

1  
00:00:13,900 --> 00:00:17,733  
Je suis Joyce Oomen.  
Vous l'entendez, je suis Néerlandaise.

2  
00:00:17,867 --> 00:00:22,867  
Je vis pourtant depuis plus de 15 ans  
près de Turnhout, donc en Flandre.

3  
00:00:23,000 --> 00:00:24,000  
Mais... Bref.

4  
00:00:25,400 --> 00:00:27,733  
On va commencer. Donc...

5  
00:00:28,733 --> 00:00:32,600  
Avant de parler du système d'innovation,

6  
00:00:32,733 --> 00:00:35,767  
je veux d'abord aborder quelques notions.

7  
00:00:35,900 --> 00:00:38,933  
Si je demande à dix personnes  
ce qu'est l'innovation,

8  
00:00:39,067 --> 00:00:41,900  
j'aurais sûrement  
dix définitions différentes.

9  
00:00:42,033 --> 00:00:45,067  
Donc je vais commencer  
par ce que c'est pour moi.

10  
00:00:45,200 --> 00:00:47,567  
Elle se décompose en deux choses.

11  
00:00:47,700 --> 00:00:52,100  
Tout d'abord, créer et fournir  
de nouvelles valeurs durables.

12  
00:00:52,233 --> 00:00:56,900  
Lorsqu'on innove, on ne recherche pas  
à avoir une battage publicitaire, une mode,

13  
00:00:57,033 --> 00:01:01,200  
mais quelque chose qui crée  
une valeur durable pour nos clients.

14  
00:01:01,333 --> 00:01:04,967  
Il ne s'agit pas de créer  
et que ça reste dans les cartons,

15  
00:01:05,100 --> 00:01:08,233  
mais qu'on fournisse réellement  
à nos clients.

16  
00:01:08,367 --> 00:01:10,233  
Ce qu'on veut atteindre,

17  
00:01:10,367 --> 00:01:13,267  
c'est de pouvoir résoudre  
un problème pertinent,

18  
00:01:13,400 --> 00:01:16,167  
si pertinent que le client dit :  
Oui, je veux ça.

19  
00:01:16,300 --> 00:01:19,600  
C'est ce dont j'ai besoin,  
c'est vraiment une solution.

20  
00:01:19,733 --> 00:01:22,600  
Au lieu de faire un peu de push marketing,

21  
00:01:22,733 --> 00:01:25,833  
ce qui est aussi possible,  
mais coûte beaucoup d'argent.

22  
00:01:25,967 --> 00:01:27,733  
On se facilite donc la tâche

23  
00:01:27,867 --> 00:01:32,500  
si on a quelque chose qui fournit  
une nouvelle valeur durable.

24

00:01:32,700 --> 00:01:36,333  
Deuxièmement,  
on va trouver une solution attrayante

25  
00:01:36,467 --> 00:01:38,200  
à un problème pertinent.

26  
00:01:38,333 --> 00:01:41,567  
Il est possible  
de trouver une solution attrayante

27  
00:01:41,700 --> 00:01:43,467  
à des problèmes non pertinents.

28  
00:01:43,600 --> 00:01:46,433  
Sauf que dans ce cas,  
personne ne les achète.

29  
00:01:46,567 --> 00:01:50,400  
Donc on cherche un problème  
qui soit pertinent pour les clients

30  
00:01:50,533 --> 00:01:53,100  
de sorte qu'ils pensent :  
"Je veux en faire quelque chose,

31  
00:01:53,233 --> 00:01:56,633  
changer mon comportement,  
acheter, j'ai besoin de quelque chose"

32  
00:01:56,767 --> 00:01:59,000  
et ils cherchent alors des solutions.

33  
00:01:59,133 --> 00:02:01,833  
Un exemple avec les lunettes Google Glass.

34  
00:02:01,967 --> 00:02:05,200  
Vous vous en souvenez,  
c'était il y a quelques années.

35  
00:02:05,333 --> 00:02:08,733  
Super avancées techniquement  
mais personne ne les porte,

36  
00:02:08,867 --> 00:02:11,267  
ça ne résolvait pas de problème pertinent.

37  
00:02:11,533 --> 00:02:14,933  
Ce qu'on essaie  
avec le Design Thinking et l'innovation,

38  
00:02:15,067 --> 00:02:18,867  
c'est de faciliter ce processus  
et trouver rapidement

39  
00:02:19,000 --> 00:02:23,067  
ce qu'est un problème pertinent,  
ce qu'est une solution attrayante.

