par exemple, ces zones de silence, nous, on a fait nos conclusions, je crois que c'était en septembre, quelque chose par là. Enfin, en tout cas, ça date. On disait, c'est très bien, marketing, niveau marketing, c'est top, niveau infrastructure, c'est très bien, blablabla, on peut l'industrialiser. Et finalement, c'est tellement compliqué qu'on reste chef de projet du projet, on continue à aller à gauche, à droite, à essayer que le projet... Parce qu'on n'arrive pas trop à le réinjecter.

Les stakeholders qui vont s'assurer, on va dire, qui vont être un élément déclencheur pour l'implémentation de tout ça. En fait, ils sont tous très contents parce que ça les aide. Mais après, concrètement, qui de leur équipe va reprendre le projet ? Non, c'est compliqué. Chez nous, on est occupé avec d'autres choses, on a d'autres priorités. Vous l'avez très bien fait une première fois, vous pouvez le faire une deuxième fois. Mais nous, notre rôle, c'est vraiment d'innover, donc d'aller vite. Et du coup, on le teste parfois sur des petites échelles, bien sûr, ça doit toujours pouvoir être scalable, donc on doit toujours pouvoir le rendre concret par la suite, mais tout ce travail-là est quand même difficile, donc je dirais que ça, c'est... On n'a pas encore trouvé ce miracle à ce niveau-là. Si tu la trouves, tu peux me la dire, mais on en parle beaucoup parce qu'on a aussi... C'est aussi un truc qui nous aide, on a pas mal de groupes d'inspiration avec d'autres, on a quelque chose qui est spécifique dans tout ce qui est... Comment t'appelles ça ? Fédéral, donc on a un groupe avec, par exemple, il y a la police qui est dedans, Actiris, enfin, tu vois, un

peu toutes les institutions fédérales où on échange sur l'innovation. Et on a quelque chose de spécifique, Mobilité, puis tu vois, on s'inspire les uns les autres. On a aussi des contacts avec la SNCF, l'ANS, enfin, tous les autres opérateurs ferroviaires belges où on se rencontre de temps en temps et on échange. En fait, ce challenge-là, il est partout. On n'a encore rencontré personne qui nous a dit Moi, une fois que j'ai mon MVP, je l'envoie dans le business et tout se passe bien.

J'ai fait plusieurs entretiens et c'est un peu le souci partout. C'est aussi pour ça que je pose la question. Et aussi, je voulais savoir si vous aviez des indicateurs, on va dire, pour mesurer l'impact, le succès, on va dire, de l'Innovation Lab sur la capacité d'innovation de l'organisation, si vous utilisez certains indicateurs pour mesurer ça.

On a des enquêtes qui sont menées, comme je te disais, par Customer Experience, parfois en interne, parfois en externe. Après, nous, c'est très... Tu vois, si tu dis, est-ce que la SNCB est une entreprise innovante, chacun peut avoir, comme je te disais, chacun sa définition de l'innovation déjà, donc qu'est-ce que ça veut dire, et puis peut-être elle est innovante. Peut-être qu'ils voient les innovations qu'on a faites sur le site web, mais ils ne voient pas qu'on l'a fait en gare. C'est super compliqué à mesurer, en fait, l'innovation. Ce n'est pas tangible. C'est là, mais en même temps... La presse nous met parfois dans les spotlights où ils disent... C'est très bien. Donc, tu vois, ça nous fait une bonne image. Maintenant, le calculer réellement avec des KPIs fixes, en interne, on essaye. C'est tout nouveau. Maintenant, moi, je ne suis pas du tout d'accord avec les questions qui ont été posées à cette enquête. Je n'y crois pas. Mais bon, c'est un autre débat. Donc, ça montre quand même que ceux qui participent à des initiatives innovantes, comme je te disais, dans la factorie, l'académie ou qui font partie de la communauté, ont un esprit un peu plus ouvert que les autres. Mais en même temps, ce sont des questions qui sont fort liées aux ressources humaines. Est-ce que vous avez la capacité d'innover dans votre boulot ? Il y en a certains qui vont dire non parce que leur manager ne veut tout simplement pas qu'ils le fassent. Mais ça ne veut pas dire que la SNCB n'essaie pas d'innover. C'est super compliqué, en fait, à mesurer l'innovation.

Non, mais je n'attendais pas de réponse spécifique de toute façon.

Non, mais comme ça, tu sais que c'est compliqué. Mais non, quand tu parlais de KPI aussi, tu demandais... Moi, je te dis ce qui n'allait pas. Maintenant, il y a beaucoup de choses qui vont très bien. Les KPIs qu'on se met en début d'année, généralement, on arrive à les réaliser. Entre-temps,

depuis cinq ans, on a fait plus de 50, voire 70 ou 100 proof of concept, ce qui est énorme, parce qu'il n'y avait que trois project managers au début. En fait, quand on en discute, je te dis, avec les autres groupes qu'on a d'externes, on se rend compte qu'on fait énormément à la SNCB et qu'on travaille vraiment sur tous les fronts. Chaque project manager, ils n'ont pas un ni deux projets, ils sont sur cinq, six projets. C'est difficile à suivre pour moi, vu que je dois communiquer un peu sur ce qui se passe partout, mais ils ont énormément de projets en même temps et ils ont énormément de tests qui sont faits sur l'un puis sur l'autre. Ça, c'est des bonnes choses. Et on essaye de plus en plus de travailler en lien avec les enjeux stratégiques de la SNCB. Donc maintenant, ce qu'on fait, c'est qu'on parle vraiment de quels sont les points principaux de la SNCB et chaque projet qu'on lance doit être en lien avec l'un des projets au minimum et on doit avoir un sponsor ou un stakeholder principal qui soit vraiment en lien avec ce projet-là. Avant, on avait plus un peu la méthode cow-boy. On se disait, ah tiens, cette technologie-là arrive sur le marché, on va la tester. Un hologramme. Voilà, on va tester ce que ça fait un hologramme à la SNCB sans vraiment avoir la réflexion : est-ce que ça a une valeur en ajoutée pour la SNCB?, est-ce que ça est partie des priorités et est-ce que quelqu'un a envie de cet hologramme ? Voilà, on fait le chemin inverse maintenant, c'est plus on regarde top et puis on l'amène chez nous, ce qui est bien aussi, comme ça on est sûr qu'on travaille sur les bonnes choses.

Plus au niveau du futur, donc quels sont les développements stratégiques futurs pour les laboratoires d'innovation ? Comment est-ce que vous prévoyez, on va dire, de vous adapter aux besoins organisationnels et aux nouvelles tendances, etc. Comment on va dire assurer l'impact à long terme du département de l'Innovation Lab ?

C'est toujours un peu compliqué parce que l'innovation, finalement, quand on aura réussi notre mission, je crois qu'on n'aura plus besoin de nous. Après, c'est un avis personnel et certains dans l'équipe ne l'ont pas cet avis-là. Mais je pense que là où on aura réussi notre mission, c'est quand on n'aura plus besoin d'une équipe dédiée à l'innovation, mais quand toute l'entreprise sera dédiée quelque part à l'innovation et pourra innover dans leur propre job et auront le même mindset que nous on a ici. Maintenant, on en est encore très, très, très, très loin. Donc, je pense qu'à long terme, on va de plus en plus travailler justement sur l'efficacité interne pour aider de plus en plus les équipes à innover, dans leur propre job et dans aussi les départements qui sont plus techniques avec lesquels on ne travaillait pas avant. Avant, on était vraiment très fort customer externe et maintenant, on revient vraiment vers l'interne. Et grâce à ça, je pense que l'entreprise va pouvoir innover sur beaucoup plus de niveaux et que l'innovation va être de plus en plus répandue, même

si on restera au nœud. Je sais qu'il y en a qui aimeraient qu'on devienne un competence center, où on serait plus tous des facilitateurs. Aucun de nous serait project manager. Maintenant, ce n'est pas une vision qui est partagée par tous mes collègues. Donc, si tu le dis vraiment, nuance-le. Mais il y en a qui aimeraient bien qu'on soit juste des facilitateurs de l'innovation, qu'on aille dans les équipes, check, check, qu'on les aide à régler, qu'ils avancent. Quand ils sont bloqués, on retourne. Et qu'on ne soit pas project manager, mais que tu vois, qu'on fasse émerger les idées chez eux. et qui devient vraiment un peu cet esprit d'entrepreneurship où chacun aurait une petite partie d'innovation. Et on aurait bien aussi que dans notre communauté d'innovateurs, il y en ait qui soient dédiés à genre 20% de leur temps à l'innovation par semaine ou par mois, où tu vois, on est vraiment certains, certains spoke un peu partout qui puissent vraiment aussi être dédiés parce que, OK, on est huit, enfin, on est neuf avec mon manager, c'est pas énorme par rapport à 17 500 personnes, tu vois, c'est rien du tout. Je ne sais même pas on est combien de pourcents, mais on est 0,0 et quelques. Donc, ce n'est pas seul qu'on va pouvoir vraiment faire les choses. Je dirais à long terme, on aimerait bien qu'il y ait de plus en plus de gens qui soient embarqués dans l'innovation et que ça puisse de plus en plus rapidement accélérer les processus.

D'accord. Super, c'est super intéressant. Peut-être juste une dernière question générale. Est-ce qu'il y a quelque chose que tu juges essentiel et dont on n'a pas discuté concernant les Innovation Lab ici ?

Non, je dirais juste que c'est crucial pour les entreprises, en tout cas aussi grandes. Et aussi, la SNCB a vu comme un grand dinosaure qui ne bouge pas, qui n'avance pas. Et c'est faux, en fait. Et c'est grâce à des équipes comme la nôtre que les choses vont pouvoir bouger. Je crois que ça, c'est vraiment on ne se rend pas toujours compte de l'impact qu'on a, parce que nous, on a vraiment le nez dans le guidon. Mais quand on a les feedbacks de nos collègues ou même des clients externes, c'est souvent très, très positif, ce qu'on fait, et ça amène vraiment une valeur ajoutée à l'entreprise. Donc, pour moi, c'est essentiel d'avoir ce genre de choses dans l'entreprise. Même si on ne sera jamais Proximus ou, tu vois, parfois, on se compare à Apple, Google, on dit, waouh, ce qu'ils ont fait, c'est génial. On sera jamais eux, mais c'est tellement concret, ce qu'on fait, et ça peut tellement avoir un énorme impact sur le voyageur. Il y a quasi un million de personnes qui prennent le train chaque jour, un million de Belges, quoi. C'est quasi les 10 % de la population qui, chaque jour, est dans un train, donc l'impact qu'on peut avoir est gigantesque. Donc si on peut même changer une toute petite chose, c'est bien. Et c'est ce qu'on fait.

Merci beaucoup.

De rien. Si t'as encore des questions spécifiques ou t'as besoin d'un... T'as mon e-mail, tu me contactes, je répondrai.

Merci beaucoup, en tout cas, d'avoir accepté. Ça m'aide beaucoup. Et voilà, merci pour ton temps et ton expérience. Et voilà.

Avec plaisir. Bon courage.

4.5 EVS – Media Technology and Video Broadcasting Sector – Olivier Barnich

Et de nouveau, au niveau de la confidentialité, est-ce que c'est OK pour vous si je vous mentionne dans mon mémoire ainsi que votre organisation, ou est-ce que ça pose un problème ?

En théorie, ça ne pose pas de problème.

D'accord, super, merci beaucoup. Alors, donc, voilà, pour commencer, peut-être, est-ce que... Vous pouvez vous présenter, me parler de votre parcours et également de votre expérience en matière d'innovation.

Oui. J'ai fait des études d'ingénieur civil à l'Université de Liège, après lesquelles j'ai entrepris un doctorat en vision par ordinateur. Donc la vision par ordinateur, c'est tout ce qui consiste à permettre aux ordinateurs de comprendre et d'interpréter les images et les vidéos. Et après mon doctorat, j'ai postulé ici, chez EVS pour un poste de développement.

Donc j'étais pendant quelques mois développeur dans une équipe. Mais relativement rapidement, de par mon parcours scientifique, EVS a été impliqué dans un projet de recherche européen, pour lequel on s'était engagé à faire des choses. Et étant donné mon profil, on m'a demandé de contribuer à ce projet de recherche. Et dans le cadre de ce projet de recherche, on a entrepris des développements innovants qui sont encore utilisés. Donc c'était quand même en 2010, quelque chose comme ça. Donc c'était il y a un moment. Mais certains composants qu'on a développés à l'époque sont toujours employés dans les produits de l'entreprise à l'heure actuelle. Et de fil en aiguille, en fait, nous, on était trois personnes staffées sur ce projet de recherche. Et quand le projet de recherche s'est terminé, nous sommes devenus l'équipe innovation de l'entreprise. Équipe qui a grandi d'année en année au fur et à mesure que les sujets sur lesquels nous travaillions s'accumulaient, jusqu'au jour d'aujourd'hui où nous sommes faut que je regarde, mais quelque chose comme entre 16 et 18 personnes. Je pense qu'on était 16, 18, deux personnes ont démissionné, on est en train d'engager deux personnes, donc on peut dire 18 personnes à l'heure actuelle. Et historiquement, les grands sujets sur lesquels on a travaillé ont été tout ce qui est passage d'un monde hardware, donc de matériel propriétaire fabriqué, conçu et fabriqué ici, à du logiciel qui tourne sur des ordinateurs, sur des ordinateurs IT classiques.

Ça, ça a été le premier gros sujet sur lequel on a travaillé, et c'est une transition qui est en train de s'opérer dans l'industrie dans laquelle on travaille, donc l'industrie de la production en direct. Cette transition, en fait, est toujours en cours. Et c'est ces composants-là dont je parlais qui sont toujours employés à l'heure actuelle. Puis nous avons travaillé sur la transition, alors ça, c'est très spécifique. C'est très spécifique à notre industrie. Mais pour le transport des images, on utilise un câble inventé par Sony qui s'appelle le SDI. Et l'industrie passe au réseau informatique pour remplacer ce câble. Et donc, ça, c'est quelque chose qui a changé beaucoup de choses dans l'industrie. On a travaillé là-dessus. Ça nous a permis à l'époque de faire grandir l'équipe en engageant des spécialistes de réseaux informatiques.

On travaille aussi sur la transition vers le cloud. Et le dernier gros sujet qui nous occupe beaucoup à l'heure actuelle, c'est tout ce qui est utilisation d'intelligence artificielle dans les produits de l'entreprise, où on a commencé en fait à travailler sur ce sujet en 2016, avec, je dirais, des premiers produits mis sur le marché en 2018.

OK, super. Merci beaucoup. Et est-ce que vous pouvez décrire votre rôle actuel et l'implication dans... Je ne sais pas si je peux appeler ça un Innovation Lab. Je ne sais pas comment vous l'appellez en interne.

C'est une équipe innovation, parce que dans votre email, vous mentionniez que les Innovation Labs, c'est un espace dédié dans l'entreprise. Donc, on a des bureaux à nous, évidemment, mais chez nous, on appelle ça l'équipe innovation. Alors après, on a d'autres activités pour stimuler l'équipe innovation que le fait d'avoir une équipe innovation.

Donc, on offre la possibilité aux ingénieurs de prendre une vingtaine de jours par an pour travailler sur des sujets qu'ils sélectionnent eux-mêmes, de leur propre initiative. Mais je ne sais pas si on peut dire qu'on a un Innovation Lab au sens où vous l'entendiez, en tout cas à la lecture de votre email. Mais donc, on a une équipe d'innovation dont je suis responsable. Et le but de l'équipe, c'est d'identifier les opportunités technologiques pour l'entreprise. Donc, on a des gens avec différents profils qui consacrent une partie de leur temps à faire de la veille technologique et à identifier des opportunités. Par exemple, en 2016, pour les gens qui étaient renseignés sur tout ce qui est l'intelligence artificielle et les visions par ordinateur. En 2016, c'est le moment où tout ce qui est interprétation automatique d'images, par exemple détecter les gens, reconnaître les gens dans une image, pouvoir voir qu'il y a un écran d'ordinateur, une personne, une pomme posée sur une table, des choses comme ça, c'est le moment où ça a commencé à fonctionner. Et donc, à ce moment-là, on s'est dit, tiens, ces trucs-là fonctionnent bien, Qu'est-ce que ça veut

dire pour nous ? Est-ce qu'on pourrait améliorer un produit existant ? Est-ce que ça nous permettrait de proposer des nouveaux produits ? Et c'est ainsi que, de fil en aiguille, on en est arrivé à mettre des produits sur le marché.

Plus récemment, on a mis un produit sur le marché, maintenant il y a deux ans, qui s'appelle Extra Motion, donc qui améliore la fluidité des ralentis avec de l'intelligence artificielle. Mais c'est que le gars de l'équipe, qui, durant le temps consacré à la veille technologique, est tombé sur un article scientifique qui mentionnait cela et qui s'est dit, tiens, EVS, nous, on fait des ralentis, c'est notre cœur de métier. On propose ici d'améliorer les ralentis parce qu'il n'y a pas quelque chose à faire. En fait, je prends cet exemple-là parce que c'est un des exemples, je dirais agréables à raconter parce qu'il a mené à un succès. Évidemment, dans ce qu'on essaie, il y a des choses... À tout moment, on est susceptible d'arrêter. Mais avec cette histoire de ce produit d'amélioration des ralentis, les gens de l'équipe ont développé un petit démonstrateur qu'on a montré en interne. Vous voyez, il est possible de faire ça. Une fois que cette étape-là a été franchie, on a pris la décision de le montrer à des clients sans leur faire aucune promesse, mais en leur disant, regardez, nous, on a ça. Est-ce que vous pensez que ça pourrait vous intéresser ? Cette étape-là a été couronnée de succès, puisqu'un client nous a rappelé en nous disant, tiens, j'aimerais bien que vous veniez faire une démonstration au Super Bowl. On a fait un démonstrateur plus sophistiqué qui permettait d'être utilisé dans des conditions réelles, qui a été... qui n'a pas été utilisé cette année-là au Super Bowl. Mais qui a été montré dans le cadre du Super Bowl, les chaînes de télé qui l'organisent aiment bien mettre sur place des petits démonstrateurs technologiques pour montrer qu'ils sont innovants. Et donc, dans ce contexte-là, le produit a été montré.

