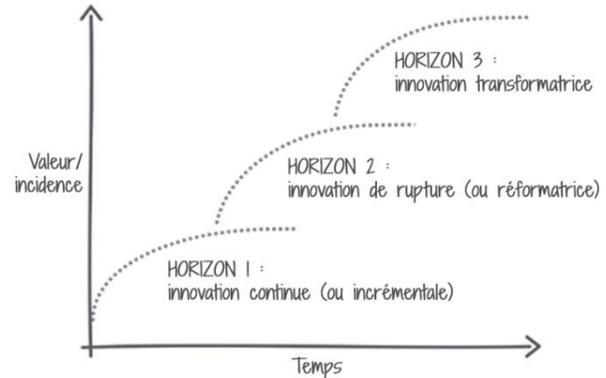




Le modèle des trois horizons

Il s'agit d'une approche développée par le cabinet de conseil en gestion McKinsey and Company décrivant les différentes façons pour une entreprise d'envisager — et d'aborder — l'innovation dans son secteur.

Ce modèle est de plus en plus adopté et adapté pour être utilisé dans les domaines de l'analyse sectorielle, des politiques publiques et du changement social.



Adapté de McKinsey and Company

Principales caractéristiques

- Qu'elles apparaissent en milieu entrepreneurial ou social, il est possible de distinguer trois grands types d'innovations :
 - l'innovation continue ou incrémentale
 - l'innovation de rupture ou réformatrice
 - l'innovation transformatrice
- Chacun de ces types d'innovation — ou « horizon » — exige différentes approches de leadership et de gestion, et permet de s'attendre à certains types de résultats.
- Les innovatrices et innovateurs sociaux ont avantage à déployer des stratégies d'innovation diversifiées, se situant sur les trois niveaux, en identifiant clairement à quel type de changements ils souhaitent contribuer.

	Horizon 1	Horizon 2	Horizon 3
	Innovation continue	Innovation de rupture	Innovation transformatrice
En bref	Même idée, mêmes règles.	Même idée, règles différentes.	Idée différente, règles différentes.
En détail	Actions innovantes nécessitant de petits ajustements au sein des systèmes existants.	Actions innovantes nécessitant des changements substantiels au sein des systèmes existants.	Actions basées sur des idées, des valeurs et des croyances radicalement nouvelles nécessitant des changements radicaux au sein des systèmes existants.
Résultats	Prévisibles, plus rapides, modestes.	Moins prévisibles, plus lents, plus substantiels.	Imprévisibles, possiblement sur le long terme, transformateurs.
Faisabilité	Plus facile à mettre en œuvre — peu de résistance. Aucun changement de capacités n'est requis.	Plus difficile à mettre en œuvre — certaine résistance. De nouvelles capacités peuvent être requises.	Peut être très difficile à mettre en œuvre. Les besoins sur le plan des capacités sont inconnus, et celles-ci doivent être développées au fil du temps.

Notes complémentaires

Certaines personnes hésitent à utiliser le modèle des trois horizons, car elles désapprouvent les politiques ou les pratiques du cabinet McKinsey and Company.

Ressources

McKinsey and Company. 2009. « [Enduring Ideas: The Three Horizons Framework](#) ». *McKinsey Quarterly*.

Une présentation du modèle des trois horizons par l'entreprise qui l'a conçu et popularisé.

Wahl, D. C. 2017. « [The Three Horizons of Innovation and Culture Change](#) ». Billet de blogue publié sur *Activate the Future*.

Une revue brève et claire du modèle des trois horizons et de son adaptation au domaine du changement social.

Sharpe, B., Hodgson, A., Leicester, G., Lyon, A. et Fazey, I. 2016. « [Three Horizons: A Pathways Practice to Transformation](#) ». *Ecology and Society*, **21**(2), article 47.

Une analyse claire de l'utilisation du modèle des trois horizons pour faciliter les initiatives visant à induire des changements transformateurs.



Fiche développée par Mark Cabaj