40  
00:02:23,200 --> 00:02:25,867  
Si ça ne l'est pas,  
on arrête, tout simplement.

41  
00:02:26,333 --> 00:02:28,833  
Il est aussi important  
de faire une différence

42  
00:02:28,967 --> 00:02:31,633  
entre exploitation et exploration.

43  
00:02:31,767 --> 00:02:33,733  
Je commence par l'exploitation.

44  
00:02:34,000 --> 00:02:35,967  
On voit ici la chaîne de valeur.

45  
00:02:36,100 --> 00:02:40,067  
On a le cœur de l'entreprise,  
ce qui nous rapporte de l'argent,

46  
00:02:40,200 --> 00:02:45,300  
et on est en train d'exploiter  
des propositions actuelles pertinentes.

47  
00:02:46,767 --> 00:02:50,633

Ce qu'on veut, quand on a  
plusieurs produits qui ont du succès,

48

00:02:50,767 --> 00:02:53,367

c'est qu'ils rapportent  
le plus longtemps possible.

49

00:02:53,500 --> 00:02:56,467

On optimise donc le cycle de vie,

50

00:02:56,600 --> 00:02:58,833

ce qu'on appelle *life cycle management*

51

00:02:59,100 --> 00:03:01,033

Ensuite Operational excellence.

52

00:03:01,167 --> 00:03:04,433

On essaie de faire  
toujours mieux, vite, moins cher

53

00:03:04,567 --> 00:03:06,700

et on essaie d'augmenter la marge.

54

00:03:06,833 --> 00:03:10,833

C'est donc ce qui nous rapporte  
de l'argent en tant qu'organisation.

55

00:03:10,967 --> 00:03:13,900

Ils s'occupent des activités courantes.

56

00:03:14,033 --> 00:03:16,333

On voit l'image d'une route droite.

57

00:03:16,467 --> 00:03:20,767

Ce n'est bien sûr pas aussi droit qu'ici  
mais c'est assez prévisible.

58

00:03:20,900 --> 00:03:24,167

On peut estimer les risques,  
on peut les gérer

59

00:03:24,300 --> 00:03:28,967

et on a mis en place des processus  
pour le faire du mieux possible.

60

00:03:29,233 --> 00:03:31,967

Mais lorsqu'on parle d'exploration,

61

00:03:32,100 --> 00:03:33,633

ces processus font défaut.

62

00:03:33,767 --> 00:03:37,067

C'est plutôt :

on essaie, on fait quelque chose.

63

00:03:37,733 --> 00:03:39,767

Et vous voyez le chemin sinueux.

64

00:03:39,900 --> 00:03:42,433

Lorsqu'on parle d'exploration,

65

00:03:42,567 --> 00:03:44,433

on est en fait en train de chercher.

66

00:03:44,567 --> 00:03:47,833

On est en train d'étudier et de développer

67

00:03:47,967 --> 00:03:50,500

des propositions pertinentes futures.

68

00:03:51,500 --> 00:03:53,633

On cherche de nouveaux modèles.

69

00:03:53,767 --> 00:03:56,633

Par exemple,

on veut passer de la vente à l'unité

70

00:03:56,767 --> 00:04:00,167

aux modèles commerciaux d'abonnement.

Dans ce cas, on a...

71

00:04:00,567 --> 00:04:06,033

C'est le même produit mais vous allez  
toutefois le vendre d'une autre manière

72

00:04:06,167 --> 00:04:07,867  
ou à d'autres clients.

73

00:04:08,000 --> 00:04:11,900  
Qu'est-ce que ça veut dire ?  
Il y a une part d'incertitude.

74

00:04:12,033 --> 00:04:15,033  
Vous utiliserez peut-être  
une nouvelle technologie.

75

00:04:15,167 --> 00:04:19,800  
Le propre de cette exploration est donc  
qu'il y a une part d'incertitude

76

00:04:19,933 --> 00:04:23,633  
et qu'on doit chercher  
ce qui marche pour notre entreprise.

77

00:04:23,767 --> 00:04:26,533  
L'incertitude fait bien sûr très peur.

78

00:04:27,400 --> 00:04:31,900  
Il est aussi possible que vous vouliez  
d'autres groupes de clients.