Ça a rencontré du succès. Et donc, ces gens-là, Fox, en l'occurrence, c'est public, je peux vous le raconter. On a fait une presse-release. La chaîne de Télé Fox nous a dit, si vous faites un produit, on vous l'achètera. Et donc, on a décidé de faire un produit et c'est l'équipe, en collaboration avec d'autres équipes de l'entreprise, mais le drive principal du projet était dans l'équipe à développer la première version du produit. Et le produit a été mis sur le marché et on en est maintenant, je pense qu'on va sortir la version 2.3, donc c'est devenu un produit à part entière de l'entreprise qui est montré dans les foires commerciales et qui est utilisé dans beaucoup de circonstances. Si vous regardez le sport à la télé, vous avez probablement vu des images générées par ce produit, sans le savoir, parce que c'est bien le but, c'est que vous ne fassiez pas la différence avec des images d'une caméra à haute vitesse. Donc ça, c'est le rôle de l'équipe. C'est un pipeline qui va du petit démonstrateur fait sur un coin de table à montrer à quelques

personnes clés dans l'entreprise, jusqu'à, dans le meilleur des cas, quelques mois ou quelques années plus tard, la mise sur le marché d'un nouveau produit.

Donc ça, si je comprends bien, des MVP et après ça passe dans des autres départements où vous vous occupez du process ?

Ça dépend des sujets, mais la théorie, effectivement c'est qu'on fait des MVP et qu'après le reste de l'entreprise prend le relais parce que sinon c'est pas tenable. Après, dans certains cas particuliers, il y a des choses qu'on garde chez nous, notamment tout ce qui est intelligence artificielle. On essaie de concentrer cette fonctionnalité-là dans des composants qui sont intégrés dans des produits. Et donc, le reste de l'entreprise s'occupe du produit, mais le composant précis, le composant qui concentre toute cette partie-là de la fonctionnalité, on le garde chez nous pour l'instant parce qu'il n'y a pas de data scientist ailleurs dans l'entreprise. C'est peut-être quelque chose qui est amené à changer, mais pour l'instant, c'est comme ça. Mais oui, le but est bien de passer le relais le plus vite possible.

Et plus pour rebondir sur ce que vous avez dit avant, vous étiez en département une équipe d'innovation, mais pas vraiment un espace d'innovation. Est-ce qu'il y a peut-être certaines choses quand même que vous mettez en place dans votre département au niveau espace ou infrastructures et qu'on ne retrouve pas, par exemple, dans d'autres départements ? Est-ce qu'il y a certaines spécificités par rapport à ça, donc vraiment l'espace ou des infrastructures ou des outils mis à disposition ?

Honnêtement, si vous veniez visiter l'entreprise, vous ne sauriez pas nous trouver. Après, dans l'entreprise, on a des salles qui sont aménagées spécifiquement pour faciliter des brainstormings. Donc là, on a un bâtiment qui est rempli de vitres. On a une salle avec des whiteboards, des fat boys sur le sol, des mètres cubes de post-it et tout ce qu'il faut pour organiser des brainstormings.

Et vous, vous faites beaucoup... Est-ce que vous utilisez beaucoup cet espace ou pas spécialement, pas plus qu'un autre département ?

Honnêtement, pas spécialement. On a donc... La façon dont les bureaux sont organisés ici facilite dans tous les cas les interactions. On appelle ça des cellules. Les cellules sont en U et les gens sont placés sur des bureaux comme ça le long du U donc en fait il suffit de se retourner sur sa chaise de bureau pour improviser. Une discussion où tout le monde regarde tout le monde. Et on est une cellule. C'est pas un hasard, mais le fait est qu'on a une cellule relativement isolée. On est juste à côté d'une coffee corner, c'est la raison.

Il n'y a pas de deuxième cellule juste à côté. Du coup, on n'a pas trop à se tracasser du bruit qu'on fait en discutant. On a juste à côté de notre cellule une salle de réunion qui en pratique est utilisée dans 80% des cas par nous, donc c'est presque une extension de notre espace de bureau. Du coup, on ne ressent pas le besoin d'utiliser la salle de brainstorming parce qu'elle est peut-être un peu plus adaptée au brainstorming, mais elle est deux étages plus haut.

OK, très bien. Et pour tout ce qui est prototyping, etc., est-ce que c'est vous qui vous occupez de ça ? Est-ce que ça se passe aussi dans vos bureaux ?

Comment ça se passe ? Nous, on fait principalement du logiciel, donc on ne doit pas fabriquer grand-chose. Par contre, et c'est vrai que ça, je ne l'ai pas mentionné, on a eu un projet qui pilotait des caméras robotisées. Et donc, on a un espace au moins un, qui est notre labo, dans lequel on a une reproduction à l'échelle d'un terrain de sport.

En ce moment, les caméras n'y sont plus, mais on a eu jusqu'à, je pense, quatre caméras robotisées, placées de façon stratégique. Et en fait, c'était un simulateur, l'événement. On a même déjà mis des petits personnages de Lego dessus pour représenter les joueurs. Et donc, physiquement, on a cet espace qui est à notre disposition. On s'en est pas beaucoup servi dans les derniers mois, c'est pour ça que je ne l'ai pas mentionné. C'est nous qui faisons, entre guillemets, tout. Donc, on a un budget qui permet de faire des petites dépenses qu'on n'a pas prévues. Dans les choses qui nous distinguent, finalement, j'ai un budget un peu plus... Normalement, dans un budget, on doit indiquer précisément tout ce qu'on va acheter et à quel moment. On a un budget qui s'appelle petit équipement qui permet d'acheter tout et n'importe quoi, parce qu'au moment où on se rend compte qu'il y a un besoin... Donc, en l'occurrence, la maquette de terrain de football, on l'a faite imprimer à 20 km d'ici. On s'est occupé de prendre contact avec quelqu'un pour la faire fabriquer.

Quand il faut faire fabriquer des ordinateurs avec des caractéristiques spécifiques, il y a une équipe chez nous qui ne fait que ça. Et donc on contacte cette équipe et ils ont l'habitude qu'on vienne les voir avec des demandes un peu exotiques.

C'est ça, au final, qu'est-ce qui caractérise et qui distingue votre département d'un département comme par exemple, la recherche et développement ?

Ce qui distingue, c'est la petite souplesse budgétaire que j'ai mentionnée, un process plus léger. Le département R&D, le département développement software ici, dont nous faisons partie, dont on est un sous-ensemble, il y a un process assez sophistiqué et bien établi pour en arriver à ce

que quelqu'un écrive du code qui va apporter une fonctionnalité ou corriger un bug dans un produit. Et tout ça est très codifié, très documenté. Il y a une façon de travailler et qui prend tout son sens quand on a un département produit dont le but c'est de définir le quoi, le moment où il nous passe la main, il est bien connu, on sait à quel moment il se tourne vers nous pour nous dire Chers départements R&D, on a besoin que vous fassiez ça. Chez nous, à ce moment-là, il y a des gens qui vont prendre le sujet, se demander avec les architectes software comment on va faire, se demander avec les product owners quand on le fera, dans quel ordre est-ce qu'on fera les choses, demander au manager qui va faire les choses. Voilà, il y a toute une façon de faire qui est bien documentée et bien établie. Chez nous, tout ça est un petit peu plus organique, parce que ça dépend des projets, parce qu'on est au four et au moulin. Ça nous est arrivé de développer le logiciel, d'ajouter un composant électronique nous-mêmes dans un ordinateur, déployer le code sur l'ordinateur, de prendre l'ordinateur sous le bras, d'aller le mettre au bord d'un terrain de football, de faire des tests. Tout ça, ce sont des choses qui seraient faites par différentes personnes avec différents rôles ailleurs dans l'entreprise. Et ici, les gens s'occupent un peu de tout. Et en termes de budget, de budget de gens, on a aussi une flexibilité. Pour une partie de l'équipe, on a une flexibilité totale sur les attributions des gens. Alors qu'ailleurs dans l'entreprise, on sait que pour tel produit, il existe un business plan avec un revenu espéré et un bénéfice espéré et donc une quantité d'argent qu'on peut dépenser en ressources humaines pour le développer et donc il y a un budget personne qui est établi et qui est revu quelques fois par an pour ce produit. Ici, on a une flexibilité très grande sur qui travaille sur quoi, à quel moment, ce qui nous permet aussi de réagir. C'est nécessaire puisque si quelque chose qu'on a montré à un client, s'il nous recontacte en nous disant on y a repensé, ça nous intéresse beaucoup et on aimerait bien d'ici trois mois, faire un test durant tel événement. Si on estime que c'est important, on doit pouvoir instantanément pivoter et décider, les trois prochains mois, on travaille là-dessus.

Oui, d'accord. Et pour rebondir là-dessus, vos projets, c'est surtout en fonction des besoins des clients, des utilisateurs, mais est-ce que vous travaillez aussi sur des besoins plus organisationnels ?

Qu'est-ce que vous voulez dire par là ?

C'est toujours orienté nouveaux produits ou est-ce que c'est aussi pour innover au sein de différents départements dans l'organisation, pour trouver des solutions dans l'organisation ?

Non, on est une équipe d'innovation technologique dont le but principal c'est d'apporter, de créer des nouveaux produits ou d'apporter des nouvelles fonctionnalités à des produits existants. Donc, il ne s'agit pas d'innover dans la façon dont l'entreprise travaille. Il y a plein d'innovations possibles qui sont dans tous les départements. Et ça, ce n'est pas notre responsabilité.

D'accord. Très bien. Je regarde pour rebondir par rapport à ça. Et au niveau de votre équipe, est-ce que vous consacrez 100% de votre temps à cette équipe-là, où certaines personnes peuvent travailler dans d'autres départements et également faire partie de l'équipe ?

Alors, en ce qui me concerne, j'ai une autre responsabilité qui est celle de l'architecture logicielle. Donc ça, c'est un premier exemple.

Et je dirais Pour l'instant, non, mais ça fait partie, j'en discutais encore hier, de... On essaie de plus en plus que ça change. Donc, on a cette possibilité pour n'importe qui dans la R&D de travailler de sa propre initiative sur un sujet de son choix. Et les gens de mon équipe sont forts incités collaborer avec ces gens, les aider au maximum pour s'assurer, pour maximiser les chances que les projets d'innovation qui sont initiés par n'importe qui en R&D aboutissent. Et alors, on aimerait bien mettre en place, on a appelé ça en interne le projet Erasmus permettra à des gens d'autres équipes de venir nous rejoindre pendant 3 mois, 6 mois, 1 an. Parce qu'on s'est rendu compte plusieurs fois que quand on veut apporter une nouvelle fonctionnalité à un produit, on a plusieurs fois à se dire que ce qui aurait été facile c'est que quelqu'un d'équipe de ce produit nous rejoigne pendant un moment plutôt qu'on y arrive organiser une collaboration, faire des meetings de synchronisation, mettre en place tout ce qui est nécessaire à mettre en place pour faire une collaboration interéquipe.

En se disant, en fait, ce qui était plus simple, c'est de dire, telle et telle personne nous rejoigne pendant six mois, on travaille ensemble en équipe à implémenter cette nouvelle fonctionnalité, à la mettre en place, et puis ils retournent dans leur équipe avec sous le bras la nouvelle fonctionnalité. Et on résoudrait en plus comme ça le problème de faire le transfert de connaissances vers l'équipe produit.

Et pour rebondir là-dessus, est-ce que vous travaillez aussi avec des parties prenantes externes qui peuvent venir apporter d'autres connaissances au projet sur lequel vous travaillez ?

On est très proche de l'université de Liège, juste à côté, et on a des relations fréquentes. On a une vraie relation de travail je dirais, avec deux professeurs de l'université, ici à côté. Mais est-ce qu'on fait, par exemple, appel à des entreprises de consultance en innovation ? Ça, non.

Oui mais, je pensais plus à des utilisateurs externes.

On montre à des clients. On a des workshops avec certaines chaînes de télévision réguliers où on discute des sessions de brainstorming. Je pense à une chaîne en particulier, je ne suis pas sûr que je puisse les nommer, donc je ne vais pas les nommer, mais une fois par mois, on se voit une heure en vidéocall et on leur dit ce qu'on est en train de faire et ils rebondissent là-dessus ou ils nous soumettent des idées en nous disant, tiens, vous pensez à ceci, cela, nous ça ne nous intéresse pas. Donc ce genre de choses-là, on fait.

D'accord. Et donc ça, vous pensez que c'est intéressant pour le développement ?

Oui, c'est très intéressant pour la suite. Et alors chez EVS, on a un truc qui s'appelle l'advisory board. Il y a lieu deux fois par an où on réunit un groupe de personnes clés de l'industrie et on leur présente les projets de l'entreprise dans le but d'obtenir leur opinion et leurs suggestions sur ce qu'on fait et moi je suis impliqué là-dedans.

Et donc, concernant vos projets, quelle méthodologie, on va dire, et approche de gestion vous utilisez au sein de votre équipe pour renforcer tout ce qui est créativité, innovation, et comment est-ce que ça s'aligne avec les objectifs stratégiques de l'organisation ?

En ce qui concerne la stimulation de la créativité, on n'a pas vraiment. L'équipe est assez mature pour organiser des sessions de brainstorming régulièrement sur différents sujets.

Une fois qu'on fait du développement, on utilise une version... Donc l'entreprise travaille avec le framework SAFe. Je ne sais pas si ça vous évoque quoi que ce soit. Les méthodes de développement Agile.

Oui, Agile, oui.

Oui, voilà. Donc ça fait partie de cette galaxie-là. Et on utilise une version très allégée de ça.

D'accord. Oui, au niveau plus de l'impact, de quelle manière, je veux dire, votre équipe d'innovation a-t-elle réussi à atteindre ses objectifs ? Et est-ce qu'il y a certains défis rencontrés pour aligner, on va dire, vos activités avec, de nouveau, les objectifs stratégiques de l'organisation en général ?

Alors, en ce qui concerne le fait qu'on remplisse notre rôle, je pense que oui. Je pense que si on regarde rétrospectivement. Il y a quand même pas mal de choses dans le portfolio produits de l'entreprise qui ont pour origine notre équipe. Alors, est-ce que c'est assez... Ça me semble pas mal, mais...

On aurait sans doute encore pu faire mieux, mais de manière générale, on a des bons échos. On a bonne réputation. En ce qui concerne les difficultés avec l'alignement des objectifs stratégiques. ce qu'il y a parfois pour nous difficile à admettre, même si on le comprend, c'est que certaines opportunités technologiques que nous nous jugeons vraiment très intéressantes et qui pourraient amener des choses vraiment différenciatrices pour nos clients ne sont pas toujours viables financièrement et donc, des fois, on doit faire un petit deuil. de se dire "C'est dommage qu'on ne le fasse pas, ce truc-là, parce que ce serait quand même vraiment bien."

D'accord, oui. Et est-ce que... Comment dire ? Donc, dans la littérature, ils parlent souvent du success program, on va dire. Donc, en fait, c'est la lutte des organisations à tirer parti des résultats des activités d'innovation. Donc, mettre en œuvre avec succès les solutions développées. Par rapport à ça, est-ce que c'est quelque chose déjà que vous rencontrez souvent et comment assurez-vous la mise en œuvre pratique, on va dire, des activités de vos activités, on va dire, au sein de l'équipe d'innovation.

Je ne comprends pas bien ce que c'est le succès-problème.

C'est que souvent, par exemple, dans l'Innovation Lab ou des équipes d'innovation, on a beaucoup d'idées ou des MVP, mais par contre, on a du mal à faire suivre ces idées après au sein de l'organisation, à mettre vraiment en œuvre c'est en fait ce qu'on a généré au sein du département.

Oui, c'est effectivement un souci. En fait, si j'essaie de rapprocher ça de notre expérience à nous, le problème, c'est au moment du passage à une autre équipe parce que les autres équipes sont déjà très occupées. Et en pratique, tout est organisé pour qu'on ait plus de choses à faire que de temps pour les faire. Puisqu'évidemment, pour le département produit, ce qu'on fait, c'est jamais assez parce qu'ils aimeraient bien qu'on fasse encore plus parce qu'il y a toujours un client qui réclame un truc que l'entreprise n'a pas le temps de faire. Et donc nous, on vient avec des trucs encore en plus. Pour l'instant, la solution qu'on a trouvée, c'est de faire grandir l'équipe pour prendre en charge de plus en plus de choses nous-mêmes.

D'accord. Très bien. Et ensuite, comment mesurez-vous l'impact de votre équipe d'innovation sur la capacité d'innovation organisationnelle ? Est-ce qu'il y a certains indicateurs que vous utilisez pour évaluer le succès de ce que vous mettez en place au sein de votre équipe ?

