

Le continuum des ambitions en matière d'innovation



Journaliste : M. Coppola, vous avez produit et réalisé beaucoup de films à votre époque. De votre propre aveu, certains d'entre eux sont excellents et d'autres moins. Comment savez-vous si vous êtes en train de faire un bon film?

Francis Ford Coppola : Oh, c'est facile. Vous savez que ce sera un bon film quand tout le monde sur le plateau fait le même film.

Quelques réflexions préliminaires et brouillonnes de Mark Cabaj et Keren Perla

Contexte

Avancer sur le sujet du changement climatique, des inégalités économiques et du racisme exige bien plus que du sang, de la sueur et des larmes. Sans capacité à **innover**, à **changer les systèmes** et à **transformer**, ces défis et d'autres enjeux pressants du monde moderne restent insurmontables.

Et pourtant, les porteurs de changement sont souvent freinés dans leurs efforts par des divergences d'opinions (et même une confusion totale) sur ces trois termes : leur sens, leur relation et leurs implications pour la pratique du changement.

Le continuum des trois ambitions pour l'innovation est une synthèse de quatre des ressources et des approches les plus populaires qui circulent actuellement dans le domaine du changement :

- *Getting to Maybe: How the World has Changed*. Ce travail innovant de Westley, Zimmerman et Patton (2005) présente une introduction largement accessible à la nature complexe des enjeux sociétaux. Il offre un aperçu de la dynamique des innovations *sociales* (plutôt que technologiques ou commerciales) pour relever ces défis.
- *Three Orders of Change*. Ce tableau, préparé par Waddell (2005), fait la distinction entre les différents types de changements systémiques, de « l'amélioration des systèmes » au « changement des systèmes » en passant par « la transformation des systèmes ».
- *The Three Horizons Framework*. D'abord créé par Bill Sharp (International Futures Forum) et adapté par le cabinet McKinsey & Company, il s'agit d'un outil de prévoyance stratégique. Il aide les gens à envisager trois types d'avenir (et à investir dans ces derniers), du futur immédiat du statu quo à un avenir éloigné, émergent et visionnaire.
- *The Water of Systems Change Framework*. Kania, Kramer et Senge (2018) ont extrait des décennies de systèmes en un simple visuel que les porteurs de changement du monde entier utilisent pour donner du sens à leur travail.

Le continuum des trois ambitions pour l'innovation développe ces outils afin que les porteurs de changement puissent réfléchir plus clairement et collectivement à leur travail, à sa planification et à son évaluation.

C'est un travail en cours qui capture certaines données élémentaires qui ont émergé des scores d'initiatives d'innovation sociale.

Trois ambitions pour l'innovation

« *Tous les modèles sont faux, mais certains sont utiles.* » George E.P. Box

Le continuum des trois ambitions pour l'innovation fait la distinction entre trois types d'innovation :

- L'innovation incrémentale est axée sur *l'amélioration* plutôt que sur *le changement* des résultats des systèmes existants.
- L'innovation réformatrice vise à *changer* les aspects d'un système existant qui engendrent des enjeux sociétaux spécifiques.
- L'innovation transformatrice cherche à *transformer* les systèmes et/ou à en créer de nouveaux sur la base d'idées radicalement nouvelles afin de faire les choses de manière inédite.

Chaque ambition en matière d'innovation répond à un ensemble de caractéristiques uniques et interdépendantes :

L'impact

La mesure dans laquelle une innovation peut avoir une incidence positive sur un enjeu sociétal complexe.

La faisabilité

La mesure dans laquelle une innovation peut être mise en œuvre avec les capacités existantes au sein d'un système et/ou exige le développement de nouvelles capacités.

La viabilité

La mesure dans laquelle une innovation peut être soutenue par des systèmes plus importants d'institutions, de politiques et de structures de pouvoir.