79

00:04:33,200 --> 00:04:38,400  
Lorsqu'on regarde  
l'exploration face à l'exploitation,

80

00:04:39,167 --> 00:04:43,067  
à gauche, on lit "explorer  
de nouvelles idées et modèles",

81

00:04:43,200 --> 00:04:45,400  
et on voit aussi cette volatilité.

82

00:04:45,533 --> 00:04:48,267  
On voit  
que les boucles montent et descendent.

83

00:04:48,400 --> 00:04:50,867  
On cherche, c'est encore incertain.

84  
00:04:51,000 --> 00:04:53,933  
À un moment donné,  
on pense avoir trouvé quelque chose

85  
00:04:54,067 --> 00:04:57,367  
et on doit le transmettre  
à l'organisation régulière

86  
00:04:57,500 --> 00:04:59,700  
car on va alors l'exploiter

87  
00:04:59,833 --> 00:05:02,267  
et on veut ensuite développer cela.

88  
00:05:02,533 --> 00:05:07,467  
Il s'agit d'amélioration et d'optimisation  
de modèles commerciaux existants.

89  
00:05:07,600 --> 00:05:11,000  
Cette transition est difficile  
pour nombre d'entreprises.

90  
00:05:12,000 --> 00:05:14,567  
Si on en revient aux innovations,

91  
00:05:14,700 --> 00:05:18,167  
si on regarde l'iceberg  
des innovations à succès,

92  
00:05:18,300 --> 00:05:21,833  
ce sont souvent les belles réussites  
qu'on voit et...

93  
00:05:22,500 --> 00:05:25,100  
les vidéos dont tout le monde parle.

94  
00:05:25,233 --> 00:05:29,600  
Mais on oublie souvent  
qu'elles cachent tout un iceberg.

95  
00:05:29,733 --> 00:05:32,133  
L'iceberg de l'innovation excellence.

96  
00:05:32,267 --> 00:05:36,000  
Ce n'est pas un hasard  
si elles sont arrivées sur le marché,

97  
00:05:36,133 --> 00:05:37,867  
car on y a travaillé dur.

98  
00:05:38,000 --> 00:05:41,933  
Ces entreprises ont souvent travaillé  
à leur innovation excellence.

99  
00:05:42,067 --> 00:05:44,567  
Qu'est-ce que l'innovation excellence ?

100  
00:05:44,700 --> 00:05:48,067  
C'est la capacité des organisations  
à explorer,

101  
00:05:48,200 --> 00:05:51,833  
à voir vraiment ça  
comme une spécialité, une compétence.

102  
00:05:51,967 --> 00:05:56,233  
Mais aussi à franchir le pas  
de l'exploration à l'exploitation.

103  
00:05:56,367 --> 00:06:01,100  
On a l'innovation, testée sur le marché,  
on a le premier groupe de clients.

104  
00:06:01,233 --> 00:06:03,300  
Mais comment passer à plus grande échelle

105  
00:06:03,433 --> 00:06:09,100  
et comment faire en sorte que notre  
organisation régulière adopte ce concept ?

106  
00:06:09,233 --> 00:06:14,533  
L'innovation excellence est la capacité

d'exceller en matière d'innovation.

107

00:06:14,800 --> 00:06:18,967

Super, bien. Ça a l'air chouette,  
mais comment va-t-on faire ça ?

108

00:06:19,767 --> 00:06:24,300

Je serais super douée si je pouvais  
vous l'apprendre en 20 minutes.

109

00:06:24,433 --> 00:06:27,667

Mais je peux vous dire  
comment travailler sur ce point,

110

00:06:27,800 --> 00:06:32,033

quelles sont les conditions préalables  
et comment les reconnaître.

111

00:06:32,167 --> 00:06:35,667

On va le faire au moyen d'un modèle  
de « the corporate startup »

112

00:06:35,800 --> 00:06:38,600

où on regarde en fait  
le système d'innovation.

113

00:06:38,733 --> 00:06:40,633

Par le biais de six facteurs,

114

00:06:40,767 --> 00:06:44,633

je vais vous montrer comment  
le système d'innovation est construit

115

00:06:44,767 --> 00:06:47,067

et comment tout cela s'articule.

116

00:06:47,667 --> 00:06:50,800

Ça commence par le champ d'innovation.

117

00:06:51,067 --> 00:06:55,200

Il s'agit de donner une direction  
dans la stratégie d'innovation

118

00:06:55,333 --> 00:06:57,033  
avec une priorité suffisante.