On n'a pas de dashboard et de KPI particulier. On a un oeil attentif sur... On n'en fait rien, mais c'est nous. On aime bien de voir que les produits qu'on a faits ou auxquels on a contribué font gagner des sous à l'entreprise. Et donc, par exemple, Là, il y a quelques mois, depuis quelques mois, on connaît les targets du département sales pour différents produits et on était content de voir que tel ou tel truc avait une ambition de X millions.

Voilà, ça nous conforte dans le fait que le produit, que ce qu'on a fait a du sens. Mais est-ce qu'il y a des KPI qu'on traque et qu'on essaye de faire grimper au cours du temps ? Pas vraiment.

Très bien, merci. Et alors, au niveau des développements stratégiques futurs pour votre département ou pour l'équipe d'innovation, comment vous les envisagez ? Comment est-ce que vous prévoyez de vous adapter aux futures tendances, les tendances émergentes et les besoins également organisationnels ?

Jusqu'à présent, on a fort fonctionné par opportunité. Est-ce qu'on a un plan prêt à être déroulé pour faire face à un nouveau besoin ? Il y a une série de conférences scientifiques et une série de salons et de foires commerciales et d'événements, de conférences qui sont spécifiques à notre industrie, auxquels soit on assiste, soit on se renseigne auprès des gens qui y sont allés pour savoir de quoi est-ce qu'on parlait cette fois-ci, quelles sont les grandes tendances. J'imagine que comme chaque fois que ça a été le cas, si on se rend compte qu'il y a un sujet sur lequel on doit travailler et qu'on n'a pas de profil dans l'équipe qui a le profil adéquat pour travailler sur ce sujet, on ouvrira un poste.

Jusqu'à présent, c'est comme ça que ça s'est passé. En termes d'évolution organisationnelle, ce qui a été fait récemment, c'est de, comme je mentionnais, le fait de se dire qu'on fait de plus en plus de choses nous-mêmes pour éviter d'ajouter directement un sujet, d'ajouter trop vite un sujet dans la longue liste de choses à faire des autres équipes. Donc, on a structuré l'équipe et on a identifié une sous-partie de l'équipe dont le but est vraiment de faire les MVP, voir les versions vraiment 1.0 des produits.

Et donc le fait de structurer l'équipe, c'est aussi d'avoir un... Donc il y a des gens qui ne me rapportent plus directement, mais il y a des gens maintenant qui rapportent à quelqu'un qui me

rapporte. L'intérêt de ça, c'est de permettre à l'équipe de grandir de façon plus saine dans le futur si nécessaire.

Super, merci. Est-ce qu'il y a certaines, on va dire, leçons que vous avez tirées de l'exploitation de votre département qui pourraient informer le développement ou la reconfiguration future de ce département ? Est-ce qu'il y a actuellement des manquements, on va dire, qui pourraient être comblés par la suite pour assurer l'impact à long terme, en fait, de ce département ?

Là, comme ça, Je ne sais pas très bien quoi vous répondre. Des choses qu'on aimerait changer, des leçons qu'on a tirées. Pour revenir, je vous expliquais que des fois on devait faire nos deuils de certaines opportunités technologiques en vue de permettre, si on n'était pas rassuré de pouvoir, si on n'avait pas bon espoir de pouvoir faire du profit. C'est clairement une leçon tirée du passé aussi. de se dire qu'il ne faut pas s'abstenir envers et contre tout parce que c'est techniquement intéressant et c'est technologiquement séduisant.

On s'est un peu brûlé les doigts à ce jeu-là par le passé et on essaye d'être plus sages à ce sujet désormais. Et donc on collabore de façon... plus étroite que par le passé avec le département produit, département qui s'appelle le Market and Solutions chez nous, qui est en charge des études de marché, pour être certain que nos efforts sont investis au bon endroit.

D'accord. OK, super, merci. Et alors, il y a une question que je pose à tout le monde.

Je ne sais pas si c'est très relevant dans votre cas, mais sur la base de votre expérience, comment est-ce que vous définissez un laboratoire d'innovation ? Dans votre cas, on peut dire un département d'innovation.

Moi, je dirais un espace de liberté.

OK. D'accord. Et au niveau littérature, on parle beaucoup de deux dimensions : espace et infrastructure et gestion et fonctionnement. Donc, je demande souvent, est-ce que vous êtes d'accord avec ces deux dimensions ? Mais donc, vous, au niveau espace et infrastructure, je pense que vous n'utilisez pas forcément cette dimension.

Je pense que chez nous, on a beaucoup de chance.

On a un très, très beau bâtiment, très, très lumineux, spacieux. Et donc, il n'y a pas grand-chose. Qui nous distingue des autres, je vais dire ça comme ça, voire rien du tout.

D'accord. Super, merci. Et voilà, donc c'est déjà ma dernière question. Est-ce qu'il y a quelque chose que vous jugez essentiel et dont on n'a pas discuté ici concernant tout ce qui est équipe d'innovation au sein de l'entreprise ?

Non, écoutez, je pense qu'on a bien fait le tour. Vos questions étaient bien structurées.

D'accord, super. Merci beaucoup alors. Voilà, c'est fini pour moi. En tout cas, merci beaucoup pour votre temps et votre expertise. Et voilà, donc voilà, je vous souhaite une bonne journée. Merci beaucoup en tout cas.

Je vous souhaite une bonne journée.

Merci à vous aussi.

Au revoir.

4.6. Keiro – IT Services Sector – William Poos

Au niveau de la confidentialité, je dois préciser, est-ce que vous acceptez d'être mentionné dans mon mémoire ainsi que votre organisation, ou ça pose un problème ?

Vous pouvez mentionner.

D'accord, super. Merci beaucoup. Donc voilà, première question. Peut-être commencez, si vous pouvez vous présenter et me parler de votre parcours, également de votre expérience dans l'innovation.

Je m'appelle William Poos. J'ai commencé, donc j'ai étudié à l'université à Namur. J'ai fait un master en système d'information, puis j'ai travaillé à l'université sur des projets de recherche en collaboration avec la région Wallonne, ville de Namur, etc. C'était des systèmes de gestion de dossiers de permis d'urbanisme et donc des premiers systèmes de gestion de processus sur Internet, via Internet. C'était il y a longtemps, c'était en 94. Et puis j'ai travaillé pour NSI, qui est un intégrateur liégeois qui a été depuis racheté par Cegeka pour cette année. Donc quelques années à l'UNIF et puis chez NSI en 2003. J'ai ensuite rejoint le groupe NRB pour là travailler en tant que chef de projet dans un premier temps. Et puis, en termes d'évolution, j'ai fait de l'architecture, de l'architecture d'entreprise et puis de la gestion de la gouvernance au niveau des systèmes d'information et des processus chez NRB. Et finalement, j'ai mis en place une équipe de transformation digitale et d'innovation. Pour terminer, quand j'ai quitté NRB, on était 120 personnes. On faisait 22 millions de chiffre d'affaires et 7 millions de marge d'exploitation. Donc, c'était plutôt une très bonne croissance et un bon fonctionnement. Et puis, maintenant, on a créé une société qui s'appelle Keiro, qui fait partie du groupe Kronos, qui est une petite structure et avec cette... Cette spécificité du groupe Kronos, c'est de privilégier l'entrepreneursip et donc on est tous un peu détenteurs de cette organisation que l'on est en train de faire construire et on est sur des portefeuilles de services qui sont la transformation du business model des clients en utilisant des nouvelles technologies et principalement des plateformes digitales sur les environnements AWS et Azure. D'accord. C'est un peu ce qui nous anime, c'est de voir dans quelle mesure quels sont les enjeux et les problématiques métiers qui sont rencontrés, quelles sont les spécificités des secteurs d'activité, les spécificités des clients et de voir de quelle manière on peut les aider. à implémenter leur vision au travers de la mobilisation de nouvelles technologies. Et on a cinq grands axes au niveau des nouvelles technologies. On a tout ce qui est expérience utilisateur avec les assistants vocaux, chatbot, voicebot, les applications mobiles, sites web, etc. La deuxième dimension, c'est plus tout ce qui est API, donc c'est tout ce qui est

partenariat. On parle souvent Open Insurance, Open Banking, etc. La troisième partie, c'est tout ce qui est jumeaux digitaux. C'est la représentation digitale des éléments du réel, que ce soit des personnes, des bâtiments, des véhicules. On collecte de l'information sur toute une série d'éléments. Et la partie représentation digitale permet de vendre du service ou d'amener du service basé sur ces représentations digitales. Et puis, le quatrième élément, c'est tout ce qui est construction, justement, plutôt architecture, etc. Toute la partie data, collecte des données, les différents algorithmes qu'on peut utiliser. Et la cinquième, c'est toute l'intégration avec les systèmes existants, puisque les organisations n'ont pas attendu qu'on soit là pour se développer et avoir leurs composantes digitales. Donc, ils ont déjà tous les systèmes cœur de métier avec lesquels il faut pouvoir interagir quand on amène des nouveaux cas d'usage plus innovants. Et donc, nous, on parle du meilleur des deux mondes parce que c'est optimiser l'existant, donc plutôt de l'exploitation et de la croissance sur l'existant, mais c'est aussi de l'exploration et de la créativité sur les nouveaux cas d'usage que l'on peut apporter.

D'accord.

Je ne sais pas si c'est clair. Si vous avez des questions, il ne faut pas hésiter.

Merci, c'est gentil. Mais non, c'est très clair. Et donc, vous, votre rôle actuel et l'implication ? Je ne sais pas si vous appelez ça un Innovation Lab ou si vous donnez un autre nom à votre département.

La société, elle s'appelle Keiro. Je peux vous partager après. Pas maintenant, mais je vous enverrai la présentation de l'élément incorporé. Et dans le catalogue de services, pour le moment, on a des éléments qui sont plutôt de l'accompagnement stratégique et du conseil. On a des éléments d'architecture plutôt pour... C'est vraiment de la définition d'architecture au niveau digital. Et puis, on a des services d'implémentation. Donc, on n'est pas nous-mêmes un Innovation Lab. On est plutôt, pour le moment, une société de services qui rendons des services à certains Innovation Lab lorsqu'ils veulent développer certaines compétences, certaines technologies ou certains cas d'usage.

D'accord. Donc, c'est vraiment un service destiné justement à des entreprises qui ont des Innovation Lab. Si je peux simplifier ça comme ça.

Oui. Parce que cette partie Innovation Lab, ça a été par le passé plus des entités qui ont été créées en dehors, je vais dire, de l'organisation principale. Et ce que l'on perçoit, c'est que ces bonnes

pratiques de l'Innovation Lab, elles sont de plus en plus intégrées au bon fonctionnement de l'organisation.

Oui, d'accord.

Et alors nous, on a, par rapport à ces Innovation Lab, il y a pas mal de composantes. Il n'y a pas uniquement de la technologie. Il y a tous les aspects compréhension métier, le bon target operating model avec l'agilité, les itérations courtes, etc. La manière de contrôler et gérer l'information, puis viennent seulement les aspects de technologie et puis c'est des questions de culture, d'ouverture, de participation et puis alors bien entendu tous les éléments de compliance puisqu'il faut, au travers des différentes innovations, il faut pouvoir rester compliant par rapport à la réglementation sectorielle.

Très bien, d'accord, super, merci. J'ai une question qui est peut-être un peu plus théorique, mais c'est vraiment sur base de votre expérience. Sur base de votre expérience, comment est-ce que vous définiriez, avez-vous un Innovation Lab ?

Pour moi, un Innovation Lab, c'est une entité qui doit en étant centré sur les personnes et les différents rôles, doit pouvoir amener des améliorations au fonctionnement des entreprises. Et ça, dans différentes dimensions. Ça peut être dans la dimension plutôt client, ça peut être dans la dimension plutôt opérationnelle, dans la dimension plutôt marketing-vente ou dans la dimension purement gestion des ressources humaines. Et l'Innovation Lab doit, selon ma définition, être un moteur inclusif qui doit permettre de mieux faire connaître les bonnes pratiques, les nouvelles technologies, les évolutions au niveau du secteur et les éléments qui pourraient faire du sens pour l'organisation. Et alors en termes de type de technologie et de type de collaboration, on utilise souvent le TRL, donc c'est une échelle, c'est le Technology Readiness Level, c'est une échelle de 1 à 9. C'est en termes de maturité technologique. Quand on est sur des niveaux de 1 à 3, on est plutôt sur de la recherche fondamentale en collaboration avec le monde académique. De 4 à 6, on est plutôt sur de la mise en place de prototypes parce qu'on n'a pas encore eu une bonne expérience ou une réalisation en production avec cette technologie. Et puis, quand on est de 7 à 9, on est plutôt dans du déploiement à plus grande échelle par rapport aux technologies. L'Innovation Lab doit aussi pouvoir travailler avec des partenaires, donc ce n'est pas uniquement centré sur l'organisation. Quand je parle d'inclusivité, c'est aussi pouvoir animer un écosystème de partenaires qui peuvent être soit du monde académique, soit qui peuvent être des fournisseurs de technologies, des partenaires, etc., pour s'assurer qu'on amène les meilleures compétences au service de l'organisation.

D'accord, super. En tout cas, c'est très complet, merci beaucoup. Et alors également, pour comparer un peu avec la littérature, on parle souvent de deux dimensions en fait, plus ce qui est la dimension manageriale, avec d'un côté la gestion et le fonctionnement de l'Innovation Lab, mais ça je pense que vous avez bien développé. Et alors il y a une deuxième dimension qui est plus tout ce qui est espace et infrastructure. Est-ce que vous êtes également d'accord avec cette dimension et comment est-ce que ça se matérialise selon votre expérience ?

Vous définissez comment espace et infrastructure ?

C'est tout ce qui est plus physique. C'est l'espace dans lequel l'innovation a lieu, on va dire, et également tout ce qui est outils mis à disposition, etc. Donc toute la partie qui n'est pas que fonctionnelle et managériale de l'innovation.

Je pense que sur la partie espace, en fonction de la maturité des initiatives, etc., vous pouvez avoir des espaces physiques qui sont un peu utilisés de manière cohérente par rapport au processus dans lequel vous êtes : des open spaces ou bien des espaces, des salles de réunions créatives. Ça peut être des choses avec un mobilier un peu plus créatif, etc., qui peuvent être utilisées lorsqu'on fait des brainstormings ou des workshops en groupe par rapport à la recherche de valeur proposition ou d'autres éléments. Ça peut être des bubbles juste pour permettre parfois aux personnes de s'isoler et de pouvoir travailler à la précision justement de certains aspects. Ça peut être une petite salle de présentation pour pouvoir partager les idées et pouvoir les enrichir dans le cadre de la collaboration. Ça, c'est tout l'espace physique. Et en parallèle avec l'espace physique, il y a la partie espace digital de collaboration. Donc, ce sont les tableaux blancs, ce sont tous les éléments qui permettent d'alimenter ou de favoriser la consolidation des éléments par rapport à l'intelligence collective. Nous, on s'était construit un petit élément comme ça qui s'appelait Ideator et qui permettait de consolider l'ensemble des bonnes idées, qui permettait de faire un ranking par rapport aux idées, etc. Donc je pense qu'au-delà de l'espace physique de collaboration des personnes, il y a toute la partie un peu plus digitale. Et dans la partie digitale, il faut aussi, et aussi dans la partie physique, voir comment intégrer des partenaires externes, s'assurer qu'on peut très facilement travailler en collaboration avec des partenaires externes. Dans la partie infrastructure, si on parle de l'infrastructure technologique, ce que l'on a mis en place aussi dans l'espace physique, on avait mis en place un espace plutôt laboratoire avec un certain nombre de cas d'usage qui permettaient aux personnes de se rendre compte de ce que la technologie pouvait apporter. Donc il y avait des casques de réalité augmentée, réalité virtuelle,

il y avait des systèmes qui permettaient de faire de l'hospitalisation à domicile pour les personnes, il y avait des antennes 5G, toute une série d'équipements qui montrait physiquement ce que les nouvelles technologies pouvaient apporter aux différents processus de différents secteurs d'activité. Et après, sur la partie digitale proprement dite et infrastructure, là, on utilise des infrastructures comme AWS ou comme Azure, qui sont des plateformes digitales de méga vendors. Et la spécificité de ces plateformes, c'est qu'elles sont, quand on les utilise bien, elles sont scalable by design. Donc, ça veut dire que vous pouvez construire une solution pour une toute petite entreprise et que cette solution, elle va pouvoir scaler pour adresser des petites et moyennes entreprises, des grosses entreprises, et voire des multinationales. Et alors, ce sont des modèles PSUUs, donc ça veut dire que le modèle permet aujourd'hui de pouvoir démarrer de très belles réalisations sans devoir investir des montants importants au jour 1. Et comme j'ai des cheveux blancs, dans le passé ça n'allait pas comme ça, il fallait plutôt investir dans de l'infrastructure et tout le monde n'avait pas accès à l'innovation parce qu'il y avait un point d'entrée qui était beaucoup plus coûteux et beaucoup plus risqué financièrement que ce que l'on voit aujourd'hui.

D'accord. Et vous, dans vos services, dans les services que vous proposez, donc cet espace et cette infrastructure-là, vous l'utilisez en interne et alors c'est vos clients qui viennent ou alors vous vous déplacez plus chez le client et vous faites toutes ces activités-là chez le client ?

Les modèles sont les deux ou même les trois parce que ça peut être en interne où le client vient visiter, ça peut être on se déplace chez le client avec la technologie pour lui montrer dans son contexte et ça peut être aussi dans des salons parfois. Donc ça peut aussi être des participations dans des salons pour pouvoir montrer ces nouvelles technologies et expliquer ce qu'elles peuvent apporter.

