

Les organisations doivent veiller à ce que les nouvelles approches accélérées du passage à l'échelle de l'innovation ne perdent pas de leur élan

Selon le rapport de Capgemini, certaines organisations ont fait des progrès considérables en près de deux ans pour rationaliser les processus afin de stimuler les efforts d'innovation à grande échelle mais d'autres ne parviennent toujours pas à s'adapter

Paris, le 24 septembre 2020 – Dans un monde en pleine mutation, les entreprises jouent la carte de l'innovation, et nombre d'entre elles sont engagées dans une course à l'exploitation des nouvelles technologies. Pourtant, cette course vers le passage à l'échelle entrave la capacité des organisations à exploiter pleinement le potentiel colossal des technologies émergentes. C'est ce que révèle un nouveau rapport de l'Institut de recherche Capgemini intitulé « [Scaling Innovation – What's the Big Idea?](#) »¹, qui explore les raisons pour lesquelles la plupart des innovations ne peuvent être réellement déployées.

En 2019, près de 300 milliards de dollars ont été investis dans près de 32 000 opérations de capital-risque dans le monde¹. 3,3 millions de demandes de brevet ont été déposées en 2018, ce qui représente une hausse de 5 % par rapport à l'année précédente et qui marque la 9^e année consécutive d'augmentation². La pandémie de COVID-19 a catalysé un besoin d'innovation et de renouvellement : 68 % des dirigeants déclarent avoir accéléré les initiatives de transformation existantes³. Pourtant, la capacité à passer les innovations à l'échelle n'en est qu'à ses débuts, et de nombreuses organisations ne parviennent pas à récolter les fruits de leurs investissements. L'impact et la valeur liés à une innovation ne sont pleinement réalisés que par le passage à l'échelle et l'adoption et non par l'idéation et l'expérimentation. Les entreprises qui adoptent une innovation et la déploient à l'échelle parviennent à l'objectif business souhaité, voient une accélération de leurs performances commerciales et acquièrent un avantage compétitif durable.

Le rapport de Capgemini est élaboré à partir des points de vue de plus de 40 universitaires et cadres supérieurs d'organisations mondiales dont les recettes combinées dépassent 1 700 milliards de dollars. Il s'appuie sur les principaux enseignements, les meilleures pratiques et les expériences acquises pour proposer des recommandations concrètes.

Les grandes organisations doivent traiter l'innovation et le passage à l'échelle comme des entités distinctes

L'innovation et son passage à l'échelle réussis sont deux fonctions distinctes, qui requièrent souvent un état d'esprit et un ensemble de compétences différents. Cependant, peu d'entreprises font la différence entre la génération d'une innovation et son déploiement à large échelle. Ils ne pensent pas à la mise à l'échelle en tant que telle - une discipline qui est tout à fait distincte dans son objectif, ses exigences et ses défis. Bien

¹ Crunchbase, « The Q4/EOY 2019 global VC report: A strong end to a good, but not fantastic year », janvier 2020.

² Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (WIPO), « World intellectual property indicators », octobre 2019.

³ Institut de recherche Capgemini, « Fast-Forward to the Future: Defining and winning the Post-COVID New Normal », juillet 2020.



que le passage à l'échelle se produise en aval du parcours d'innovation, elle est souvent insuffisante et trop tardive.

Selon le rapport, la génération d'innovations se concentre souvent sur ce qui est séduisant : des concepts et des projets à fort impact, conçus pour répondre à un besoin non satisfait ou non déclaré du client. Elle se concentre rarement sur les deux aspects les plus pertinents pour une grande entreprise : la viabilité et la faisabilité.

En traitant le passage à l'échelle de l'innovation comme une discipline distincte, les entreprises peuvent veiller à faire appel aux équipes ou aux personnes qui se concentreront davantage sur la viabilité et la faisabilité d'une innovation, dès le début de la phase de conception.