119

00:06:57,167 --> 00:07:01,933  
La plupart des organisations  
ont bien une sorte de stratégie,

120

00:07:02,067 --> 00:07:05,467  
sauf que quand on demande :  
qu'allez-vous faire avec l'innovation,

121

00:07:05,600 --> 00:07:10,867  
où voulez-vous être dans dix ans et que  
voulez-vous faire demain et après-demain,

122

00:07:11,000 --> 00:07:13,700  
comment voyez-vous ces développements,

123

00:07:13,833 --> 00:07:16,667  
sur quoi allez-vous miser,  
quels groupes de clients ?

124

00:07:16,800 --> 00:07:18,833  
c'est alors souvent le silence.

125

00:07:18,967 --> 00:07:23,933  
Dès l'instant où on n'a pas de direction,  
il est très difficile d'innover.

126

00:07:24,200 --> 00:07:27,033  
Ce dont on a besoin  
en matière d'innovation,

127

00:07:27,167 --> 00:07:31,067  
c'est d'une direction  
pour canaliser cette énergie.

128

00:07:31,333 --> 00:07:33,567  
Car quand on va innover et dire :

129

00:07:33,700 --> 00:07:36,133  
Allez les gars, allez-y, innovez.

130  
00:07:36,267 --> 00:07:41,800  
Sans direction, on part en tous sens,  
mais on n'a pas d'objectif à atteindre.

131  
00:07:41,933 --> 00:07:46,167  
Ça se passera sûrement mal et on dira :  
vous voyez, on ne peut pas innover.

132  
00:07:46,300 --> 00:07:48,500  
Mais si on a bien une direction,

133  
00:07:48,633 --> 00:07:53,000  
on a alors dit : voici le bac à sable  
à l'intérieur duquel on peut jouer.

134  
00:07:53,133 --> 00:07:55,667  
On a donc un bac à sable,  
on peut expérimenter

135  
00:07:55,800 --> 00:07:59,733  
mais on a bien des cadres clairs.  
Quels sont ces cadres ?

136  
00:07:59,867 --> 00:08:02,667  
Ils donnent une direction.  
Ça ne doit pas être trop étroit,

137  
00:08:02,800 --> 00:08:06,167  
ça ne doit pas être un petit seau,  
mais un bac à sable.

138  
00:08:06,300 --> 00:08:09,800  
Mais ça ne doit pas être une steppe,  
car c'est trop grand.

139  
00:08:10,433 --> 00:08:12,167  
C'est donc la direction.

140  
00:08:12,600 --> 00:08:15,933  
Passons au deuxième :  
la culture de l'innovation.

141

00:08:16,067 --> 00:08:21,133

Vous connaissez sûrement l'expression :  
<i> culture eats strategy for breakfast </i>

142

00:08:21,400 --> 00:08:25,600

Même si on a une bonne stratégie,  
si elle n'est pas soutenue par la culture,

143

00:08:25,733 --> 00:08:27,400

alors ça ne marchera pas.

144

00:08:27,667 --> 00:08:29,733

Qu'entend-on par culture ?

145

00:08:29,867 --> 00:08:34,733

Il s'agit de diversité, de comportement  
exemplaire et de peu de hiérarchie.

146

00:08:34,867 --> 00:08:38,633

Il existe plusieurs facteurs  
de succès ou d'échec.

147

00:08:40,633 --> 00:08:42,800

Commençons par un facteur d'échec.

148

00:08:42,933 --> 00:08:46,200

Le management décide  
et soumet de nouvelles idées.

149

00:08:46,333 --> 00:08:49,433

Donc si on a une organisation  
qui est très top-down

150

00:08:49,567 --> 00:08:53,133

et où le management pense  
qu'il sait mieux les choses,

151

00:08:53,267 --> 00:08:55,433

il est prouvé que ce n'est pas le cas.

152

00:08:55,567 --> 00:08:58,767

Les gens en contact avec les clients,

sur place,

153

00:08:58,900 --> 00:09:02,700  
ont une bien meilleure perception  
de ce qui se passe sur le marché.

154

00:09:02,833 --> 00:09:07,533  
Un facteur de succès est donc que  
chacun peut soumettre de nouvelles idées.

155

00:09:07,667 --> 00:09:10,833  
Mais aussi qu'on arrive  
à un processus décisionnel objectif.