Et l'espace physique que vous décriviez, est-ce que vous l'utilisez seulement avec vos clients ou vous pouvez aussi l'utiliser entre vous pour développer de nouvelles solutions ?

On l'utilise également entre nous. Ça veut dire qu'on met à disposition de la technologie et que les consultants, les étudiants, les personnes du secteur académique, etc., peuvent aussi venir dans le lab pour pouvoir tester certaines solutions et utiliser certaines technologies. Donc c'est vu comme étant l'élément le plus ouvert possible. Et dans l'approche, on a une approche où on décide sur base de faits et pas sur base de convictions. Parce que le monde technologique évolue tellement vite que décider sur base de convictions, c'est 50% de chance de se tromper parce qu'on

applique des réflexes du passé. Or, pouvoir se baser sur des faits, c'est quelque chose qui est beaucoup moins risqué et qui est beaucoup plus intéressant.

D'accord, super. Merci beaucoup. Et de nouveau, c'est une question un peu théorique, mais basée sur votre expérience également, quelles seraient selon vous les caractéristiques clés qui distinguent un Innovation Lab, comme vous faites, de par exemple d'autres initiatives, comme par exemple dans les entreprises des départements de recherche et développement, etc.?

Je pense que c'est peut-être on n'est pas sur de la recherche fondamentale. Donc, on est plutôt sur de l'utilisation de technologies ou de l'intégration de technologies existantes pour améliorer des besoins business. Donc, je dirais qu'on est plus proche des défis des clients, internes ou externes, et des problématiques clients, et que l'on veille à utiliser les technologies existantes au service des organisations. Dans ce contexte-là, on parle souvent... pas dans la littérature, mais moi, j'aime bien parler d'innovation rentable, à savoir qu'on parle un peu de toute la problématique design thinking, etc. Ça veut dire que si on innove en vase clos, on a beaucoup de chances de dépenser de l'argent sans avoir un réel impact. Et donc, on revient au point de transformation digitale centré sur les rôles et les personnes, puisqu'on essaye, dans la majorité des cas, on part de challenge du marché, de challenge des rôles, de problématiques réelles, pour pouvoir définir une approche, une solution à un produit qui peut effectivement résoudre un problème. Et dans ce contexte-là, je pense que dans la partie Innovation Lab, mais bon, après, ce sont des définitions, c'est juste des mots, mais en tout cas, la manière dont moi, je le comprends et la manière dont je l'applique, c'est que je l'applique de manière beaucoup plus directe par rapport à des enjeux et à des problématiques marchés et on considère que s'il n'y a pas de problème, il n'y a pas d'innovation, en tout cas dans le sens où on le comprend, puisqu'on reste une société de service et même au sein d'une organisation, il y a des moyens qui sont limités et donc il faut pouvoir toujours bien cibler les évolutions que l'on veut apporter. Donc j'aurais tendance à dire que L'entité R&D est peut-être un peu plus sur de la recherche à moyen terme, alors que l'Innovation Lab est plutôt dans de l'application à court terme par rapport à des évolutions technologiques, etc. Bien entendu, avec une vision à 3-5 ans, mais néanmoins, quand même un peu plus dans l'application opérationnelle de différents éléments.

D'accord, super, merci beaucoup. Et au niveau, je reviens sur tout ce qui est physique, on va dire, dans l'espace, etc., dans le lab, est-ce que le design et l'aménagement de ce lab,

quelles sont les caractéristiques au niveau du design et de l'aménagement qui peuvent aider le processus créatif et influencer les résultats en matière d'innovation ?

Je pense qu'il y a la partie ouverture, donc avoir des des espaces ouverts ou de partage, pouvoir facilement, enfin nous on a des murs entiers où on peut prendre des notes, etc. Donc pouvoir facilement capter des idées, avoir quelque chose de sympa, coloré, c'est toujours plus chouette. Avoir quelque chose qui n'est pas isolé dans l'organisation, mais qui est plutôt central et ouvert. Et alors, donc ça, c'est plutôt sur les éléments physiques et plutôt en termes de gouvernance et aussi cette approche d'inclusion où on peut avoir des éléments avec limitation, ou si on dit, voilà, on peut dire, si on a participé à la mise en place d'une nouvelle valeur proposition, on a une étoile, puis deux étoiles, trois étoiles, Si on a trois étoiles par rapport à l'innovation, on peut avoir un petit budget pour développer soi-même son idée. Voilà. Je pense que le point le plus important, c'est de ne pas réserver l'innovation là à un certain nombre d'élus, entre guillemets, parce que la manière d'animer la remontée d'idées, d'animer la collaboration au sein de l'organisation, je pense que ça, c'est clé. Et donc, l'espace physique doit favoriser cette ouverture. On a des modèles complètement flex, c'est-à-dire que moi, je crois que ça fait 20 ans que je n'ai plus de bureau parce qu'on travaille peu importe l'endroit où on est et même lorsqu'on est physiquement dans l'organisation, c'est plutôt des grandes zones de collaboration que des espaces bien définis personne par personne.

D'accord. Super, merci. Et alors, de nouveau, pour me rebaser sur la littérature, il parle beaucoup de trois dimensions, de nouveau, au niveau de tout ce qui est Innovation Lab, donc il y a l'espace, les ressources tangibles, donc c'est les ressources qui sont mises à disposition des utilisateurs de ce lab, et intangibles, qui sont donc les utilisateurs, l'atmosphère, je veux dire, cultivée au sein du lab, l'énergie, etc. entre les utilisateurs. Et alors, il y a également un rôle dont on parle souvent, c'est le facilitateur, donc tout ce qui est facilitation. Est-ce que, donc c'est compris comme une personne qui va en fait aider le processus créatif et assurer que les sessions menées au sein du lab sont productives et alignées avec les objectifs organisationnels. Est-ce que c'est aussi quelque chose que vous mettez en place tout ce qui est aspects : facilitations, etc. au sein de l'Innovation Lab.

On parle de Coach Innovation, qui va être un peu le garant de l'ensemble des processus, qui va être le garant de l'animation des journées créatives, etc. On avait aussi la valise créative, donc c'est une valise qui reprenait le timer, Ça nous permettait de vendre ça à ce service aussi vers les autres organisations. Donc oui, il y a ce rôle de coach innovation qui va intervenir soit de manière

ponctuelle dans des journées créatives, soit de manière plus structurelle dans l'évolution et le maintien des différents processus liés à l'innovation, avec comment on établit un portefeuille d'innovation, comment on le priorise, comment on décide d'attribuer des fonds à l'implémentation de certains éléments, etc. Donc voilà, il y a effectivement cette discipline de coach d'innovation qui va faire en sorte que cette innovation s'incarne réellement dans l'organisation en ayant une approche très inclusive et que l'ensemble.

D'accord, super, merci beaucoup. Alors, je regarde... Oui, au niveau du temps consacré à l'innovation, donc vous et vos équipes, est-ce que vous consacrez 100% de votre temps à l'innovation ou est-ce qu'il y a certaines personnes qui équilibrent le temps consacré à l'innovation avec des charges de travail autres. Est-ce que c'est quelque chose que vous faites et comment équilibrez-vous ce temps si jamais vous le mettez sans place ?

On a ce qu'on appelle une courbe en règle par rapport au catalogue de services. Ça peut être aussi deux espaces. Il y a un espace qui est plutôt sur de l'exploration et un espace qui est plutôt sur de la croissance et de l'exploitation. Et donc, la courbe en S, de manière globale, dans le dessus du S, on va retrouver les services les plus rentables qui donnent la stabilité financière à l'organisation. Et dans le bas de la courbe du S, on a tout ce qui est en exploration avec les nouveaux cas d'usage, etc. Là, on va tester des choses, valider des choses. Et l'idée, c'est d'avoir les services qui sont dans le bas de la courbe en S. Ça va devenir nos services rentables dans 3 ans, 3 à 5 ans et puis des services qui sont aujourd'hui rentables vont sortir de l'organisation parce que finalement, ils ne sont plus attendus par le marché. Et ce que l'on voit, c'est qu'il y a des personnes qui sont plus adaptées à fonctionner dans de la partie croissance, donc dans le dessus de la courbe en «S», sur de la croissance de l'existant, optimisation de l'existant, et des personnes qui sont plus enclins ou plus adaptées pour travailler dans de la partie plutôt exploration. Donc, on a un peu les deux aspects. Ce qui est extrêmement important, c'est que la partie innovation travaille sur le portefeuille de service de l'organisation globalement. En tout cas, notre expérience, c'est que faire de l'innovation en étant désincarné par rapport à la maison mère, entre guillemets, ce n'est pas la meilleure manière de faire, même si par le passé on parlait beaucoup de speedboats, etc. pour pouvoir mettre en place... ...convaincu par un modèle qui fait partie de l'organisation et qui s'intègre dans les processus de l'organisation et qui travaille sur le portefeuille de service de l'organisation. Je ne sais pas si c'est clair. Je ne vois pas l'Innovation Lab comme une entité en dehors qui va travailler différemment et qui va aller dire aux autres, finalement, vous travaillez dans l'ancien monde. Je vois plutôt l'Innovation Lab comme une entité

à part entière de l'organisation et qui va aider un peu tout le monde à travailler de manière un peu différente.

Super, c'est très clair.

Merci. Par rapport à ça, il y a un chouette truc au niveau de la culture d'entreprise, parce que c'est super important d'avoir la bonne culture, pas uniquement dans l'innovation lab, mais d'avoir cette dimension sur l'ensemble de l'organisation. Et il y a une référence qui est très, très chouette. Il y a un podcast que je vous invite à écouter. C'est super chouette. C'est un podcast du MIT avec Andrew McAfee. Et le titre du podcast, c'est Running the Organization in the Geek. Et donc la culture qui est proposée c'est un S, un O, un S, un O. Le premier S c'est science, c'est pour dire qu'on va décider sur base de faits. Le premier O c'est la partie ownership, ça veut dire qu'on va plutôt diminuer la bureaucratie. On va plutôt définir des objectifs communs et donner les moyens aux personnes et de l'autonomie pour pouvoir atteindre ces objectifs communs. Le deuxième S, c'est plutôt la rapidité. Donc c'est très difficile de faire de la planification à 5 ans. Dans les organisations, on peut définir une vision, on mettra un level, mais c'est très difficile de faire de la planification précise, et donc on est plutôt sur des itérations courtes et de la rapidité, mais aussi de la réutilisation de composants que l'on crée. Quand on parle d'itération courte, il faut pouvoir capitaliser sur les itérations les unes derrière les autres, parce que sinon on fait chaque fois des choses que l'on jette, donc c'est cette partie un peu vitesse. Et puis le dernier O, c'est la partie openness. Donc ça veut dire qu'on doit être ouvert par rapport à l'ensemble des idées. Et même si on est senior manager ou qu'on a un certain niveau dans l'organisation, il faut pouvoir écouter l'ensemble des idées, être assez ouvert à l'ensemble des idées parce qu'on peut avoir des bonnes informations qui viennent de l'ensemble de l'organisation. Et je pense que cet aspect culture, est un des leviers pour pouvoir supporter un peu la transformation organisationnelle au même titre que les nouvelles technologies. Et il ne faut pas sous-estimer cet élément de culture parce que sinon on reste avec des silos et des fonctionnements qui ne sont pas dans le partage et dans la collaboration entre les différentes entités.

D'accord, super intéressant en tout cas. J'irai voir le podcast.

Il y a un bouquin aussi, c'est super chouette parce qu'au travers des quatre dimensions, ils analysent les organisations qui ont le plus de succès et alors ils font le parallèle entre ces organisations-là et le type de culture qui les anime. Et donc, il démontre qu'au travers de cette socioculture ou running the organization in a big way, cette caractéristique des organisations amène à plus de réussite par rapport à l'ensemble des organisations.

Donc, c'est très chouette. Merci beaucoup. Sur la question, oui, au niveau, donc, quelle méthodologie et approche de gestion utilisez-vous, donc, au sein de votre Innovation Lab, je vais l'appeler comme ça, pour renforcer, oui, tout ce qui est créativité et innovation et pour s'aligner avec les objectifs stratégiques de l'organisation ? S'il y en a qui sont déjà bien définis, voilà, quelles sont ces méthodologies et approches ?

On a différents outils, donc la stratégie de l'organisation, on la modélise via le business model Canva sur l'ensemble de l'organisation. On utilise aussi les balance score cards avec les différents indicateurs sur les dimensions financières, clients, la partie opérationnelle, la partie RH. Ça nous permet d'avoir une vue sur la stratégie de l'organisation et de bien la comprendre et voir aussi de faire un peu évoluer par rapport aux propositions. Par rapport à l'aspect, allez, compréhension des enjeux, compréhension des problèmes, etc., on utilise le design thinking en partant des problématiques externes. Donc, on parle parfois aussi de siding, donc de pouvoir voir quelles sont les problématiques rencontrées par les clients, par les partenaires, par les employés, et donc comme ça, avoir une approche qui est assez holistique envers l'ensemble des rôles avec lesquels l'organisation interagit et pouvoir prendre l'ensemble des bonnes idées parce qu'à chaque problème, il y a une solution et voir ce qu'on peut apporter. Après, on a toute la partie sur la partie priorisation. Donc là, on utilise un portefeuille d'initiative avec un certain nombre de critères qui peuvent être financiers ou autres pour la priorisation du portefeuille d'initiative. Et globalement, il faut pouvoir démontrer que l'initiative d'innovation est ce soutien à elle-même, donc ça veut dire que, de par les avantages ou la valeur qu'elle génère, elle permet de s'autofinancer. Alors ça, c'est la partie un peu plus difficile. Mais néanmoins, si on arrive à réaliser ça, ça veut dire qu'on fait de l'innovation qui a du sens, qui génère de la valeur et ça permet aussi de ne pas se tromper par rapport aux directions que l'on prend, puisque l'on va chaque fois se challenger par rapport à la réelle valeur qui va être générée. Et on va aussi être prudent par rapport aux dépenses pour s'assurer qu'on fait les choses de manière financièrement soutenable pour l'organisation. Après, je pense que c'est les principaux éléments sur la partie méthodologique. Après, il y a des éléments plus précis sur du customer journey, il y a des éléments d'architecte d'entreprise, etc. Mais je pense que principalement, c'est ce que j'ai expliqué.

D'accord, super. Oui, c'est pour avoir une vue un peu globale. Alors, les prochaines questions, c'est plus sur l'impact réel, on va dire. Donc, de quelle manière, en fait, votre Innovation Lab a réussi à atteindre ces objectifs ? Et quels défis avez-vous rencontrés pour

aligner, on va dire, vos activités avec les objectifs stratégiques de l'organisation, s'il y en a ?

Atteindre nos objectifs, c'est générer de la valeur, c'est d'être entre guillemets rentable. La valeur des initiatives, on peut les mesurer soit une amélioration d'image pour l'organisation, soit une augmentation de revenus, soit une réduction des coûts et des optimisations opérationnelles. Je pense que là, c'est un bon élément de mesure par rapport aux différents éléments. Il y a toute la partie retour sur investissement des différentes initiatives qui doivent être démontrées. Et alors, il y a le nombre d'initiatives qui passent d'une phase d'exploration à une phase d'industrialisation. Quels sont les éléments qui ont effectivement changer, faire évoluer la manière de fonctionner de l'organisation. Là, c'en est plus sur de l'économie opérationnelle, l'optimisation opérationnelle. Quels sont les nouveaux produits ou services qui ont effectivement rejoint le catalogue de services de l'organisation ? Quelles sont les nouvelles pratiques qui se sont mises en place ou généralisées au sein de l'organisation ? Donc, je pense que c'est la manière de mesurer est-ce qu'on a atteint les objectifs, c'est est-ce qu'effectivement on transforme l'organisation dont on fait partie et est-ce que financièrement on est une entité qui est soutenable pour l'organisation.

Et par rapport à vos clients, est-ce que vous avez certaines mesures qui vous donnent, sur lesquelles vous vous basez pour évaluer la satisfaction des clients par rapport aux solutions que vous proposez.

Oui, donc on dit que le meilleur commercial, c'est celui qui n'existe pas, parce que la mesure de la satisfaction du client, c'est le fait qu'il revienne naturellement vers nous. Et donc, effectivement, on peut avoir des indicateurs par rapport à la satisfaction client, mais notre meilleur indicateur, c'est la volonté du client à continuer à travailler avec nous. Ça peut être un peu simple, Mais c'est très concret et c'est très objectivable.

Et pour revenir sur les défis, si vous en avez rencontré, quels étaient ces défis pour aligner vos activités avec les objectifs stratégiques, s'il y en a eu, évidemment ?