Le risque

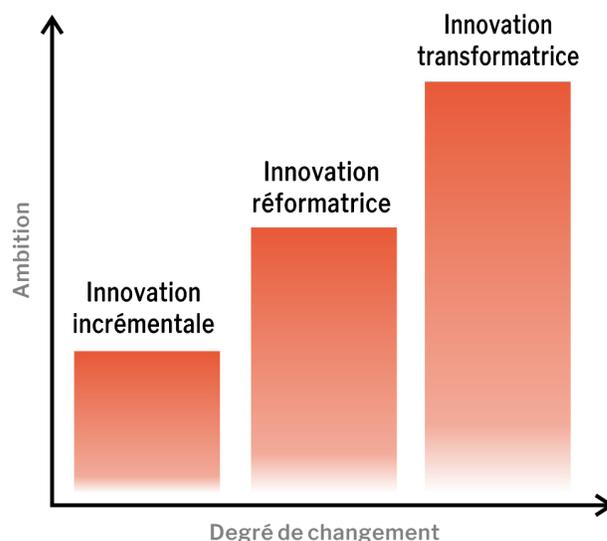
La mesure dans laquelle une innovation est susceptible de connaître un échec lors de sa mise en œuvre et/ou de générer des conséquences imprévues et/ou négatives.

La résistance

La mesure dans laquelle les parties prenantes du système et de la société au sens large sont susceptibles d'adopter l'innovation ou d'y résister.

Les dix pages à continuation décrivent en détail chacune des ambitions en matière d'innovation.

Continuum des ambitions en matière d'innovation



1 : Innovation incrémentale

Les innovations incrémentales sont des solutions inédites à des enjeux complexes qui peuvent être mises en œuvre sans perturber (ou très peu) les systèmes existants et qui ne contestent pas les visions du monde, les valeurs et les récits dominants.

Tous les systèmes comptent une liste infinie d'innovations qui ont émergé en raison d'un engagement envers « l'amélioration continue ». Il peut s'agir de services ou de programmes nouveaux ou améliorés, de façons plus efficaces de prendre des décisions ou de changements réglementaires ou politiques.

Les innovations incrémentales sont susceptibles de générer des résultats relativement rapides (sans garantie toutefois). Leur mise en œuvre est généralement plutôt réalisable. Les capacités nécessaires pour les faire fonctionner sont déjà disponibles et/ou peuvent être développées facilement.

Les innovations incrémentales ont une nature de statu quo. Cela signifie qu'elles sont plutôt viables au sein des systèmes actuels. Par conséquent, elles ne rencontrent que peu de résistance :

- Les « nouvelles » idées sont faciles à communiquer et à comprendre dans l'ensemble du système, car elles visent à améliorer ce qui existe déjà.
- Le risque qu'elle génère des conséquences inattendues est souvent assez faible.
- Elles ne créent que des perturbations mineures dans la façon dont les choses sont actuellement faites. Elles ne menacent pas fondamentalement les structures de pouvoir existantes et ne demandent qu'à ajuster sensiblement les politiques, les relations et les flux de ressources.

Caractéristiques

Les résultats tendent à être plus rapides, plus prévisibles, tout en ayant un impact plus faible.

Les risques de conséquences inattendues sont faibles.

La faisabilité de leur mise en œuvre est élevée.

Leur viabilité au sein des systèmes existants est élevée.

La résistance des parties prenantes dominantes est faible.

Les innovations incrémentales plaisent 1) aux innovateur·trice·s sociaux qui veulent voir des changements tangibles rapidement; 2) aux bailleurs de fonds qui attendent un « retour sur investissement »; 3) aux évaluateur·trice·s qui préfèrent quelque chose qu'ils et elles peuvent suivre et mesurer; et

4) aux responsables des systèmes qui préfèrent ne pas bousculer l'ordre établi. Dans de nombreux cas, l'impact des innovations incrémentales peut être significatif et répandu.