156

00:09:10,967 --> 00:09:14,167  
Donc pas parce que Jan ou Piet le dit,

157

00:09:14,300 --> 00:09:17,333  
mais parce qu'on a des critères  
et on comprend tous

158

00:09:17,467 --> 00:09:19,300  
comment une décision a été prise

159

00:09:19,433 --> 00:09:23,133  
et pourquoi une certaine idée  
est prioritaire ou non.

160

00:09:24,600 --> 00:09:27,900  
Autre facteur d'échec :  
on est très occupés,

161

00:09:28,033 --> 00:09:30,867  
on ne peut plus suivre,  
on manque de personnel.

162

00:09:31,000 --> 00:09:34,133  
Ça va très bien,  
je n'ai pas le temps pour l'innovation.

163

00:09:34,267 --> 00:09:36,400  
Compréhensible, car c'est chargé,

164  
00:09:36,533 --> 00:09:41,367  
mais entre-temps, le monde  
et la technologie continuent d'évoluer.

165  
00:09:41,500 --> 00:09:46,200  
Il y a des concurrents, de nouvelles  
start-up et nouveaux acteurs sur le marché

166  
00:09:46,333 --> 00:09:48,367  
qui s'engagent dans l'innovation.

167  
00:09:48,500 --> 00:09:50,567  
Alors que vous êtes dans le présent,

168  
00:09:50,700 --> 00:09:53,267  
ils regardent vers demain et après-demain.

169  
00:09:53,400 --> 00:09:57,067  
Et quand il est trop tard,  
vous ne pouvez plus suivre.

170  
00:09:57,200 --> 00:10:01,700  
Donc vous devez penser dès maintenant  
à demain et à après-demain,

171  
00:10:01,833 --> 00:10:05,433  
et être à la recherche  
de tendances et d'opportunités.

172  
00:10:06,467 --> 00:10:10,433  
Troisièmement :  
éviter les risques et les incertitudes.

173  
00:10:10,567 --> 00:10:15,767  
On veut bien sûr réduire le risque,  
mais qui dit innovation dit aussi risque.

174  
00:10:15,900 --> 00:10:19,133  
40 % des innovations n'aboutissent pas

175  
00:10:19,267 --> 00:10:21,767  
et on peut réduire cela par étape.

176

00:10:21,900 --> 00:10:25,300

On peut réduire ainsi le risque  
mais il ne peut pas être nul.

177

00:10:25,433 --> 00:10:30,900

Il y a toujours des circonstances  
imprévues, choses qu'on ne contrôle pas.

178

00:10:31,033 --> 00:10:34,900

Ce qu'on peut faire,  
c'est réduire le risque.

179

00:10:35,033 --> 00:10:40,767

On le fait en expérimentant et en  
acceptant qu'il est possible d'échouer.

180

00:10:41,033 --> 00:10:45,167

Au lieu de dire :  
On a cette idée et on va la réaliser,

181

00:10:45,300 --> 00:10:47,367

on peut aussi dire : Il est possible,

182

00:10:47,500 --> 00:10:50,500

sur la base du feed-back des clients,  
qu'on doit arrêter.

183

00:10:50,633 --> 00:10:53,533

Pour nous, ce n'est pas un échec,  
mais une leçon.

184

00:10:53,667 --> 00:10:55,267

C'est un changement culturel

185

00:10:55,400 --> 00:11:00,067

car dès l'instant où on nous dit :  
Voilà, ton projet a échoué,

186

00:11:00,200 --> 00:11:05,333

alors on n'osera plus la prochaine fois  
et l'innovation s'arrête là.

187

00:11:06,000 --> 00:11:09,800

Un dernier facteur d'échec :  
travail en silo et peu de diversité.

188

00:11:09,933 --> 00:11:13,567

Dès l'instant où on est tous  
dans nos petites cases...

189

00:11:13,700 --> 00:11:17,867

L'innovation survient justement  
quand on travaille en transversal,

190

00:11:18,000 --> 00:11:21,533

donc à partir de différents groupes,  
différents silos.

191

00:11:21,667 --> 00:11:24,167

Mais aussi différents âges,

192

00:11:24,300 --> 00:11:28,367

différents milieux culturels,  
différents genres et formations.

193

00:11:28,500 --> 00:11:32,367

C'est là où il y a cette diversité  
qu'il y a des frictions.

194

00:11:32,500 --> 00:11:36,533

Des frictions naît une réflexion,  
qui crée de nouvelles idées.

195

00:11:36,667 --> 00:11:41,600

Donc ce dont on a besoin, ce sont  
des équipes transversales et diverses.