Le premier point, c'est que c'est contribuer parfois à la définition des objectifs stratégiques parce qu'on rencontre aussi des organisations où il y a une stratégie qui est définie mais qui est assez générale et pour laquelle il n'y a pas réellement d'indicateurs et de mesures qui permettent d'objectiver le chemin et l'implémentation de ces stratégies. Et donc l'élément peut-être le plus Le défi c'est de pouvoir aller chercher les différents interlocuteurs au niveau des directions pour pouvoir effectivement bien synthétiser et bien comprendre la stratégie métier. Et donc là, comme je disais, on utilise le business model Canva par exemple, on utilise le BAN scorecard, etc. Et

puis alors après, pouvoir Préciser l'alignement des initiatives du portefeuille d'innovation, préciser l'impact et l'alignement avec la stratégie organisationnelle, ça c'est le point, allez, ce que l'on fait. Ce qui est parfois un peu difficile en termes de retour sur investissement, c'est que lorsque vous avez des retours, enfin souvent les innovation labs viennent un peu de la partie technologique, sur de l'économie au niveau technologique, etc., c'est très facile à valoriser et à intégrer. Si vous avez des retours sur investissement qui viennent plutôt de la partie business parce que vous allez peut-être réduire un certain nombre d'ETP, le business a priori a parfois un peu difficile à reconnaître qu'il y a des éléments budgétaires qui doivent continuer à financer l'innovation et qu'on a généré du revenu pour eux. Donc c'est parfois un peu ça. Peut-être le défi, c'est de s'assurer que sur le retour sur investissement, l'ensemble des parties prenantes reconnaissent les différentes valeurs ajoutées, les initiatives. Et peut-être un point aussi, c'est que lorsque vous travaillez sur de l'innovation digitale, vous avez aussi besoin d'un certain nombre, ça peut être itératif, rapide, etc. Mais vous avez un besoin de certaines fondations, comme la plateforme digitale ou certains éléments de sécurisation, de compliance, etc. à mettre en place. Et c'est pas toujours évident d'expliquer ou de faire comprendre ou d'aller chercher un budget transversal pour pouvoir financer la mise en place de ces fondements en quelque sorte. Et donc c'est aussi parfois un défi, c'est plutôt que de réfléchir par cas d'usage qui sont un peu silotés, on va dire on va mettre ça en place, ça va apporter ça, on va mettre ça en place, ça va apporter ça. Il faut aussi avoir une vision par rapport à l'innovation qui permette de mettre en place les fondations nécessaires pour s'assurer qu'on capitalise bien sur l'ensemble des implémentations ou des choses que l'on réalise.

D'accord. Ok, super. Pour rebondir là-dessus, mais ça c'est plus concernant vous en interne que vos clients. Dans la littérature, on voit beaucoup de success problems. Et donc en fait, c'est la lutte de l'organisation à tirer parti des résultats des activités de l'Innovation Lab. Par exemple, quand on met en place une nouvelle solution, qu'on essaie d'innover sur cette solution, assurer la mise en œuvre pratique par la suite des solutions générées, est-ce que c'est quelque chose que vous rencontrez également ?

Plus vous êtes inclusif dans la... dans les équipes qui vont contribuer à l'innovation. Si vous prenez des personnes et vous faites participer des personnes du monde un peu plus opérationnel, vous avez moins de difficultés lorsque vous devez industrialiser la solution. Et donc ça veut dire que si vous faites une innovation de manière isolée et puis que vous la passez par-dessus le mur pour l'industrialiser, vous avez des problèmes de rejet et de difficultés d'acceptation par les personnes de terrain. Et ces difficultés-là, parfois, on parle de gestion de changement pour les

aider à accepter le changement. Bien souvent, c'est une mauvaise solution parce que si le problème vient du fait que la solution imaginée ne répond pas effectivement aux besoins, la gestion de changement ne va rien apporter par rapport à l'augmentation de l'acceptation. Et donc, c'est effectivement un vrai défi. Mais la manière dont nous, on adresse ce défi, c'est en intégrant des personnes de la partie opérationnelle, dans le processus d'innovation en amont. Et de ce fait là, on a une meilleure compréhension de la problématique réelle et du coup, une meilleure acceptation lorsque la solution arrive sur le terrain.

D'accord. Parfait. Super, merci. Au niveau des parties prenantes externes, vous avez déjà mentionné là-dessus, mais la question, c'était de quelle manière le Lab interagit-il avec les parties prenantes externes et comment cette interaction influence les activités et les résultats du Lab. Vous avez déjà mentionné certaines choses par rapport à ça, mais je ne sais pas si vous voulez ajouter quelque chose.

On voit par rapport au secteur académique, c'est qu'on peut amener la réalité entre guillemets industrielle, la réalité professionnelle en contact avec le secteur académique. Et donc, par exemple, on avait des collaborations avec l'UCL sur des cours de software engineering. Et donc là, les étudiants étaient par groupe de 7-8. Et nous, ce qu'on amenait, c'était des cas d'usage réel ou des défis réels qui venaient de nos clients, de différents secteurs d'activité. Et on amenait aussi les bonnes pratiques en termes d'architecture software, avec plateforme digitale, etc. Et puis, les étudiants travaillaient sur l'implémentation de cas concrets qui étaient des cas réels. Également, parfois, dans des cours de stratégie où là, on explique des cas concrets sectoriels, Et alors aussi, ce qui est très chouette, c'est qu'on peut aussi travailler avec des startups scale-up pour pouvoir, un, les aider à sécuriser leur approche technologique, et deux, c'est aussi les aider à être positionnés un peu au travers du go-to-market dans notre écosystème de clients. Je pense que les interactions génèrent de la richesse, et ces interactions sont bénéfiques dans les deux sens. Le partage est quelque chose qui permet d'aller plus vite. Peut-être un point important, c'est que certaines personnes sont très, comment je vais dire, réticentes à amener de la transparence et du partage. Je pense qu'une bonne idée, c'est peut-être 10 % du chemin par rapport à la réalisation, et donc on est plutôt, nous, transparence plus importante qui permet de fédérer les talents sur des projets intéressants. Donc, on ne cherche pas la croissance, on cherche des projets intéressants et des équipes multidisciplinaires avec des personnes qui peuvent venir, qui dépassent largement les frontières du Lab. Et ça peut être des personnes, comme on l'a dit, du monde académique, du monde industriel, de fournisseurs technologiques, etc. Et c'est cette C'est cette obsession pour des projets intéressants qui finalement fédère les talents et qui finalement génère de la valeur.

Oui, totalement. Super, merci beaucoup. Les prochaines questions sont plus axées sur l'orientation future. Donc là, je veux parler vraiment pour votre organisation à vous. Quels sont les développements stratégiques futurs pour votre Innovation Lab et comment prévoyez-vous de vous adapter aux tendances technologiques ? Ça, c'est dans votre cas, c'est un peu le core business, mais également aux besoins des organisations autres que technologiques.

Donc il y a plusieurs aspects. Les éléments par rapport à l'adaptation aux besoins, on lit beaucoup, on se renseigne beaucoup, on essaye d'être un peu en amont par rapport aux tendances sectorielles, aux évolutions sectorielles. Et donc comme ça, plutôt d'un point de vue métier, pouvoir bien comprendre les transformations. On essaie de suivre aussi l'évolution de la réglementation au niveau européen, puisqu'il y a après les transcriptions au niveau national et puis les implications réelles au niveau des organisations qui sont nos clients. Donc ça c'est plus sur l'aspect métier, la manière de se tenir informé, de s'enrichir. C'est aussi avec nos clients parce que chez nos clients on trouve des experts métiers et c'est dans la collaboration avec ces experts métiers aussi qu'on améliore et qu'on essaye de maintenir notre connaissance par rapport aux évolutions plus métiers sur les aspects plus technologiques. Donc il y a un point extrêmement important, c'est toute la partie consolidation d'informations, que ce soit dans le secteur industriel, soins de santé, assurances, etc. On génère toutes et tous énormément d'informations avec nos téléphones mobiles ou d'autres éléments. Il y a tous les systèmes industriels qui existent, des systèmes de supervision, etc. dans les industries. Et un des éléments porteurs, c'est cette capacité de pouvoir capter l'information, la consolider et l'utiliser pour générer de la valeur à partir de cette information. On travaille beaucoup sur ce qu'on appelle des Cloud Data Platform, qui vont permettre d'ingérer ces gros volumes d'informations, mais aussi de les rendre intelligentes et de créer de la valeur par rapport à ces éléments. Après, en corollaire, il y a tous les aspects de gestion, les objets connectés, enfin voilà, tout ce qui peut contribuer à ça. Mais je pense que cette tendance par rapport à la capacité d'ingérer de l'information, générer de l'information, la rendre intelligente, etc., Je pense que pour toutes les organisations, c'est un vrai défi et tout le monde est un peu en train de voir comment évoluer par rapport à ces aspects-là. Ce serait aussi un moyen de, je ne sais pas si je peux dire ça comme ça, mais d'assurer la durabilité, l'impact à long terme de l'Innovation Lab, des activités. Et ça c'est un point, on revient un peu à l'approche, puisqu'on peut avoir une approche itérative et modulaire. Il faut intégrer pour avoir une approche durable, il faut pouvoir intégrer les aspects de capitalisation, réutilisation des différents composants. Et puis vous avez tous les aspects de sustainability avec l'optimisation énergétique,

enfin tous ces éléments. Clairement, il faut que cette innovation soit ancrée dans l'organisation avec une approche inclusive vis-à-vis des personnes et il faut que l'innovation puisse capitaliser sur les différentes réalisations parce que sinon vous faites toujours des petites réalisations silotées qui finalement vivent un petit peu et puis ne s'industrialisent jamais.

Oui, c'est ça. Super, merci beaucoup. Je regarde s'il y a encore des questions. Peut-être une dernière question plus générale. Est-ce qu'il y a quelque chose que vous jugez essentiel et dont nous n'avons pas discuté ici concernant le sujet Innovation ou Innovation Lab ? Et si vous avez tiré des leçons de votre expérience, vous pouvez faire part.

Je pense que c'est essentiellement une question de personne. Donc je pense que les évolutions technologiques aujourd'hui, puisque moi je suis plutôt dans le monde digital par rapport à l'innovation, la technologie évolue de manière exponentielle, elle est disponible. Le vrai enjeu, ce sont les personnes et la manière de trouver les bonnes idées et de pouvoir développer les bons composants. Et donc, cette approche inclusive avec les différents rôles et responsabilités, les différentes compétences, cette partie de transparence, cette partie de décider ensemble, tous ces éléments-là sont, comme je l'ai dit, aussi importants que la partie technologique. Et c'est ça qui rend les choses super chouettes, c'est que d'un côté, on a une évolution technologique qui est exponentielle, et de l'autre côté, on a des personnes, à la fois des personnes créatives et de nouveaux cas d'usage, d'innovation, et puis des personnes pour qui on travaille finalement pour leur amener de la valeur ajoutée et des outils qui sont efficaces. Et donc, ça veut dire qu'il faut partir pour pouvoir amener les bons éléments pour les aider et pas amener de la technologie qui finalement ne les aide pas. Je pense qu'on a brossé un certain nombre d'éléments, mais je pense que ça, ça reste. Pour moi, ce qui est le plus enrichissant et intéressant, c'est cette partie exponentielle sur la technologie, c'est cette partie des gens avec lesquels on doit travailler, la manière de travailler ensemble. Et puis, alors, c'est toutes les évolutions au métier des différents secteurs d'activité, parfois rendues possibles par de la technologie ou pas, qui sont aussi très, très chouettes à aborder.

OK, totalement, oui. Est-ce qu'il y a quelque chose qu'on a vraiment oublié ?

Ça, a priori, je ne vois pas. Et alors après, il y a tous les éléments. Oui, peut-être un point, c'est tous les éléments de propriété intellectuelle, de venture capitale, etc. Donc ça aussi, c'est un point à prendre en compte lorsqu'il y a de la création. C'est aussi de voir comment on peut faire de la propriété intellectuelle, du partage de propriété intellectuelle, de la... de l'intéressement des personnes qui ont contribué aux premiers éléments d'innovation. Parfois, on construit un cas en

co-création avec un client. La co-création, ça veut dire que personne ne paye rien, mais on travaille ensemble sur un sujet. Dans ces cas-là, on a un partage de la propriété intellectuelle et on a un accord avec le client en disant si on revend ce composant-là à un autre client, on va avoir un fee, un intéressement pour vous et donc on vous rétribue au niveau des ventes que nous on va pouvoir réaliser. Et donc comme   a, ça permet d'avoir une communauté d'acteurs qui peuvent travailler à différents composants et finalement créer un tout. Donc ça aussi peut être un point, c'est comment gérer la propriété intellectuelle par rapport aux éléments innovants. Et derrière, il y a tous les éléments brevets, etc. si vous voulez protéger certains éléments.

D'accord, super, c'est super intéressant. En tout cas, merci beaucoup pour le partage de votre expérience et de votre expertise et aussi pour votre temps. Merci, ça a été très rapide pour avoir l'interview, donc vraiment merci beaucoup. Et voilà, je ne sais pas si vous voulez ajouter quelque chose. Moi, j'ai posé toutes mes questions, donc en tout cas, merci beaucoup.

Avec grand plaisir et je vous souhaite bonne chance pour la rédaction et pour le reste de vos études alors.

Merci beaucoup, c'est super gentil. Bonne journée, bonne après-midi. Merci, au revoir.

4.7. Organization operating in the Consulting and Auditing Sector

This interview has been removed for confidentiality reasons.

However, a copy of the interview has been transferred to the Supervisor of this thesis.

4.8. Organization operating in the in the Pharmaceutical Sector – Frédéric Sallmann

Note : pour cet interview, les noms des sociétés citées ont été remplacés par X, Y et Z.

Première question, voilà, est-ce que vous pouvez vous présenter, me parler un peu de votre parcours et me parler de votre expérience en matière d'innovation ?

J'ai commencé la gestion de l'innovation à X en 2012, après avoir mis en place une stratégie, la stratégie du pipeline, de la R&D pour le vaccin. Et donc, suite à cette stratégie, on s'est dit qu'il faut qu'on change de paradigme. Et donc, qui dit changer de paradigme dit innovation, dit nouvelles idées, dit implémentation, puisqu'on est dans une entreprise. Et donc, il y avait clairement un manque en matière d'innovation, c'est un peu pop-up à droite et à gauche. J'ai mis ça en place avec l'aide de Benoît Gailly. On a commencé à faire du participatif avec des concours qui entraînaient alignement évidemment avec la stratégie, donc identification de challenge qui pouvait supporter la stratégie. Et de l'autre côté, engagement des employés et ça, ça s'est fait à travers des concours avec le support du top management. À côté de ce premier concours, on a mis en place aussi des hackathons, on a mis en place des mécathons où il y avait vraiment la participation. Le but, c'était vraiment de faire participer les innovateurs ou les inventeurs de X et transformer leurs actions en plus-value pour l'entreprise et toujours avec le support du top management. Tout ça, ça s'est super bien passé. Il y avait vraiment de l'engouement. On a eu plus de 300 projets, 30 qui ont abouti, qui ont vraiment délivré la valeur de X, plus de 30 même. Et donc après, il y a eu un changement de direction de la part de X qui ne voulait plus vraiment investir dans l'innovation. C'est pour ça que j'ai quitté X d'ailleurs. Et donc voilà. Donc là, moi, ma première leçon ici, c'est vraiment, si tu n'as pas le support du top top management, tu ne peux pas continuer à faire l'innovation.

Et c'est d'ailleurs comme ça que, si on parle de labo, là tu parles de labo, on avait mis en place un centre d'innovation dans lequel on avait un Fab Lab. qui permettait aux gens de passer de leur concept à quelque chose de plus concret. On avait mis un Fab Lab virtuel également en place, qui permettait d'animer tout ce qui était 3D-printé ou coupé, tout ce qui était conceptualisé en un concept vivant, donc à travers l'animation virtuelle. Et on avait un labo qui était vraiment dédié à un projet qu'on développait avec un partenaire stratégique. Vraiment des gens qui travaillaient dans ce labo pour pouvoir développer des prototypes. Et on a développé des prototypes. Et un autre labo qui permettait pour les démonstrations. Quand tu es dans une entreprise, lorsque tu veux tester des nouveaux appareils, c'est un process, ça peut paraître débile, mais aujourd'hui, je vois un nouvel appareil qui sort, je suis dans un congrès, un appareil qui pourrait vraiment

m'aider à mon travail. Si je veux le tester sur un bench, c'est six mois de process. Si je vois l'appareil aujourd'hui, je pourrais l'avoir pour le tester dans six mois. Et après, si je veux le commander, ça sera encore plus... Et donc là, ce que je me disais, c'est que ce n'est pas non plus très efficace pour l'innovation. L'innovation, cette fois-ci, ça rend plus inconfortable au niveau de l'efficacité. Et donc, j'ai mis à disposition un laboratoire qui permettait, où on a simplifié complètement les process, en travaillant avec l'égal, procurements, réglementaires, etc. Donc on a vraiment simplifié le process. Si je le vois aujourd'hui à un appareil, dans une semaine, je pourrais le tester dans le laboratoire qu'on a mis à disposition.

Voilà, c'était un peu le pôle innovation qu'on a créé. On avait deux autres laboratoires pour lancer d'autres projets et qui n'ont pas été lancés puisqu'il y a eu un arrêt net.

OK, très bien. C'est super intéressant. Est-ce que vous aviez un rôle particulier dans l'innovation ? Vous avez mis cela en place, mais quel était votre rôle au quotidien dans ces laboratoires que vous avez mis en place ?

Donc moi, mon rôle dans ces laboratoires, j'étais beaucoup plus... En fait, j'avais quelqu'un de mon équipe qui avait elle-même une équipe qui faisait tourner ces laboratoires. Donc mon rôle, c'était vraiment de guider, c'était de montrer ce qu'est l'appui du senior management auprès des utilisateurs et d'être aussi l'ambassadeur auprès des leadership teams.

Dans la littérature, on parle beaucoup du rôle de facilitateur, donc tout ce qui est facilitation, etc. Donc c'est une personne qui aide à guider, on va dire, le processus créatif, s'assurer que les sessions sont productives, etc. et alignées avec les objectifs de l'organisation. Est-ce qu'on peut dire que c'était votre rôle ou alors est-ce que quelqu'un d'autre endossait ce rôle, peut-être ?