Les innovations incrémentales ont clairement des limites. Leur impact est souvent modeste. Après tout, elles ne sont pas conçues pour modifier les conditions systémiques plus profondes sous-jacentes à un enjeu sociétal (p. ex. racisme structurel, répercussions inévitables en matière d'emploi, habitudes de consommation débridées). Pour les personnes impatientes d'entraîner des changements considérables du statu quo (surtout les personnes qui sont le plus désavantagées par celui-ci), les innovations incrémentales peuvent s'avérer tardives et insuffisantes dans le meilleur des cas. Dans le pire des cas, elles peuvent représenter une tentative délibérée de détourner l'attention des problèmes réels.

Pour ces raisons, les innovations incrémentales sont les « gains rapides » dont les porteurs de changement ont besoin pour créer un élan initial, plutôt que les « grandes victoires » qui conduisent à des changements soutenus et durables au fil du temps.

Exemple d'innovation incrémentale

Les parties prenantes de l'innovation du système énergétique de l'Alberta suivent de près le lancement de la première centrale géothermique canadienne à Estevan (Saskatchewan)*. L'établissement de 50 millions de dollars a le potentiel d'alimenter 5 000 domiciles, de réduire les émissions de dioxyde de carbone d'une quantité impressionnante de 27 000 tonnes par an et de créer une nouvelle source d'emplois par l'entremise de retombées économiques. Alors que le projet reste considéré à « haut risque », le projet pilote fera tout pour prouver comment créer une centrale économiquement viable et les types d'infrastructures publiques requises pour y arriver.

L'impact potentiel d'une centrale géothermique dynamique dans la province est considérable. Cela aiderait le gouvernement à atteindre ses cibles de réductions d'émissions de gaz à effet de serre, à diversifier son important et traditionnel secteur de l'énergie pétrolière et gazière, et à alimenter jusqu'à 600 000 maisons individuelles dans l'une des régions les plus froides d'Amérique du Nord.

Pour exploiter le potentiel, les représentant·e·s du gouvernement et les entrepreneur·se·s du secteur travaillent ensemble pour moderniser le cadre réglementaire de l'Alberta pour les producteurs énergétiques. Cela comprend toute une variété d'ajustements considérables (tout en étant gérables) : clarifier qui a compétence sur la ressource, simplifier le processus de licence et concevoir des pratiques administratives mieux adaptées aux opérations géothermiques de plus petite échelle plutôt qu'aux mégaprojets qui dominent le secteur actuellement.

*S. Rieger. (21 janvier 2019) *Canada's 1st geothermal plant is being built in Sask.* CBC News. <https://www.cbc.ca/news/canada/calgary/alberta-geothermal-potential-1.4986104>

2 : Innovation réformatrice

Les innovations réformatrices visent à changer, et non simplement à ajuster, les systèmes qui maintiennent des enjeux sociétaux.

Caractéristiques

Les résultats sont potentiellement significatifs, mais plus lents et moins prévisibles.

La faisabilité est variable puisque de nouvelles compétences sont nécessaires.

La viabilité des systèmes actuels est variable puisque ces systèmes doivent changer.

Le risque de conséquences imprévues est moyen à élevé.

La résistance à l'innovation est plus vaste et plus profonde.

« Les interventions programmatiques aident les enfants et les familles à vaincre les difficultés. Les interventions systémiques changent la donne. »

Karen Pittman, directrice générale, The Forum For Youth Investment

Les innovations réformatrices peuvent être ciblées ou vastes. Les efforts ciblés cherchent à répondre à un ou plusieurs éléments d'un système. Ils peuvent apporter un changement considérable à une mesure législative (p. ex., augmenter le salaire minimum) ou introduire un nouveau modèle de services (p. ex., une approche visant à commencer par offrir un logement aux personnes en situation d'itinérance). Ils peuvent même changer les compétences de décision (p. ex., un processus budgétaire municipal dans lequel les résident·e·s locaux décident où investir pour améliorer le quartier).