196

00:11:42,067 --> 00:11:45,500

Étant donné que la culture  
est un facteur déterminant,

197

00:11:45,633 --> 00:11:48,967

j'aimerais lancer un petit sondage.

198

00:11:49,233 --> 00:11:52,900  
Regardez donc bien  
ces facteurs d'échec et de succès.

199  
00:11:53,033 --> 00:11:57,900  
La question est la suivante : en ce  
qui concerne votre propre organisation,

200  
00:11:58,033 --> 00:12:00,167  
ou si vous êtes inactif pour le moment

201  
00:12:00,300 --> 00:12:04,300  
ou consultant pour un client  
ou une précédente organisation,

202  
00:12:04,433 --> 00:12:06,067  
qu'est-ce qui prédomine ?

203  
00:12:06,200 --> 00:12:09,067  
Y a-t-il plus de facteurs de succès  
que d'échec

204  
00:12:09,200 --> 00:12:12,600  
ou au contraire plus de facteurs d'échec  
que de succès ?

205  
00:12:16,067 --> 00:12:20,100  
Vous pouvez donc...  
Si tout va bien, le sondage est à l'écran.

206  
00:12:20,233 --> 00:12:24,433  
Vous pouvez donc soumettre  
votre réponse pour ce sondage.

207  
00:12:30,567 --> 00:12:32,567  
C'est plutôt assez équilibré.

208  
00:12:38,300 --> 00:12:40,533  
Je pense que... Non, ça continue.

209  
00:12:40,667 --> 00:12:44,833  
Je vois actuellement 55 %  
plus de facteurs de succès que d'échec

210

00:12:45,100 --> 00:12:49,133

47... Mais maintenant...

C'est en fait un peu fifty-fifty.

211

00:12:49,267 --> 00:12:50,700

Donc c'est bien,

212

00:12:50,833 --> 00:12:54,900

mais si on avait eu 80 %

plus de facteurs d'échec que de succès...

213

00:12:55,033 --> 00:12:57,733

Oui, dès l'instant

où la culture ne suit pas,

214

00:12:57,867 --> 00:13:02,367

c'est très difficile.

Et il est difficile de changer la culture.

215

00:13:02,500 --> 00:13:05,133

Mais il y a sans doute

des points où vous vous dites :

216

00:13:05,267 --> 00:13:09,600

à ce niveau-là, on pourrait peut-être

en faire un peu plus.

217

00:13:10,467 --> 00:13:11,467

Bien.

218

00:13:12,333 --> 00:13:14,567

On continue donc avec le suivant.

219

00:13:14,700 --> 00:13:17,200

Il s'agit des méthodes d'innovation.

220

00:13:17,333 --> 00:13:22,367

Cela concerne la bonne méthode

pour l'exploitation et l'exploration.

221

00:13:22,767 --> 00:13:25,233

Donc en fait, comment faire cela.

222

00:13:25,367 --> 00:13:28,200

Et...

Oui, qu'est-ce qu'un facteur d'échec ?

223

00:13:28,333 --> 00:13:31,967

Il n'y a pas de méthode d'innovation.

On n'a pas les outils et techniques

224

00:13:32,100 --> 00:13:36,867

pour se lancer dans l'innovation,

on le fait un peu à l'instinct.

225

00:13:37,000 --> 00:13:41,200

facteurs de succès : il y a de nombreuses  
méthodes en matière d'innovation

226

00:13:41,333 --> 00:13:44,600

qui peuvent vous aider

à tester rapidement une idée

227

00:13:44,733 --> 00:13:48,300

et voir si elle résout

un problème pertinent

228

00:13:48,433 --> 00:13:51,100

et si c'est une bonne solution pour cela.

229

00:13:51,233 --> 00:13:54,700

Pour ce faire, on utilise souvent  
des méthodes comme Lean Startup,

230

00:13:54,833 --> 00:13:57,133

Business Modelling, Design Thinking.

231

00:13:57,267 --> 00:14:01,000

Au sein de Cefora,

je forme aussi au Design Thinking.

232

00:14:01,133 --> 00:14:03,433

Ce sont donc les méthodes.

233

00:14:04,100 --> 00:14:08,700

Un autre facteur d'échec est : OK,  
on réalise par exemple un concours d'idées

234

00:14:09,133 --> 00:14:13,100

ou plusieurs personnes ont des idées  
et on va en prendre trois par an

235

00:14:13,233 --> 00:14:15,233

et on va les réaliser.