Nous, c'était vraiment tout le process innovation qui était admis avec la stratégie. Ça, c'était vraiment mon rôle. C'était m'assurer que tout ce qu'on mettait dans notre espace d'innovation était allé délivrer de la valeur utile pour l'entreprise. Et ensuite, pour tout ce qui était facilitation au niveau des labos, c'était vraiment l'équipe qui était dedans, l'équipe qui pouvait s'en occuper. Mais je sais notamment pour le Fab Lab, par exemple, où il y a vraiment du matériel à utiliser et donc il faut une formation. Donc le but ici, c'était vraiment d'avoir ce labo open, donc n'importe qui pouvait venir n'importe quand, donc 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, de n'importe où dans l'entreprise. Mais en revanche, il y avait une condition, c'est que ces personnes-là soient formées pour l'utilisation du matériel. Et donc, c'est là où on a mis en place tout un processus de training, notamment l'UCL a été impliqué. Et l'OpenHub de l'UCL a été impliqué dans la formation des

gens, enfin des collègues qui voulaient venir se servir des différentes machines qu'on avait. Et donc, là, il y avait une facilitation et ensuite, Et ensuite, la facilitation, c'était aussi à travers les hackathons, les mécatrons et les venture games, qui nous permettaient vraiment de focaliser toute l'innovation sur la plus-value pour l'entreprise. Que ça ne reste pas de la création et non valorisé par l'entreprise.

Ça, vous avez déjà partiellement répondu à cette question, mais je ne sais pas si vous voulez ajouter quelque chose. Qu'est-ce qui a inspiré la création de cette Innovation Lab, si je peux dire, au sein de l'organisation ? Quels étaient vraiment les objectifs initiaux ?

Donc les objectifs initiaux, ce qui a tout déclenché, c'est vraiment ce travail sur la stratégie du pipeline qui échoue. Donc on n'était plus en train de faire des vaccins qui sauvaient des vies, mais plus des vaccins qui permettaient un well-being de la personne, puisque tous les vaccins qui sauvaient des vies avaient déjà été faits, en tout cas dans la majorité. Et donc on avait vraiment un focus sur ces nouveaux... Et donc voilà, c'est ce qui a vraiment déclenché tout ce processus de mise en place de la gestion d'innovation. Et donc... Attends, c'était quoi la suite de la question ?

Les objectifs vraiment initiaux, s'ils étaient bien prédéfinis.

Pour ce qui concerne ce laboratoire, c'était vraiment mettre un ring fence. C'était vraiment s'assurer. J'avais travaillé avec les leadership teams pour pouvoir avoir des personnes qui étaient complètement détachées de leurs fonctions et qu'ils puissent, pour être honnête, peut-être moins détachés de leurs fonctions, mais si tu es détaché de ta fonction, mais tu continues à travailler dans le même laboratoire, tu vas continuer à faire la même chose. Donc moi, mon but, c'était vraiment de les amener dans un milieu ring-fence qui permettait, qui leur donnait vraiment le droit de pouvoir travailler 100% du temps sur leurs projets d'innovation. Et donc, c'était vraiment le but des laboratoires pour la recherche. Et au niveau du Fab Lab, c'était vraiment pour amener une émulation et permettre aux gens de pouvoir s'exprimer et montrer que voilà, si vous avez des idées, il n'y a pas de problème, c'est un soutien du top management. Et si bien que vous avez à votre disposition un Fab Lab pour pouvoir exprimer votre créativité et le transformer en un concept. Donc nous, ce qu'on a mis en place également, tout employé de X qui avait envie de conceptualiser son idée, donc de mettre en place ce Fab Lab. Ensuite, on pouvait l'accompagner également pour l'aider à pitcher son idée devant son M1, M2, M3, etc. Et donc, voilà, c'était vraiment l'accompagnement aussi du créatif de X.

D'accord. Et donc, pour rebondir là-dessus, toutes les personnes qui travaillaient pour l'innovation chez X étaient à 100% ? Il n'y avait pas des personnes qui travaillaient, par exemple, 50% pour l'innovation et 50% pour une autre fonction ?

Alors, tout ce qui était dans mon équipe, c'était 100%. Mais nous, on était vraiment dans la gestion de l'innovation. C'était 100% de leur temps dans la gestion de l'innovation. À la fin, j'ai même des produits lead qui étaient 100 % dans mon équipe, qui travaillaient 100 % dans l'innovation. Après, c'est là où c'est compliqué. En fait, certainement, il y a plusieurs façons de penser à l'innovation. Soit tu fais une innovation centralisée, soit tu fais du mushrooming, comme ils appellent. Moi, à départ, c'est très clairement le mushrooming. Oui, pourquoi pas ? Mushrooming, Pour l'incrémental, certainement. Il ne s'attend pas à couper les ailes des gens et amener un processus trop lourd pour pouvoir faire ça. Et par contre, lorsque tu parles plus d'innovation radicale qui peut vraiment avoir un impact plus important sur l'entreprise, là je pense qu'il faut vraiment faire un ring fence pour pouvoir protéger ces personnes, pour plusieurs raisons, parce que ça prend du temps, et donc leur M+1, qui a certainement de la pression au niveau des KPIs, etc., va avoir tendance à leur prendre des morceaux de temps, ou bien parce que ce qu'ils sont en train de faire va déranger les autres, donc ils vont être embêtés, on va leur mettre des bâtons dans les roues, donc c'est vraiment la protection. Et donc, ça, c'était la théorie et c'était vraiment le but. Après, si tu n'as pas d'alignement au niveau des leadership teams, et si tu n'as pas d'alignement au niveau vraiment du top management, alors t'en as qui vont te supporter, donc tu vas avoir une partie qui va le faire et donc on va te supporter. Moi, j'ai été supporté par Emmanuel Hanon, qui était l'exécutive vice-président de R&D Vaccines. Son successeur, après, ne me supportait absolument plus. Et c'est d'ailleurs pour ça que je suis parti, parce que ça ne pouvait plus marcher. J'étais plus supporté, plus personne ne venait. Et puis ensuite, il faut le dire, tu as le mot « gestion innovation » ou « innovation » qui est un buzzword dans le monde de la santé. Et donc, tout le monde veut faire l'innovation.

Et donc, tout le monde s'autoproclame gestionnaire d'innovation. Et franchement, ça fait des dégâts. Et même à un très haut niveau. Donc, il y a des gens de leadership team qui lisent deux, trois articles sur la gestion de l'innovation. Donc, ça y est, ils sont experts en innovation. Et donc, ils décident de faire de l'innovation dans leur équipe. Et donc, après, c'est plus l'harmonie. Il n'y a plus d'harmonie, il n'y a plus rien.

Toute la problématique de mon mémoire, justement, c'est sur le fait de savoir qu'est-ce que ça représente, au final, un innovation lab, parce qu'on entend beaucoup ce mot, mais qu'est-ce que c'est concrètement, qu'est-ce qui s'y passe, etc. Et tout, on a des définitions différentes, donc c'est un peu la problématique.

La grosse problématique qu'il y a, c'est que l'innovation est souvent confondue avec créativité, même par les seniors, même par les SVP, même par les VP, donc au plus haut niveau de l'entreprise, ils pensent que l'innovation c'est la créativité, il faut laisser exprimer les gens, alors que pour moi la gestion de l'innovation c'est un process qui est très rigoureux et on doit être vraiment, c'est la gestion comme n'importe quelle gestion, et ça n'est pas une gestion qui va faire appel à des outils certainement originaux, mais ça reste une gestion qui doit être stricte, qui doit répondre à des critères bien précis, des KPIs, des milestones, enfin voilà, ça doit être encadré. Donc c'est ce gros problème, et c'est ce que je pense dans toutes les entreprises, les grandes entreprises qui font face à ça, c'est que tout le monde se réclame expert de la gestion de l'innovation. Finalement, l'innovation ne délivre pas. Et donc, on dit non, la gestion de l'innovation, c'est de la m., donc on arrête la gestion de l'innovation.

Justement, par rapport à ça, peut-être une question théorique, Mais basé sur votre expérience, comment est-ce que vous définiriez un laboratoire d'innovation ?

Comment je définirais un laboratoire d'innovation ? Un laboratoire d'innovation, c'est certainement le trait d'union entre l'idée et la value delivery. C'est là où j'ai mis en place la gestion agile dans le laboratoire d'innovation. On arrive avec une idée, avec un concept et donc on arrive avec le concept par exemple dans le Fab Lab et on part de ce concept pour arriver vraiment à la valeur le plus rapidement possible, à délivrer à l'entreprise parce que justement c'est le but de l'innovation pour l'entreprise, c'est de pouvoir délivrer la valeur. Et donc pour arriver le plus vite possible, on a mis tout en place à un système de gestion agile. Donc, on avait appliqué l'agilité à la bio, le techno-bio, qui n'était pas si évident, puisqu'on faisait des sprints de trois semaines. Et en trois semaines, délivrer quelque chose en bio, c'est sacré, mais ça me plaît. Mais donc, ça devient une dynamique. Et donc, bref, je m'écarte. Pour moi, le laboratoire d'innovation, c'est vraiment l'endroit... Enfin, c'est un endroit charnière entre... le concept et délivrer la valeur. Et c'est là, c'est un cimetière, on peut appeler ça un cimetière des idées créatives.

D'accord, très bien. Et alors, dans la littérature, on parle beaucoup de deux dimensions. Donc d'abord, tout ce qui est gestion et fonctionnement de l'innovation. Et d'un autre côté, tout ce qui est espace et infrastructure et outils. Est-ce que vous seriez d'accord avec ces

deux dimensions ? La gestion, vous en avez beaucoup parlé, mais peut-être plus au niveau de la dimension espace et infrastructure. Quelle importance est-ce que vous accordez à cela et comment est-ce que ça se matérialisait peut-être dans votre cas chez X ?

Alors, Donc, si c'est l'espace infrastructure avec les poufs de toutes les couleurs et machin, tout chouette... Franchement, peut-être. Il y a certainement des études psychos qui montrent que... D'ailleurs, moi, le premier centre d'innovation que j'avais mis en place, qui n'était pas un laboratoire, c'était mon centre où on faisait des réflexions, j'avais récupéré des mobiliers les plus diverses possibles qui traînaient dans les sous-sols avec des couleurs différentes. Et puis après, je suis passé à un centre qui était beaucoup plus... classique. Je n'ai pas vu la différence. Je pense qu'on a beaucoup fait, on a surfé là-dessus, je pense, au niveau de l'espace et qui a amené une décrédibilisation de l'innovation aussi dans l'entreprise.

Et donc au niveau des laboratoires d'innovation, le Fab Lab, etc. C'était plus des laboratoires qui étaient vraiment des labos scientifiques.

En fait, j'ai récupéré des labs. En fait, il y avait des équipes qui étaient parties à droite et à gauche, qui partaient de bâtiments. J'ai dit, écoutez-moi très bien, je récupère ces labs-là. Et donc, j'ai récupéré les labs. On a simplement redonné un coup de peinture parce qu'ils étaient vraiment très vieux. C'était déjà tout simple, on n'avait pas de truc fancy, rien du tout, c'était normal. Et de nouveau, je pense que quand on veut gérer l'innovation, quand on veut faire l'innovation, ça c'est le fond. Et il y en a beaucoup, beaucoup, beaucoup qui mettent beaucoup d'efforts sur la forme, sur l'apparent, ce qui est certainement trendy. Les selfies dans les Facebook, Insta, etc. TikTok. Voilà, c'était la tendance des gestionnaires d'innovation. Regardez, comme on a des beaux trucs. J'ai visité celui de Sanofi, j'ai visité celui de Google. Enfin, j'ai visité pas mal de trucs comme ça. Et donc, c'est toujours fancy. Mais il y a toujours un point commun, c'est que c'est toujours vide. Donc, à un moment donné, on sait que ça ne marche pas. Donc, il faut vraiment plus travailler.

Et je pense que la gestion d'innovation dans les grandes entreprises a perdu la crédibilité à cause de ça, parce que finalement, ils ont mis beaucoup d'argent dans tout ce qui était l'apparence au lieu de mettre de l'argent dans ce qui était le contenu en tant que tel.

D'accord. Et est-ce qu'il y avait quand même une différence, je ne sais pas, par rapport à des laboratoires de recherche et développement ?

Pas forcément. Franchement, dans ce qu'on faisait, on était fun. Dans l'approche qu'on prenait, c'était vraiment une approche originale. C'était là où on pouvait vraiment être créatif. Donc, tous

les mécatrons qu'on a mis en place, le process mécatron qu'on a mis en place, où en une semaine, tu pars d'un problème et t'arrives avec un prototype que tu pitches. Donc ça, c'était vraiment fun. C'était très marrant. On faisait ça dans des salles de réunion tout à fait normales, qu'on louait à l'extérieur. Toujours à l'extérieur, évidemment. Mais voilà, le process c'était fun. Ce qu'on faisait c'était libérateur, je pense, pour les gens qui étaient toujours dans leur process, dans les lignes d'eau. Et là, d'un seul coup, on peut leur donner de la liberté. Allez-y, exprimez-vous. Ça, c'était fun. Mais on n'était pas nécessairement dans un espace fun. J'ai eu pas mal de cours de créativité où on me faisait asseoir sur des chaises bancales. C'est plus emmerdant qu'autre chose. Et puis, en fin de compte, tu ne te focalises pas sur ce que tu dois faire, en tout cas. Pour l'expérience, en tout cas.

D'accord, super. Et par rapport à ça, il y a une question aussi que je pose souvent. quelles sont les caractéristiques clés qui, selon vous, distinguent justement les innovation labs, donc les centres d'innovation, avec des départements comme, par exemple, la recherche et le développement ?

Ce qui les différencie ?

Oui. Quels sont les caractéristiques clés vraiment qui...

Le contenu. Pour moi, c'est le contenu. Et de nouveau, si tu... Si tu commences à développer quelque chose dans un environnement qui est complètement différent de l'environnement dans lequel il va être appliqué, il y a déjà un truc qui ne va pas bien. En tout cas, c'est la réflexion que j'ai eue après être parti de X. La gestion de l'innovation, les innovateurs ne sont pas pris au sérieux. Donc évidemment, dans les communiqués de presse, on adore l'innovation, ils vont montrer un peu les guignols, mais clairement, profondément, ça les fait profondément chier. Donc, parce que pour eux, c'est pas... Et surtout maintenant, dans les grands groupes, les grands groupes sont beaucoup plus utilisés comme des outils financiers qu'autre chose. Et donc, ils doivent gérer les risques. Et donc, l'innovation, c'est... Le lab, c'est là où t'as un risque. C'est là, après, le cimetière des idées. Mais eux, ils ne veulent pas un cimetière des idées. Ils veulent que quasiment 100 % des innovations aboutissent et des valeurs, enfin 100% des idées et des valeurs. Donc eux, ils veulent déjà prendre des projets qui sont bien avancés dans le process d'innovation, donc avec des TRL qui sont 7, 8, ils veulent prendre le moindre risque possible. La différence, pour moi, entre un labo d'innovation et un labo normal dans une entreprise, il ne doit pas y avoir de différence, mis à part le contenu, où d'un côté, dans le labo de l'entreprise, tu vas vraiment avoir des normes EHS, quanti, réglementaires, vraiment très paf, très poussées, où moi, dans le

centre que j'avais mis en place, j'avais pu discuter avec les différents stakeholders pour avoir un peu plus de... d'espace, de liberté, d'oxygène. Oui, parce que des fois, on doit faire des trucs qu'on ne peut pas faire dans les laboratoires, mais on est obligé. Et donc, c'est peut-être là la différence. Ce n'est certainement pas dans le look, c'est plus dans le contenu et la façon de travailler.

Dans la littérature, ils disent parfois que les départements recherche et développement sont plus isolés par rapport au reste de l'entreprise et que le jargon utilisé peut-être est plus complexe. Est-ce que vous êtes d'accord avec ça. Ou pas vraiment ?

Tu veux dire pour les centres de recherche, pour les centres d'innovation qui sont mis en dehors des centres de recherche ?

Pour les départements de recherche et développement, que c'est souvent peut-être plus isolé du reste de l'entreprise.

Alors, je ne me suis pas fait à cette grosse entreprise, pour ça. Et donc, je suis allé à Y. Effectivement, Y, tu as la R&D qui est à et le Headquarter qui est tout ce qui est marketing, etc. qui est à À X, quand je suis arrivé à X, tout était au même endroit. Le marketing était avec la R&D, etc. Maintenant, c'est vrai que quand tu as toute la grosse partie de la R&D qui est à et une petite qui est à avec le reste de la production et des fonctions marketing régulatrices, etc. Est-ce qu'ils ont tendance à être isolés ? Franchement, je n'ai pas assez d'expérience d'entreprise pour le dire. Par contre, je peux te dire que j'ai mené une réflexion sur le centre de recherche. Donc, les laboratoires d'innovation, est-ce que je devais les garder dans le centre de recherche ou à l'extérieur ? Est-ce que je devais aller ring-fence ? Donc, au départ, je devais aller à l'extérieur. Mon intuition, c'était, puisqu'on veut ring-fence, on va partir du centre de recherche. On ne va pas être avec Saint-Saëns sur le site. On va se mettre complètement à côté. Et finalement, J'ai revu ma position très rapidement. Clairement, si j'étais allé à l'extérieur, je n'aurais pas pu avoir ce Fab Lab qui permettait de préparer le terrain. C'est-à-dire qu'avoir ce Fab Lab, ça permet à n'importe qui de nouveau de X de pouvoir venir tester et de, éventuellement, ensuite venir dans le laboratoire pour développer cette idée en innovation, en valeur pour l'entreprise. Ensuite, la deuxième raison pourquoi je pense qu'il fallait vraiment rester à l'intérieur, c'est que lorsque tu développes ton innovation, ta solution, c'est bien qu'on puisse avoir des interactions très fréquentes avec ceux qui vont l'implémenter. C'était aussi important pour ça que ça reste à l'intérieur de l'entreprise.