Renforcer l'élan amorcé par le COVID-19

Le COVID-19 a accéléré l'innovation dans toute une série de secteurs. La crise a obligé les entreprises à revoir leur approche de l'innovation à l'échelle. Les organisations doivent s'assurer que les nouvelles approches accélérées ne perdent pas de leur élan. En continuant à modéliser les opérations en fonction de l'urgence, les entreprises peuvent appliquer les enseignements tirés de la période de pandémie sur le long terme. En ces temps de crise, Capgemini a constaté qu'elles avaient fait des progrès considérables dans la lutte contre la bureaucratie, la rationalisation des processus, la réorganisation de la main-d'œuvre et la responsabilisation des décideurs. En conséquence, certaines entreprises ont été en mesure de redoubler d'efforts en près de deux ans lorsqu'il s'agit de mettre les innovations à l'échelle.

Les entreprises doivent maintenant profiter de cet élan pour comprendre comment elles peuvent surmonter certains des défis traditionnels de gouvernance qui font obstacle au passage à l'échelle, comme amener les meilleurs talents à se concentrer sur la question ou surmonter les obstacles bureaucratiques ou les silos organisationnels.

Toutes les idées ne peuvent pas être mises à l'échelle à long terme

Une culture de l'innovation est importante non seulement pour concevoir et tester de nouvelles idées, mais également pour réussir leur passage à l'échelle sur des marchés existants ou naissants.

Capgemini a constaté que certains des éléments clés d'une culture de l'innovation qui soutient le passage à l'échelle comprennent la promotion d'une culture "d'apprentissage" qui permet d'accepter l'échec et la volonté d'arrêter les initiatives, même si elles ont connu un succès initial. Toutes les idées n'ont pas vocation à être déployées sur le long terme ; il est donc essentiel que les entreprises comprennent quand il faut accepter l'échec à différents stades du processus d'innovation.

La culture organisationnelle est l'obstacle le plus difficile à franchir pour la mise à l'échelle de l'innovation ; la capacité à supprimer les obstacles et à résoudre les problèmes doit se diffuser dans l'ensemble de l'organisation, et non être limité aux cadres supérieurs. Le rapport indique que parmi les organisations qui ont véritablement réussi, ce sont celles qui ont su mettre fin à des expérimentations malgré leur attrait pour permettre le déploiement de projets innovants et tester de nouvelles idées.

Lanny Cohen, directeur de l'innovation chez Capgemini, résume les conclusions du rapport en déclarant : *« Le passage à l'échelle doit être traité comme une discipline à part entière dans le cycle de vie d'une innovation, car il est fondamentalement différent. Il comporte son propre lot de défis et se situe dans une branche de l'entreprise typiquement distincte de celle de la conception, et nécessite également un état d'esprit et un ensemble de compétences tout à fait différents. En considérant la mise à l'échelle comme une discipline à part entière et en instaurant une gouvernance de l'innovation appropriée et une culture qui*



permet de prendre des décisions difficiles sur l'innovation passée à échelle, les entreprises peuvent y parvenir avec une rapidité et une certitude que les autres concurrents auront du mal à égaler ».

Pour consulter le rapport complet et ses recommandations, [cliquer ici](#).

À propos de Capgemini

Capgemini est un leader mondial du conseil, de la transformation numérique, des services technologiques et d'ingénierie. A la pointe de l'innovation, le Groupe aide ses clients à saisir l'ensemble des opportunités que présentent le cloud, le digital et les plateformes. Fort de plus de 50 ans d'expérience et d'une grande expertise des différents secteurs d'activité, il accompagne les entreprises et organisations dans la réalisation de leurs ambitions, de la définition de leur stratégie à la mise en œuvre de leurs opérations. Pour Capgemini, ce sont les hommes et les femmes qui donnent toute sa valeur à la technologie. Résolument multiculturel, le Groupe compte aujourd'hui 270 000 collaborateurs présents dans près de 50 pays. Avec Altran, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires combiné de 17 milliards d'euros en 2019.

Plus d'informations sur www.capgemini.com. *People matter, results count.*