236

00:14:15,633 --> 00:14:18,733

C'est très difficile  
de choisir la meilleure idée.

237

00:14:18,867 --> 00:14:21,800

Comment savoir quelle est la meilleure  
et...

238

00:14:22,900 --> 00:14:26,133

Dans le Lean Startup, on dit souvent :  
on commence avec un plan A

239

00:14:26,267 --> 00:14:28,867

et on cherche un chemin  
vers un plan B qui fonctionne.

240

00:14:29,000 --> 00:14:32,667

On part donc déjà du principe  
que l'idée va évoluer.

241

00:14:32,800 --> 00:14:36,833

On sélectionne donc plusieurs idées,  
on les expérimente

242

00:14:36,967 --> 00:14:41,933

et sur la base de faits, on voit laquelle  
est la plus prometteuse et on la poursuit.

243

00:14:42,067 --> 00:14:44,767

On doit donc aussi en abandonner d'autres

244

00:14:44,900 --> 00:14:48,700  
mais on peut ainsi commencer à travailler  
avec une base plus large.

245  
00:14:48,833 --> 00:14:53,867  
On sait qu'on démarre avec 20 idées  
mais qu'on ne va pas toutes les réaliser,

246  
00:14:54,000 --> 00:14:57,300  
car on n'a pas suffisamment de capacité  
pour cela.

247  
00:14:57,833 --> 00:14:59,967  
Analyse de rentabilité et plans.

248  
00:15:00,100 --> 00:15:02,900  
Si on est en phase d'exploitation,  
parfait,

249  
00:15:03,033 --> 00:15:07,667  
car on peut faire des prévisions, on a  
les chiffres du marché, les connaissances.

250  
00:15:07,800 --> 00:15:11,300  
Mais si on est dans l'inconnu,  
on va faire des suppositions.

251  
00:15:11,433 --> 00:15:14,233  
Une telle analyse a alors peu de valeur,

252  
00:15:14,367 --> 00:15:18,367  
sauf que ça prend beaucoup de temps  
et c'est donc du gâchis.

253  
00:15:18,500 --> 00:15:22,067  
Donc ce qu'on fait  
quand il est question d'exploration,

254  
00:15:22,200 --> 00:15:27,300  
c'est travailler avec des modèles et  
les valider et tester au fur et à mesure.

255  
00:15:27,433 --> 00:15:33,067

Vérifier si ça coïncide : quelle est notre supposition et quels sont les faits ?

256

00:15:33,733 --> 00:15:38,767

Un autre facteur d'échec : pas de test auprès des clients ou seulement à la fin.

257

00:15:38,900 --> 00:15:43,000

Donc on s'empresse de travailler au développement du produit.

258

00:15:43,133 --> 00:15:47,867

Avec la méthode Agile, on a souvent un "productowner" qui représente le client

259

00:15:48,000 --> 00:15:53,733

mais a-t-il vraiment un contact avec les clients ou les représente-t-il juste ?

260

00:15:53,867 --> 00:15:58,000

A-t-on vraiment un test réel dans le processus avec les clients ?

261

00:15:58,133 --> 00:16:00,533

Dès l'instant où on ne le fait qu'à la fin

262

00:16:00,667 --> 00:16:04,067

pour découvrir que ce n'est pas ce que veulent les clients,

263

00:16:04,200 --> 00:16:07,400

on a perdu beaucoup d'argent et beaucoup de temps.

264

00:16:08,200 --> 00:16:13,933

Dans la phase d'exploration, on fait donc un test continu auprès des clients.

265

00:16:14,067 --> 00:16:18,933

On regarde constamment si on travaille bien sur les bonnes choses.

266

00:16:20,467 --> 00:16:24,333

On en arrive au quatrième facteur,  
un peu plus complexe

267

00:16:24,467 --> 00:16:27,200

car ça concerne  
le portefeuille d'innovation.

268

00:16:27,333 --> 00:16:32,000

C'est pertinent dès l'instant où on est  
une organisation un peu plus grande

269

00:16:32,133 --> 00:16:35,600

avec davantage de projets  
ou d'initiatives.

270

00:16:35,733 --> 00:16:40,333

Disons que vous en avez plus de 50.  
À un moment donné, ça devient très confus.

271

00:16:40,467 --> 00:16:44,133

Ce qu'une organisation veut,  
c'est un portefeuille équilibré

272

00:16:44,267 --> 00:16:46,533

avec suffisamment de gens et de moyens.