Oui, exactement. Ça répond bien à ma question. Je regarde... Oui, vous avez parlé de labs virtuels. Comment est-ce que vous équilibriez justement les éléments physiques et virtuels pour favoriser l'innovation ?

Les éléments physiques et virtuels pour favoriser l'innovation ? Je ne suis pas sûr de comprendre la question, mais...

Équilibrer peut-être le temps passé aussi. Je ne sais pas si les labs virtuels, ça voulait dire que les gens étaient à distance, etc. Comment est-ce que tout ça a été équilibré pour favoriser l'innovation ?

Le lab virtuel dont je parlais, c'était vraiment de la réalité virtuelle.

D'accord.

Donc, voilà, j'ai une machine comme ça. Et donc, c'est inerte. Donc, ce que je permettais, c'est d'avoir un scanner 3D qui permettait de transformer ça dans une réalité virtuelle. Et ensuite, tu pouvais donner des fonctions à ton truc, à ton concept. Tu pouvais lui donner des fonctions dans la réalité virtuelle, montrer comment ça allait marcher et comment les gens allaient interagir avec ton invention. Donc, c'était ça, le laboratoire virtuel. Autrement dit, sinon, virtuel versus présentiel au niveau de l'innovation. Présentiel, c'est virtuel. En fait, l'innovation, c'est tout un process d'échange, de petites itérations qui vont arriver avec des tests et les tests, c'est aussi interactions entre les gens. Moi, par exemple, aujourd'hui, je suis CEO de deux biotech aussi. Donc moi, j'essaie d'être le plus possible en présence avec les gens des biotech pour pouvoir être en continu, avoir des interactions. Et ces interactions, c'est la fameuse machine à café. Mais la machine à café, ce n'est pas que la machine à café. Avant Covid, c'était la machine à café parce que les gens venaient et donc se rencontraient plus particulièrement à la machine à café. Maintenant, le fait de se rencontrer, c'est une machine à café. Donc, le fait d'interagir avec le CSO, avec les scientifiques, il y a des idées, il y a des échanges, c'est spontané.

Ça permet de faire des petits pas d'implémentation. Et donc, pour moi, l'innovation, clairement, c'est du présentiel le plus possible. Par contre, si on pouvait aller chercher un insight de l'autre côté du monde, oui, on va utiliser le digital, bien évidemment, mais on ne va pas se passer de ça, c'est mieux que rien. Mais voilà, le plus de présentiel possible.

Et donc au niveau des Innovation Labs, vous parliez souvent de trois dimensions aussi. Donc tout ce qui était espace, on en a déjà parlé, tout ce qui était tangible, donc les ressources qui sont mises à disposition dans le laboratoire, etc. L'accès à des expertises

externes, Et également tout ce qui était intangible, donc ça c'est les utilisateurs, on va dire également l'atmosphère qui est cultivée dans un centre d'innovation. Est-ce que vous mettiez certaines choses en place par rapport à ça pour favoriser tout ce qui est créativité ou autre ?

Alors déjà, avant d'aller sur l'intangible, je vais revenir sur le tangible. Ce qui est important aussi, c'est que j'ai mis en place un partenariat stratégique entre X et Z. Il ne faut pas nommer ni X ni Z. Et j'ai vraiment réfléchi avec Z. Et ce n'était pas si simple que ça. Je voulais avoir des chercheurs détachés de Z qui venaient travailler sur X. Donc a priori, c'est une idée tout à fait banale. Par contre, d'un point de vue pratique, c'est un casse-tête parce que tu as les assurances, tu as les syndicats, tu as Z est à, X c'est à Et donc, comment on fait pour la voiture ? Est-ce que vous payez l'essence ? Des trucs extrêmement pratico-pratiques qui font que ce n'est pas forcément évident. Mais en tout cas, c'est super bien parce que quand j'avais les gens, et de nouveau, c'est le présentiel versus le distanciel, quand j'avais les gens de Z qui étaient dans le laboratoire à X, en une journée, ils avançaient beaucoup plus que s'ils n'étaient pas là.

C'est quand même important d'avoir des parties externes qui viennent, pour aider, apporter des idées, développer certaines choses, etc. Donc là, vous parlez de Z, mais est-ce qu'il y avait aussi d'autres... L'UCL, du coup ?

L'UCL, oui. Si on a toutes les compétences en interne, on ne peut pas avoir toutes les compétences. On a des compétences en interne. La plupart des entreprises se focalisent surtout sur des core-compétences. Ce qui va les rendre uniques. Ce qui ne les rend pas uniques, généralement, ils essaient de les out-sourcer parce qu'ils n'ont pas envie d'investir dedans. Ou en tout cas, ils veulent investir, mais de pouvoir se lâcher très facilement si une nouvelle technologie arrive. Nous, c'est ce qu'on faisait. C'est dans les mecathons et dans les hackathons, on faisait venir les entreprises extérieures. Je me souviens, un des derniers hackathons qu'on a fait, en fait c'était un hackathon mecathon, donc il y avait deux parties, il y avait 30 startups qui étaient venues à travers le monde, qui étaient venues pendant trois jours pour pouvoir travailler avec les gens de X, pour pouvoir développer un projet potentiel. A la fin, ils pitchaient, et s'ils ne pitchaient pas, c'était parti dans X, et puis il y avait Il y avait les tests dans le laboratoire, puis il y avait l'implémentation, s'il y avait l'implémentation possible, etc. Donc, travailler avec l'extérieur, c'était absolument indispensable. Sinon, ces variations sur le même thème, c'est... En fait, quand tu es dans une entreprise, t'as une liberté de penser pendant à peu près six mois. Après six mois, t'es mis sur les rails, t'es dans la façon de penser de l'entreprise, et t'as un peu des chiens

de berger de chaque côté qui te mettent dans le troupeau. Moi, j'étais toujours le mouton qui échappait aux chiens de berger. J'ai toujours gardé ma liberté de penser, ce qui a fait que j'ai pu faire ce que j'ai fait. Et donc, si tu travailles avec des moutons qui font partie du troupeau, tu vas toujours avoir la même réponse. C'est toujours le même espace. Il faut vraiment que tu ailles chercher des moutons qui sont dans d'autres troupeaux et que tu puisses les amener ici. Pour ça, tu as besoin des moutons qui échappent des troupeaux, chacun des troupeaux, et qui, entre eux, discutent. C'est vraiment comme ça que je vois et c'est comme ça qu'on a fait pour avancer et pour avoir autant de projets dans une grande entreprise

Pour des participants internes, donc d'autres départements, etc. On avait toujours des équipes multidisciplinaires. C'est-à-dire qu'ils étaient hors de question. Et ça, c'est un gros défaut des entreprises pharma et même pour leurs projets propres, donc en dehors de l'innovation, c'est qu'ils avancent. Moi, je me souviens, j'ai eu pas mal de discussions, parce que j'étais marketer aussi pour le lancement d'un vaccin, Donc je n'ai pas eu de discussion avec la FD et l'IMA, et donc je discute avec eux au niveau de l'innovation déjà à l'époque et ils se plaignaient du fait que le VMI, c'est réglementaire. Donc, c'est eux qui, à la fin, vont dire oui, je donne une licence, non, je donne pas de licence. Et donc, si t'arrives avec une nouvelle technologie que eux ne connaissent pas, évidemment, eux, ils vont dire non. Non, je suis pas d'accord, je connais pas ta technologie. Et donc, eux, ils demandaient vraiment à être impliqués dès le départ de l'idée. Ça leur permet d'épouser, de co-construire l'idée et de pouvoir, en même temps, guider les innovateurs, enfin les inventeurs à ce moment-là, dans le bon chemin, de telle sorte que ça puisse être accepté à la fin. Et donc moi, c'est ce que je faisais dans X. C'est-à-dire que dès qu'il y avait des porteurs d'idées, puis ensuite de projets, j'avais nos collègues du département réglementaire qui étaient souvent impliqués, enfin qui étaient toujours là en fait. Ils faisaient partie de l'équipe. Ils étaient là toujours pour guider, pour s'assurer qu'ils partaient pas complètement à un truc qui serait complètement infaisable. Et pareil au niveau de la production, s'il y avait de la production, les gens de production étaient également là. Donc voilà, le plus multidisciplinaire possible.

Et donc oui, pour revenir sur les questions...

Oui, sur les trucs intangibles, Écoute, j'imagine que là, tu fais référence à la culture, aux initiatives de culture, etc. La culture vient en montrant l'exemple. Donc, moi, je ne suis pas un fervent supporter des initiatives de culture, de changement de culture, machin. Je pense que, peut-être mon côté russe, j'en sais rien, je pense que c'est en faisant et en montrant l'exemple que la culture vient et que les gens osent. Je suis beaucoup plus pour le pull que pour le push. Le

push dans la culture, tu ne peux pas dire du jour au lendemain à quelqu'un « tu as changé de culture », non. Par contre, tu peux donner envie à une personne de te suivre et donc tu peux inspirer et aspirer. Ça, c'était vraiment mon leitmotiv. C'était vraiment inspirer et inspirer les gens dans l'innovation et à s'exprimer et à pouvoir leur dire, vous savez quoi, vous êtes libre de pouvoir tester votre idée et de pouvoir vous casser la figure, tout va bien. J'avais pas besoin de le dire, on le faisait, et ça se faisait.

D'accord, parfait, super. Oui, au niveau des méthodologies, des approches de gestion, vous avez mentionné Agile, mais est-ce qu'il y avait d'autres méthodologies, approches de gestion que vous utilisiez pour renforcer puisqu'il y a, oui, créativité ou innovation. Et comment est-ce que ça s'est développé avec les objectifs stratégiques de l'organisation ?

Alors, créativité, de nouveau, on avait nos process hackathon, mecathon. Donc, c'était vraiment inclus dans le process. Il y a vraiment des outils qu'on utilisait, qui ont été développés dans les années 70 par Google, par les différents outils comme ça. Alignement avec, ça c'était vraiment mon maître mot, la stratégie c'était garder la crédibilité. Donc si on commence à faire n'importe quoi, ça ne va pas aller. Et donc on rentrait. Donc si tu veux, si tu vas à X, il y a tellement de personnes. Tu vas avoir des innovations à 360 dans tous les sens. Donc, l'entreprise va aller dans un sens précis. Et donc, moi, je déterminais bien quelle est la stratégie. J'ai aidé à identifier la stratégie. En fonction de cette stratégie-là, on faisait les challenges pour pouvoir faire fenêtrer, en fait, les 360 degrés, les fenêtrer en 10 degrés, quoi. Donc, ça, c'était très, très important au niveau de... de la gestion de l'innovation. Ensuite, les milestones. Je sais qu'il y a l'approche Waterfall où on a des milestones bien précis. Je n'étais pas fervent de cette approche-là parce que pas assez de liberté. Et la gestion du risque était beaucoup trop longue. C'est pour ça que j'ai mis en place cette approche agile qui permettait de gérer toutes les trois semaines, de gérer les risques. Donc, on avait mis un process en place qui nous permettait de voir, d'identifier les risques et d'ensuite de les classer en fonction de leur probabilité d'arrivée et de l'impact qu'ils pourraient avoir sur le projet final. Donc, notre but, c'était de tuer le projet le plus rapidement possible. Et donc, on avait vraiment une table Excel avec un ad volume très long, donc impact fois risque, 20 fois probabilité, qui nous permettait vraiment de ranker tous les risques qu'on avait identifiés dans le projet. Et on prenait le premier risque. Et lui, le premier risque était testé ou un ou deux risques en fonction de la charge de travail. Et ça, c'était testé... Normalement, c'était même deux ou trois risques, en fait, qui étaient testés pendant un sprint de trois semaines. Et donc, on avait vraiment un pool d'experts Et puis, en fonction des risques testés, t'avais des petits groupes de travail qui se mettaient en place pour tester le risque. Et ils avaient comme

mission, ils étaient complètement libres, ils avaient comme mission, à la fin des 3 semaines, vous venez avec une réponse et une recommandation. Et donc, c'est vraiment comme ça qu'on travaillait. Et donc, après, t'avais la gestion du portefeuille, bien évidemment, il fallait que... que le portefeuille soit... Répondre à des critères des leadership teams. Donc c'était en fonction du besoin des différents leadership teams.

D'accord. Donc ça, c'était quand même assez cadré, si je peux dire ça comme ça.

C'était super cadré, mais dans le cadre, c'était très libre. C'était chercher la responsabilisation des acteurs, en fait. C'était, les gars: il y a ce risque-là à avoir au niveau... C'était cadré, donc c'était vraiment au niveau de quels projets rentrent dedans, comment on priorisait ces projets-là. Est-ce qu'on avait pas trop de projets sur un thème et pas assez sur un autre thème ? Donc, c'était vraiment la gestion du portefeuille. Mais par contre, quand on était devant un projet, donc il y avait vraiment un cadre avec la liste des risques, et chaque... Donc, il y avait un pool d'experts qui pouvaient être sur plusieurs projets. Il y avait des pools d'experts qui se mettaient ensemble pour pouvoir gérer un risque pendant trois semaines et venir avec une réponse ou une proposition. Donc, c'était vraiment très cadré, mais dedans, très... Un bac à sable, en fait. Un bac à sable bien identifié, mais dedans, responsabilisation des gens. Et ça, pour moi, c'est la culture d'innovation, la culture entrepreneuriale.

D'accord. Super, merci. La prochaine question, c'est plus sur l'impact. De quelle manière l'Innovation Lab a-t-il réussi à atteindre ses objectifs ?

Est-ce qu'on a pu atteindre nos objectifs ? Il faut déjà lancer l'Innovation Lab. De nouveau, la porte d'entrée pour cette Innovation Lab, c'était le Fab Lab. On a mis pas mal d'efforts sur le Fab Lab, mais j'avais mis aussi une contrainte, c'était que les gens devaient être formés pour pouvoir rentrer librement dans le Fab Lab. Et donc, on a mis ça en place. Et très sincèrement, je pense que quand je suis parti de X, le Fab Lab marchait toujours. Donc, il y avait toujours au moins une personne tous les jours dans le Fab Lab. Après, lorsque tu compares à la grandeur de l'entreprise, tu dis qu'une personne sur le site, on était combien ? On était 3 000, je pense. Ce n'est pas énorme, mais ils étaient souvent plus qu'une personne. Mais ce n'est quand même pas énorme. Mais bon, il faut savoir que les gens c'était en plus de leur travail, dans un premier temps. Puis ensuite, nous, on avait mis des projets, notamment un projet phare avec un de nos, pas compétiteurs, mais nos collaborateurs, en fait. Et donc, voilà, là, on avait vraiment bien démarré. Ça a donné, ça a délivré quelque chose d'extraordinaire en très peu de temps. Et donc, je pense que là-dessus, on peut dire que le Lab a été vraiment successful. Après, le nombre de

projets dedans, j'aurais aimé qu'il soit plus important. Il allait certainement grandir, mais il y a eu un changement total de top management, avec un changement total de direction, avec la disparition de la volonté de prendre quelque risque que ce soit dans l'innovation. Et donc, voilà, c'est tombé.

Et pour rebondir là-dessus, quels KPIs ou indicateurs est-ce que vous utilisiez vraiment pour mesurer l'impact que l'Innovation Lab avait sur les activités de l'organisation ?