Les innovations réformatrices peuvent aussi être plus vastes. Elles peuvent chercher à modifier les éléments interdépendants d'un système afin d'amener un impact plus important. Par exemple, un réseau d'agences qui travaillent avec de jeunes délinquant·e·s pourrait apporter des changements politiques, législatifs et administratifs afin de réduire le nombre d'enfants inutilement impliqués dans le système judiciaire. De la même manière, une coalition du secteur public et des leaders des secteurs privé et communautaire pourraient entreprendre une refonte complète des systèmes de développement de la main-d'œuvre afin de mieux préparer les employé·e·s à de futurs emplois.

En raison de leur nature visant à changer les systèmes, les innovations réformatrices sont beaucoup plus difficiles à initier et à soutenir. Cela est particulièrement vrai pour les réformes complètes qui dépendent de compétences qui ne sont pas encore en place et qui doivent être créées à partir de zéro. De plus, le « mécanisme » des systèmes plus larges dans lesquels les réformes s'intègrent doit souvent subir une restructuration considérable.

En général, l'impact visé par les innovations réformatrices est plus important que celui imaginé pour les innovations incrémentales. Cela signifie que toutes leurs répercussions prennent du temps à se manifester et sont souvent moins prévisibles. Il est difficile de projeter l'ampleur de tous leurs effets (les retombées positives et négatives) qui peuvent émerger avant la réelle mise en œuvre des réformes.

Exemple d'innovation réformatrice

Au début des années 2000, près de la moitié des personnes dans les systèmes judiciaires pour jeunes délinquant·e·s de l'état de New York s'y trouvait pour des infractions relativement mineures. Peu après leur sortie, neuf délinquant·e·s sur dix étaient incarcérés à nouveau. Les frais d'entretien de chacun de ces enfants étaient d'environ 250 000 USD par an. S'il existait des réformes ici et là dans l'état, ces efforts étaient isolés les uns des autres et concordaient rarement.

En 2010, une vaste et diverse coalition de leaders à l'échelle de l'état s'est réunie pour développer une nouvelle vision pour ce système et des stratégies pour la rendre possible. Avec l'aide de facilitateur·trice·s compétents, la coalition s'est accordée sur le fait que la réforme devrait principalement aider de jeunes individus à réussir plutôt que les punir pour chaque faux pas.

La coalition a réussi à réformer plusieurs éléments de leurs systèmes. Elle s'est réunie régulièrement pour partager des données communes et faire concorder les activités. Les changements apportés aux pratiques policières ont réduit les arrestations de personnes mineures de 25 %. La coalition a fait adopter la loi « Close to Home » pour que les jeunes qui étaient détenus puissent être servis par un programme local et à proximité d'un réseau de soutien naturel, et non expédiés dans un autre établissement de l'état. La coalition a réussi à faire pression pour que l'âge de la responsabilité criminelle passe de 16 à 18 ans.

L'effet cumulé de ces multiples réformes était mesurable. En quelques années, le nombre de jeunes personnes détenues a baissé de près de moitié sans augmentation concurrente du taux de criminalité. En conséquence, un certain nombre de centres de détention pour jeunes délinquant·e·s ont été fermés*.

* FSG. (n.d.). *Reforming New York's Juvenile Justice System*. <https://www.fsg.org/projects/collective-impact-approach-delivers-dramatic-results-new-yorks-juvenile-justice-system>

Même lorsque les arguments en faveur des innovations réformatrices sont très forts, les parties prenantes du système et les membres du grand public peuvent y résister. La résistance est généralement due à (au moins) trois raisons :

- L'aversion au risque : l'imprévisibilité des résultats et les conséquences d'un échec rendent les gens prudents.
- Le conflit : les réformes peuvent menacer le pouvoir, les ressources ou la légitimité de certaines parties prenantes et/ou entrer en conflit avec leurs valeurs et croyances les plus profondes.
- L'inertie : le degré d'effort et la complexité impliquée dans la compréhension, la clarification et la réorganisation des systèmes pour faire fonctionner la réforme peuvent être écrasants.

