

Innovations de rupture : laisser du temps au temps



De plus en plus de grandes entreprises créent des laboratoires dédiés pour faciliter les innovations de rupture. Mais ils exigent des retours rapides, au risque d’être contreproductif, observe Cylien Gibert. Interview.

Comprendre pour entreprendre : Vous avez mené un travail de recherche en immersion dans des laboratoires d’innovation de grandes entreprises. Dans quel contexte ?

Cylien Gibert : Mes recherches sont consacrées au management de l’innovation dans les entreprises. Pendant de nombreuses années, les grandes firmes se sont appliquées à faire de l’innovation incrémentale en lançant des campagnes de R&D en interne afin d’améliorer leurs procédés existants. Mais l’arrivée des start-ups a bouleversé le jeu concurrentiel dans de nombreux secteurs et conduit ces sociétés à déployer de nouveaux processus d’exploration. Pour générer de l’innovation disruptive, ils ont ainsi créé des laboratoires dédiés. J’ai passé presque deux ans dans plusieurs de ces nouveaux labs d’innovation. Mon but était d’observer pour comprendre précisément leur mode de fonctionnement.

Qu’avez-vous observé ?

Ces labs mènent différents types de missions, par exemple identifier les marchés de demain ou appréhender les grandes mutations sociétales et technologiques, qui font évoluer les business models... Ils ont le plus souvent une vocation de long terme lorsqu’ils sont lancés. Mais dans les faits, assez rapidement, leur mise en place ne correspond souvent pas aux attentes des entreprises. Ceci génère beaucoup de déceptions et se traduit par l’arrêt de nombreux labs.

Quels schémas récurrents avez-vous repéré dans ces labs ?

Le schéma est presque toujours le même. On assiste à des lancements en grande pompe avec l’entier soutien de la direction générale. Au départ, les managers du lab bénéficient d’une autonomie importante, avec peu de règles de management et de reporting. Mais en général, au bout d’un an, lorsque les premiers bilans chiffrés tombent, on se rend compte que le lab coûte cher et n’a encore rien rapporté. La hiérarchie demande alors que des indicateurs de performance soient mis en place.

Le mode de gestion habituel reprend le dessus...

J'y vois un total paradoxe car on crée un lab pour prendre en charge des activités très spécifiques, mais si le retour sur investissement n'est pas assez rapide, il est tout à coup piloté comme n'importe quel autre service de l'entreprise. Il perd évidemment de son agilité et de sa souplesse.

Comment réagissent les équipes ?

Les réactions sont variables. Certains se conforment aux souhaits du top management et laissent tomber leurs recherches à long terme. Ils privilégient alors de petits projets pour montrer des résultats dans l'année qui suit. Dans ce cas, le lab perd en partie sa fonction originelle. Parfois cependant, des ajustements se mettent en place et les mentalités évoluent. C'est ce que j'ai vu notamment chez Air Liquide ou Thales Alenia Space.

Quelles sont vos recommandations ?

Le management et le pilotage du lab sont des questions cruciales. Je préconise de définir des indicateurs d'activité sur mesure au moment de sa création et même en amont, lorsqu'on pose les objectifs du lab.

Ensuite, il faut que son directeur ait une démarche de communication soutenue envers la direction générale et plus globalement en interne au sein du groupe. Ceci afin de faire comprendre le principe de son activité.

Je conseille aussi de maintenir un portefeuille de projets variés avec d'une part des projets stratégiques à long terme (10 ans) et d'autre part des projets à plus court terme qui peuvent aboutir régulièrement à des démonstrations de faisabilité (Proof of Concept), voire à la création de prototypes ou même de start-ups après incubation.



Cylien Gibert

Maître de conférences en stratégie à **Toulouse School of Management**. Sa thèse de doctorat : « **Étude in situ de la justification dans l'organisation : grandeurs et petites de l'action managériale. Le cas des laboratoires d'innovation** », a été finaliste du prix de thèse de l'Association Internationale de Management Stratégique



Pour aller plus loin

"Créez le prochain Uber et soyez rentable avant la fin de l'année". Les managers de laboratoires d'innovation face aux contradictions entre mandat et gouvernance. Travaux de recherche en cours de Cylien Gibert et Sihem Ben Mahmoud-Jouini

Making sure your innovation center actually makes your organization more innovative. Étude menée par le Digital Transformation Institute de Cap Gemini.

[Magazine UTIC' }}; }};](#)