Les KPIs qu'on avait, je sais que c'est un grand... Franchement, je me souviens plus de tête. Je sais que c'est un grand débat dans les centres d'innovation. Il y a les patterns, etc. Bien évidemment, on a suivi le nombre de patterns qu'on a entraînés. Moi, c'était surtout la participation de gens. Lorsqu'on faisait les événements, je regardais la quantité de personnes qui venaient aux événements. Pas seulement la quantité, mais aussi la qualité. C'est-à-dire, est-ce que j'ai... des seniors, est-ce que j'ai que des seniors qui sont là pour se taper le ventre en disant on est trop bons, on est trop bons, ou est-ce qu'il y avait vraiment des innovateurs ? Un autre KPI qui m'intéressait beaucoup, c'était de regarder le nombre de partenaires. Donc quand on faisait des événements, on invitait des partenaires, on invitait aussi des partenaires à faire des stands, à quel point ils avaient envie de venir. Ensuite, évidemment, le nombre de projets, le nombre de projets qui ont été trouvés, qui sont sortis de notre... qui sont sortis de nos mains, en fait, parce qu'au début, on est vraiment en train de coacher le porteur de projet, donc l'inventeur, on le transforme en innovateur, et puis on regarde un peu à combien de ces porteurs de projets partent et vont continuer à implémenter leurs projets dans le département duquel ils viennent. Et donc... J'ai un bon souvenir, c'était le tout premier concours que je faisais, c'était un gars un peu âgé qui est arrivé avec un projet. Tu vas être porteur de ton projet, donc il faut mettre en place, t'as un peu le CEO de ta biotec, si tu veux, de ta start-up. Et là, il a paniqué totalement. Et c'était vraiment l'inventeur, M. Tournesol, le professeur de formation. C'est vraiment ce profil-là. Et donc, c'est là où j'ai dit, écoute, moi, je suis là, je vais t'encadrer, je vais t'aider. Et puis, on se donne quelques mois pour voir un peu si t'es capable. Si bien que quelques mois plus tard, il se sentait très à l'aise en tant que project lead et puisque normalement, il devait partir à la retraite à la fin de l'année, il a demandé une extension de un an au HR et qu'après un an au HR, il avait pu délivrer. Malheureusement, son projet a été arrêté, non pas qu'il ne marchait pas, mais le top management a finalement décidé de ne pas y aller pour des problèmes stratégiques et je peux comprendre la décision du top management, mais en même temps, c'est dommage parce que la technologie marchait vraiment bien. Et cette personne-là est partie à la pension, elle est devenue entrepreneur, donc elle a monté sa propre boîte après. Donc voilà, ça, c'est un des KPI qu'on a regardé. Ça

marche. Franchement, le process en place, ça marche. Et de nouveau, comme je le disais au départ, on a regardé le nombre de projets complets qu'on avait permis de s'exprimer. Et puis, le nombre de projets qu'on a pu... Je me souviens plus des nombres, de toute façon. Mais c'était... Bref, le nombre... J'avais toute une slide avec tous les key numbers. Donc, le nombre total de projets, je sais que c'était plus de 300, qui avaient été initiés à travers différents hackathons, mecathons, concours, whatever. Et qui ont... Donc, après, combien de projets qui continuaient, jusqu'à quel stade, et puis ensuite on regardait aussi les projets qui étaient repartis dans les différents départements. Un projet phare qui a été délivré avant moins d'un an, c'était ce qui était Digital Twin. Donc quand on est arrivé avec cette idée, et c'était au tout début, donc il fallait que j'apporte des idées, c'est arrivé au tout début, donc c'est en 2012, avec le concept de Digital Twin, de mettre des sondes dans la production pour qu'on puisse avoir un Digital Twin et permettre d'anticiper les problèmes et puis éventuellement de pouvoir faire de l'analyse online. On m'a dit c'est n'importe quoi. Un an plus tard, c'était mis en place et ça a été tellement un succès que ça nous a échappé des mains. C'est-à-dire que les départements se sont battus pour avoir le projet chez eux. Et ça, c'est un super gros succès. Donc ça, c'est le fait de passer de leader, de la personne qui propose, à « il est passé mon projet, il est tellement bien que paf, c'est parti ». C'est un peu moins palpable, on ne peut pas mettre de chiffres dessus, mais ce sont vraiment des indicateurs qui montrent que ça marche.

Par rapport au succès des Innovation Labs, quels défis avez-vous rencontrés ? par rapport à vos activités, pour aligner, on va dire, s'il y en a, aligner les activités avec les objectifs stratégiques.

S'il y en a. Donc, vas-y, répète un peu la question, c'est comment on a pu démontrer qu'on était aligné avec la stratégie de l'entreprise ?

Est-ce qu'il y a eu des défis, par exemple, vous développez quelque chose dans le cadre de vos activités, dans les Innovation Labs, et vous pensez que... que c'est une bonne idée, ça a marché, etc., mais que ce n'est pas en accord avec les objectifs stratégiques. Est-ce que c'est arrivé ?

Ça ne peut pas. Ça ne peut pas parce qu'en fait, on faisait rentrer... En fait, ça ne peut pas. Ça ne peut pas, mais c'est arrivé quand même. Je vous explique. Et normalement, ça ne peut pas parce qu'on ne fait rentrer dans la chaîne-là que ce qui va supporter la stratégie. En revanche, le dernier projet qu'on a fait et qui marchait super bien, lui n'était pas... Quand il est rentré, il était aligné avec la stratégie complètement. Mais comme il y a un changement de top management, qui est

un changement complet de cadre, on n'était plus aligné avec la stratégie. Et donc, ce projet-là a été tué. J'ai essayé de le replacer ailleurs, non pas en vaccins, mais en pharma, dans un autre groupe. Il y avait de l'attraction, mais de nouveau, comme il y avait un changement de top management et un changement de direction complet du groupe, c'était trop risqué. Donc il y avait certainement une plausibilité, mais c'était trop risqué et donc ça tombe à l'eau. Mais c'est le seul cas qui nous est arrivé, et c'était mon dernier cas, et c'était le seul cas qui m'a décidé de ne plus rester à X.

Est-ce que de temps en temps il y a des défis pour tirer parti des résultats de vos activités, pour vraiment mettre en oeuvre avec succès la solution développée ? Parce que c'est souvent ce qu'on dit dans la littérature et aussi avec d'autres entreprises que j'ai interviewées, c'est qu'il est parfois compliqué de mettre en oeuvre pratiquement des idées qui sont générées à la base.

Tout dépend de ton processus de création. Nous on nurture vraiment le projet dans le lab et donc il ne sort du lab que lorsqu'il est petit à petit accroché avec les gens du terrain et donc ça va être implémenté. Mais s'il y a des difficultés à l'implémentation, c'est une difficulté humaine et d'ego plutôt que technique. Et donc, c'est vraiment, c'est moi, c'est mon idée, c'est moi qui vais le mettre en premier. Et donc, il n'y a pas de collaboration. Et je te parlais du Digital Twin, par exemple. Donc, en moins d'un an, on n'a pas fait un proof of concept, on a fait un proof of value. Donc, on a non seulement démontré que le concept marchait, mais on a démontré également que ça délivrait de la valeur. Et donc, ça a tellement été, ça nous a échappé des mains. Mais ensuite, c'est peut-être un peu trop tôt, parce que du fait, les gens se sont déchirés. C'est mon idée, c'est mon idée. Et donc, comment mettre en place et se mettre des bâtons dans les roues les uns des autres ? Aujourd'hui, je pense, j'espère qu'il est mis en place. Mais il a fallu beaucoup de remise, de recadrage par le vraiment top management pour que ça puisse être mis en place. Donc, je pense que... Il faut faire attention de ne pas lâcher trop tôt le projet et il faut faire attention de gérer les égos également. Parce que de nouveau, l'innovation, c'est un buzzword. Et donc, tout le monde veut une meilleure prime. Tout le monde veut être bien vu. Tout le monde veut une promotion. Et donc, tous les coups sont bons pour pouvoir choper l'idée. Et donc, si tu n'as pas cette cohésion jusqu'à l'implémentation, ça éclate.

Oui, d'accord. Très bien. Et c'est malheureusement la vérité. Des fois, certaines personnes disaient, il faut savoir gérer les frustrations de certains, que l'idée n'est pas forcément... Certaines idées ne sont pas toujours, on va dire, viables. Et donc certains...

Ça c'est vrai. Il y a des idées qui ne sont pas viables, mais il y a aussi... Tu dois certainement connaître la vie d'une idée. C'est que dans un premier temps, tu as une idée et les gens rigolent parce que c'est une idée n'importe quoi. Puis tu avances et puis tu montres que ton idée marche. Et donc là, les gens commencent à avoir peur et donc deviennent agressifs. Et puis ensuite, une fois que t'as délivré ton idée et que ça marche définitivement, les gens, ben oui, mais c'est logique. C'est le dénigrement de la chose. Et donc, si tu commences à lâcher ton idée au niveau de... Ton idée commence à faire peur, donc les gens deviennent agressifs. Et si les gens deviennent agressifs, ils peuvent aussi gérer de telles sortes à te reprendre l'idée de tellement. Donc si tu n'es pas soutenu par le top management en disant non, non, non, ça reste là et que t'en as d'autres qui viennent te chercher, c'est comme ça que ton idée peut exploser et ne pas être implémentée parce que t'es vraiment passé dans la phase, les gens rigolent, les gens ont peur, très, très, très peur. Ils vont tout faire pour pouvoir tuer l'idée. Et donc éventuellement, une façon de tuer l'idée, c'est de te retirer ce projet des mains. Et moi, je l'ai connu ce truc. Si tu arrives à passer cette vallée de la mort, mais qui n'est pas la vallée de la mort connue dans l'innovation, la vallée de la mort de ton idée éventuellement, une fois que tu l'as passée, tu vas revenir et les gens vont dire que c'est évident. Après, ça ne sera pas nécessairement reconnu comme un projet venant de l'innovation parce que c'est tellement évident. Je peux te donner un exemple. j'avais eu l'idée de faire un patient digital. Donc, patient de COPD, enfin bref. Le but, c'était de chercher. On avait plein d'études, de résultats d'études cliniques, 6 études cliniques énormes. Et donc, moi, mon but, c'était vraiment de les mettre tous ensemble et de pouvoir prédire, en fonction d'une série de questions, quel est le destin du patient. Et donc... Au début, l'idée, les gens se sont foutus de moi, on m'a dit n'importe quoi. Et donc, mon but, c'était vraiment d'aider le médecin à guider le médecin dans la gestion du patient et aussi à guider mes collègues cliniques à identifier quels étaient les meilleurs éléments à mettre dans les essais cliniques, les meilleurs patients à mettre dans les essais cliniques pour démontrer la valeur de notre vaccin. Et donc, au début, c'était... Les gens se foutaient clairement de moi. Et puis, après... J'ai continué, j'ai avancé. Microsoft est venu on-board. Et Microsoft croyait fermement dans l'idée, si bien qu'ils avaient détaché six personnes gratuitement pour moi. Et là, ça a commencé à faire peur. Et là, c'est monté très, très, très haut. Donc, c'est monté jusqu'au CSO du groupe. Et c'est redescendu, shlack. Mais bon, voilà, j'ai été protégé par les SVP, qui ont dit non, on va y aller. Parce qu'en fait, ça faisait vraiment peur. En fait, si tu veux, C'était un truc politique, de nouveau, COPD, cette maladie était énormément prise par la pharma, et là, c'était le vaccin qui prenait le lead dans ce domaine thérapeutique. Et donc ça, ça faisait grincer les dents dans le groupe pharma plutôt que vaccin, et donc c'est monté très haut pour pouvoir tuer, et donc c'est la pétition. Et ensuite, lorsqu'on a

délivré l'application, qui peut être mise sur l'iPhone, sur l'Android, sur ce que tu veux, C'est évident. J'ai vraiment vécu. Lorsque tu arrives et que tu fais peur, c'est extrêmement agressif pour monter jusqu'au CSO de 120 000 personnes. Ça devient extrêmement agressif.

Est-ce que des fois, il arrive de devoir vraiment être forcé d'arrêter une idée ? En fonction de quels indicateurs, en fait, est-ce que...

Est-ce qu'on arrive à soutenir ? Moi, par exemple ? Absolument. Le projet dont je te disais qu'il était supporté. La seconde n'a plus été supportée. En fait, j'avais levé un budget de 7 millions, et donc... J'étais on track, tous les indicateurs étaient au vert, on était même plus qu'au vert. Finalement, l'exécutif SVP qui soutenait est parti. Donc il y a un nouveau qui est arrivé, il a dit, moi je m'en fous, et donc on a dû arrêter alors qu'on était vraiment... Il y a quelque chose aujourd'hui, sincèrement, dont X, aurait besoin, clairement. Parce que moi, je discutais avec les... Donc, à la fin, plus avec Vaccin, mais avec Pharma, donc Small Volunteers. Et donc, je discutais avec les responsables et même avec le CSO. Et donc, ils en avaient vraiment besoin. Mais à un moment donné, une entreprise grosse comme celle de X a tellement de processus que même le CSO, qui était le boss de l'exécutif SVP, n'a pas pu sauver le truc. Et donc couper des produits qui ont la valeur, qui peuvent délivrer la valeur, mais par une personne, par l'ego d'une personne, par la vision ou la non-compréhension d'une personne, être coupé, bien sûr que ça existe.

Et la justification, par rapport à ça, c'est financier ?

Non, ça ne va plus avec la stratégie. Donc c'est là où... Mais bon, c'est là où on peut discuter de la position du laboratoire d'innovation dans l'organisation. C'est-à-dire que, étant donné que toutes mes activités ont commencé au niveau de la division vaccins, moi, j'étais sur le payroll vaccins. Mais après, ma responsabilité s'est étendue à toute la R&D, mais la position de mon équipe est restée sur le payroll vaccins. Et donc j'ai répondu au SVP de vaccins. Et pour lui, qui venait d'arriver, et qui devait montrer certainement qu'il était le meilleur de tous les meilleurs, il a refait la stratégie, et je ne tombais plus dans sa stratégie. Et j'étais quand même sur son payroll. Il a dit, moi, j'ai toute une équipe qui travaille sur un truc qui n'est plus dans la stratégie, c'est plus aimé, je coupe. Et donc c'est là où il faut bien réfléchir, c'est-à-dire que quand on a étendu ma responsabilité à toute la R&D, on aurait dû me retirer de cette division et me mettre directement sous le CSO du groupe. Et si bien que là, si tu suis les process, et c'est complètement idiot, ça n'a aucun sens, mais n'empêche que comme ça, ça se fait. Si tu suis les process de ton entreprise, le CSO, en fait, lui, il me coupe. Plus besoin d'innovation, le CSO ne peut rien dire. Mais ça c'est une réflexion quand même à où bien positionner le laboratoire d'innovation. Il faut

le positionner là où il y va des valeurs et là où la position de la gouvernance. Là on était à la fin vraiment plus dans la bonne partie de la gouvernance. J'étais déjà en conflit ouvert avec le boss de vaccins et ça n'aurait fait que dégénérer avec le temps.

Ça répond déjà à la prochaine question que je voulais poser, c'était quelle leçon avez-vous tiré de l'exploitation du laboratoire d'innovation qui pourrait informer le développement et la reconfiguration future du laboratoire d'innovation ?

Assez clairement, voilà. Je pense qu'on était vraiment en train de partir et de bien décoller. Et pas parce que... La cause, en tout cas, mon diagnostic, ce n'est pas parce qu'on n'a pas délivré, bien au contraire, c'est parce qu'on était positionnés dans une gouvernance dont la stratégie avait changé complètement. Et que cette gouvernance-là, après, c'est... Je crois beaucoup en l'ego de l'humain, malheureusement. Et donc je pense que c'est l'ego de cette personne-là qui a fait le que. Mais après, on peut aussi se dire que c'est peut-être la pression, donc il devait délivrer des choses, donc il voulait avoir 100% de son personnel sur ses objectifs vraiment principaux, et que parmi les objectifs principaux qu'il avait, il y avait certainement pas l'innovation. Et donc il a dit, je garde ça, et le process et la gouvernance, La gouvernance globale du groupe a fait que le CSO n'a pas pu sauver ce groupe-là. Sinon, le CSO aurait dit, tiens, je prends ce groupe et je le mets sous moi.

Aussi, par rapport à ça, une question, c'est comment assurer la durabilité et l'impact à long terme du laboratoire d'innovation ?

Mais c'est toujours s'assurer qu'il est bien placé dans la gouvernance de l'entreprise, dans le bon process de gouvernance, et puis c'est s'assurer que le laboratoire répond toujours à une stratégie. Et de nouveau, si dans la stratégie du monsieur qui est aujourd'hui à la tête de l'ARD de vaccins, dont on faisait partie du payroll, si dans sa stratégie il y avait innovation, on serait encore là. J'ai essayé aussi de manœuvrer pas mal pour pouvoir changer notre groupe de place. Mais non, c'était juste impossible. Et c'était de nouveau des problèmes d'ego, c'était ne pas donner de temps à cette personne. Parce que le CSO, à la fin, il lui disait... Logiquement, c'était le boss de cette personne-là. Logiquement, il a pu lui dire, écoute, tu vas me donner. Mais c'est un problème d'ego et c'est un problème de réputation et d'autorité de cette personne. Donc s'il avait... S'il avait contredit cette personne-là, ça n'aurait pas marché.

Je vois que j'ai un peu débordé sur l'heure. J'espère que vous n'avez pas des choses à faire après?

Non, le prochain meeting est prévu.

D'accord. J'ai juste une dernière question. Est-ce qu'il y a quelque chose que vous jugez essentiel par rapport à tout ce dont on a discuté et que nous n'avons pas mentionné ici concernant les laboratoires d'innovation ou l'innovation.

Je pense qu'on a tout mentionné, mais ce qui est essentiel, c'est avoir démontré qu'on délivre de la valeur, donc c'est être aligné avec la stratégie. Si on n'est pas aligné avec la stratégie, ça ne marche pas. Et être supporté par le top management. Si tu n'es pas supporté par le top management, tu vas t'épuiser et donc ça ne sert à rien de continuer, à essayer de créer de la valeur, ça sera impossible. Et je pense qu'il faut arrêter les fioritures avec des chaises de travers et des couleurs, machin, truc chouette. Je pense qu'il faut vraiment se consacrer à l'innovation, donc vraiment à transformer l'idée en une valeur plutôt qu'à travailler sur le vêtement, etc.

D'accord. Super, merci beaucoup pour votre temps et votre expertise et votre expérience. C'était vraiment très très intéressant. Donc, merci beaucoup.

Avec plaisir.

Abstract:

This thesis explores the concept of “Innovation Labs”, an innovative management approach that has recently gained popularity. The main objective is to determine whether these labs represent a genuine evolution in innovation practices or simply a rebranding of existing concepts. The research focuses on internal physical innovation labs and is structured in two parts: a literature review and field research based on interviews with organizations that have implemented these labs. The literature review, notably drawing on the work of Schiuma and Santarsiero (2023), defines the structural, functional, and managerial dimensions of Innovation Labs. The field results are compared with existing theories to identify key managerial implications and propose an updated definition of this concept. This thesis provides an in-depth analysis aimed at clarifying the role and impact of Innovation Labs in promoting organizations’ innovation capacity.