Réformer des systèmes peut s'apparenter à « déplacer une montagne ». Il s'agit inévitablement d'un travail délicat, accablant et à long terme. Il n'en reste pas moins que la réussite possible et l'ampleur des bénéfices peuvent être si considérables que les innovations réformatrices représentent un bon choix pour les personnes qui s'engagent à corriger des lacunes évidentes du statu quo.

3 : Innovation transformatrice

Les innovations transformatrices représentent des solutions radicales aux situations problématiques. De telles innovations impliquent des changements profonds des visions du monde, des valeurs et des « récits » des cultures dominantes.

Caractéristiques

La possibilité d'un impact est élevée, mais son ampleur est largement imprévisible.

La faisabilité de la mise en œuvre est faible.

Leur viabilité au sein des systèmes existants est faible.

Le risque de l'échec de leur mise en œuvre et/ou de conséquences inattendues est élevé.

La résistance des parties prenantes du système est élevée.

« Seule une crise (réelle ou perçue) peut générer des changements réels. Lorsque cette crise survient, les actions entreprises dépendent des idées qui circulent. C'est, je crois, notre fonction fondamentale : développer des possibilités différentes des politiques existantes, les maintenir vivantes et disponibles jusqu'à ce que l'impossible politiquement devienne l'inévitable politiquement. »

Milton Friedman

Malgré leur ampleur, les innovations transformatrices sont étonnamment courantes. En voici des exemples : l'introduction de la semaine de travail de 40 heures, la création de soins de santé financés par le secteur public, la légalisation du mariage homosexuel et l'émergence de technologies et de systèmes énergétiques plus propres.

Les perspectives de la réussite d'innovations transformatrices dépendent de la capacité des mouvements sociaux (mais aussi d'événements perturbateurs, comme la COVID-19, ou de catastrophes découlant du changement climatique) à transformer les visions du monde et à pousser les institutions à accepter le caractère inévitable du changement.

Lorsque les cultures et les systèmes sociétaux sont rigides, les perspectives de transformation sont restreintes. Les porteurs de changement passent leur temps à encourager le public et les parties prenantes des systèmes à songer à de grandes idées et, lorsque et là où cela est possible, à les mettre à l'essai dans le monde réel. Les innovations transformatrices ont tellement d'avance sur les systèmes traditionnels qu'il est difficile de les démontrer de manière convaincante. Néanmoins, ces tentatives rendent les idées visionnaires plus tangibles. Plutôt que de « folles idées », elles deviennent des solutions en attente, vers lesquelles la société sera peut-être prête à se tourner à l'avenir.

Lorsque les cultures et les systèmes dominants ont déjà amorcé leur transition, le potentiel des innovations transformatrices augmente considérablement. De plus en plus de parties prenantes s'empressent d'adopter

Exemple d'innovation transformatrice

De 1975 à 1979, le gouvernement fédéral du Canada a entrepris une expérimentation radicale en matière de réforme sociale à Dauphin, Manitoba. « Mincome » a fourni un revenu annuel garanti de près de 16 000 CAD à environ 2 000 familles qui ne bénéficiaient pas des programmes traditionnels d'aide sociale ou d'assurance-emploi.

Les résultats étaient encourageants. Les chercheur·se·s ont découvert que les familles étaient mieux à même de couvrir leurs frais de subsistance les plus élémentaires, d'utiliser moins de services de santé et d'augmenter leur taux d'emploi et d'activité indépendante. De plus, les taux d'obtention de diplômes des jeunes adultes de ces familles ont augmenté, car ces jeunes n'avaient plus besoin de rejoindre la main-d'œuvre à un jeune âge pour aider à subvenir aux besoins de la famille.

Puis, une récession est survenue. Le nombre de résident·e·s de Dauphin éligibles aux programmes a augmenté. Les décideur·e·s ont déterminé que Mincome coûtait trop cher à maintenir et à étendre. Malgré ces découvertes positives, l'expérimentation a été interrompue*.

Quarante ans plus tard, une pandémie a fait réaliser à des millions de personnes la vulnérabilité de leurs emplois et du filet de sécurité sociale. Le projet pilote « Mincome » est désormais une étude de cas exemplaire qui alimente le débat politique général entre les décideur·se·s, les responsables d'entreprise et l'électorat au Canada, et dans de nombreux autres pays ailleurs dans le monde.

* D. Cox. (24 juin 2020). *Canada's forgotten universal basic income experiment*. BBC. <https://www.bbc.com/worklife/article/20200624-canadas-forgotten-universal-basic-income-experiment>

des solutions radicales et le travail énorme, complexe et délicat du développement des compétences et des systèmes nécessaires pour les soutenir.

Si la résistance peut être tenace, les visionnaires sociaux et leurs allié·e·s sont susceptibles d'être animés par un engagement beaucoup plus profond pour surmonter un statu quo qui n'est plus acceptable ou durable.

Pourtant, même lorsqu'une innovation transformatrice a été mûrement réfléchie, l'imprévisibilité de ses résultats et le risque de conséquences négatives restent élevés. Par exemple, les inventeur·trice·s des réseaux sociaux d'aujourd'hui sont en grande partie surpris de découvrir comment ces systèmes ont contribué à la polarisation sociale, aux fraudes électorales et à la méfiance envers la science et les institutions publiques. De même, les ardents défenseur·se·s des véhicules électriques doivent faire face au risque environnemental que représentent des millions de batteries épuisées et la dépendance de nombreux réseaux électriques au charbon.

Les innovations transformatrices sont les grands moyens des changements sociaux. Elles sont ambitieuses, exploratoires et révolutionnaires. Si leurs chances de réussir sont faibles, de telles initiatives peuvent aider à rapprocher les sociétés du « point de bascule » des changements fondamentaux.

Résumé

Trois ambitions pour l'innovation

	Innovation incrémentale	Innovation réformatrice	Innovation transformatrice
Type de changement	Améliorer les résultats des systèmes existants	Changer les systèmes pour répondre à des lacunes considérables	Construire des systèmes complètement nouveaux basés sur des visions du monde, des valeurs et des récits radicalement différents
Impact : La mesure dans laquelle une innovation peut avoir une incidence positive sur un enjeu sociétal complexe.	Prévisible, généralement modeste	Moins prévisible, généralement considérable	Encore moins prévisible, possiblement révolutionnaire
Faisabilité : La mesure dans laquelle une innovation peut être mise en œuvre avec les capacités existantes au sein d'un système et/ou exige le développement de nouvelles capacités.	Élevée	Moyenne	Faible
Viabilité : La mesure dans laquelle une innovation peut être soutenue par des systèmes plus importants d'institutions, de politiques et de structures de pouvoir.	Plus élevée	Variable	Faible
Risque : La mesure dans laquelle une innovation est susceptible de connaître un échec lors de sa mise en œuvre et/ou de générer des conséquences imprévues et/ou négatives.	Plus faible	Variable	Plus élevé
Résistance : La mesure dans laquelle les parties prenantes du système et de la société au sens large sont susceptibles d'adopter l'innovation ou d'y résister.	Plus faible	Moyenne	Plus élevée

Implications

Le cadrage unique de ces trois ambitions pour l'innovation sociale conduit à (au moins) trois séries de questions que les porteurs de changement devraient examiner attentivement dans le cadre de leur travail.

I. Quel est votre propre niveau de confort et d'ambition en matière d'innovation?

Les innovateur·trice·s sociaux et leurs allié·e·s devraient s'assurer d'être sur la même longueur d'onde en ce qui concerne le niveau de changement recherché en répondant à trois questions :

1. Quel est le niveau d'ambition en matière de changement de votre organisation, de votre force politique ou de votre réseau?
2. La nature de l'impact, la faisabilité, la viabilité, le risque et la résistance associés à ces ambitions vous semblent-ils clairs?
3. Êtes-vous prêt·e à accepter la possibilité que plus votre innovation est ambitieuse (et plus elle réussit), plus votre organisation devra changer?

II. Comment pouvez-vous rendre vos innovations aussi « stratégiques » que possible?

Les porteurs de changement peuvent accroître la valeur et la contribution de leurs efforts en matière d'innovation en faisant le point sur ce qui se passe autour d'eux.

1. Dans quelle mesure le contexte culturel et les systèmes dans lesquels vous opérez sont-ils rigides, perturbateurs et/ou en transition? Quelles sont les plus grandes possibilités de changement?
2. Quelles autres innovations sociales sont déjà en cours? Comment pouvez-vous les améliorer, les accompagner et/ou éviter de les copier?



Le cadrage unique de ces trois ambitions pour l'innovation sociale conduit à (au moins) trois séries de questions que les porteurs de changement devraient examiner attentivement dans le cadre de leur travail.



3. Où pouvez-vous, vous et vos allié·e·s, apporter une contribution unique à une constellation d'efforts plus importants en matière de changement?

III. Êtes-vous capable de travailler sur un ensemble d'innovations?

Les innovations et les réseaux de porteurs de changement plus larges qui peuvent poursuivre plus d'une innovation devraient considérer un ensemble d'innovations avec plusieurs niveaux d'ambition.

1. Quelles idées innovantes (une à trois) aimeriez-vous développer? Compte tenu des premiers signes prometteurs, pourriez-vous contribuer à créer un élan autour d'elles?
2. Où ces idées se situent-elles sur le continuum des ambitions en matière d'innovation? (Voir p. 3)
3. Dans quelle mesure êtes-vous prêt·e à poursuivre des innovations moins ambitieuses qui, en temps opportun, permettent de créer les bases d'idées plus ambitieuses?

Les réponses à ces questions peuvent améliorer les chances que les porteurs de changement et leurs allié·e·s avancent dans la même direction.

Ressources

Livres et articles

Kania, John, Mark Kramer, & Peter Senge. (2018). **The Water of Systems Change**. The Foundations Strategy Group.

McKinsey & Company. **The Three Horizons Framework**. Extrait de : <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-three-horizons-of-growth>

Sharpe, Bill, & Tony Hodgeson. (2006). **Intelligent Infrastructure Futures Technology Look Forward: Towards a Cyber-Urban Ecology**. London: UK Foresight Directorate.

Westley, Francis, Brenda Zimmerman, & Michael Patton. (2006). **Getting to Maybe: How the World is Changed**. Random House.

Waddell, Steve. (2005). **Social Integration: A Societal Learning and Change Perspective**. Présentation à la réunion du groupe de spécialistes du Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies sur le dialogue dans le processus d'intégration sociale. Extrait de : <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.493.6160&rep=rep1&type=pdf>

Sites Web

The Three Horizons of Innovation & Culture Change

<https://medium.com/activate-the-future/the-three-horizons-of-innovation-and-culture-change-d9681b0e0b0f>

Enduring Ideas: Three Horizons of Growth

<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-three-horizons-of-growth>

 I N S T I T U T
T A M A R A C K



Mark Cabaj
Here to There
CONSULTING INC



Texte sous licence Creative Commons Attribution-No Derivatives 4.- Unported License.

Financé par le Programme de partenariats
pour le développement social du
gouvernement du Canada.

Canada 

Les opinions et les interprétations figurant dans
la présente publication sont celles de l'auteur et
ne représentent pas nécessairement celles du
gouvernement du Canada.