273

00:16:47,133 --> 00:16:51,067

Ici aussi, on a plusieurs facteurs  
d'échec et de succès.

274

00:16:51,467 --> 00:16:55,200

Ce que je vois trop souvent :  
il n'y a pas de vue d'ensemble.

275

00:16:55,333 --> 00:16:57,200

On ne sait pas ce qu'on fait tous.

276

00:16:57,333 --> 00:17:00,233

Si je demande : Combien d'initiatives  
avez-vous ? Aucune idée.

277

00:17:00,367 --> 00:17:04,533

Le service X fait une chose,

le service Y en fait une autre,

278

00:17:04,667 --> 00:17:06,333  
je ne sais pas ce qu'ils font.

279

00:17:06,467 --> 00:17:10,367  
Mais au niveau de l'entreprise,  
on ne sait pas ce qu'on fait tous.

280

00:17:10,500 --> 00:17:12,600  
Mais on est tous très occupés.

281

00:17:12,733 --> 00:17:17,667  
Il faut commencer par identifier  
tous les sujets sur lesquels on travaille.

282

00:17:17,800 --> 00:17:20,033  
Ne fait-on pas des choses deux fois ?

283

00:17:20,167 --> 00:17:23,933  
Compréhension et vue d'ensemble  
peuvent apporter une certaine sérénité.

284

00:17:24,200 --> 00:17:27,433  
Un autre facteur d'échec :  
pas de choix clairs.

285

00:17:27,567 --> 00:17:29,600  
On veut tout faire. Eh bien...

286

00:17:30,433 --> 00:17:34,367  
La plupart des entreprises  
n'ont pas des ressources illimitées

287

00:17:34,500 --> 00:17:37,300  
et il s'agit souvent de main d'œuvre.

288

00:17:37,433 --> 00:17:40,700  
On ne peut pas tout faire,  
il faut donc faire des choix.

289

00:17:40,833 --> 00:17:43,767

Ce qu'on appelle donc un facteur de succès

290

00:17:43,900 --> 00:17:48,067  
est le fait d'avoir un équilibre  
entre exploitation et exploration

291

00:17:48,200 --> 00:17:52,300  
car on doit s'occuper d'aujourd'hui,  
mais aussi de demain et après-demain,

292

00:17:52,433 --> 00:17:54,600  
mais ceci, de manière ciblée.

293

00:17:56,067 --> 00:18:00,367  
Autre facteur d'échec : on a un seul  
budget pour exploitation et exploration.

294

00:18:00,500 --> 00:18:04,033  
On a presque toujours des moyens limités.

295

00:18:04,167 --> 00:18:06,300  
Imaginez que j'ai deux initiatives.

296

00:18:06,433 --> 00:18:11,567  
Une initiative offre un retour  
sur investissement de 20 % sous deux ans.

297

00:18:11,700 --> 00:18:16,333  
L'autre initiative est de regarder un peu  
ce que ChatGPT peut faire pour nous,

298

00:18:16,467 --> 00:18:20,600  
mais on ne sait pas comment transformer ça  
en modèle commercial.

299

00:18:20,733 --> 00:18:24,900  
Dès l'instant où mon bonus dépend  
de ce retour sur investissement,

300

00:18:25,033 --> 00:18:29,000  
j'ai naturellement tendance  
à choisir le premier projet.

301  
00:18:29,133 --> 00:18:31,600  
Mais pour l'avenir de mon organisation,

302  
00:18:31,733 --> 00:18:35,533  
le second était peut-être  
plus important, plus pertinent.

303  
00:18:35,667 --> 00:18:37,900  
Donc quand on n'a qu'un budget

304  
00:18:38,033 --> 00:18:40,533  
et que je juge les deux  
du même point de vue,

305  
00:18:40,667 --> 00:18:43,633  
je choisis presque toujours  
l'instant présent.

306  
00:18:43,967 --> 00:18:45,567  
Comment éviter cela ?

307  
00:18:45,700 --> 00:18:49,933  
En ayant des budgets distincts  
pour l'exploitation et l'exploration

308  
00:18:50,067 --> 00:18:53,367  
et en appliquant aussi d'autres critères.

309  
00:18:54,800 --> 00:18:59,167  
Facteur d'échec pour la gestion  
du portefeuille : on y met un terme.

310  
00:18:59,300 --> 00:19:02,867  
On a commencé le projet,  
donné une mission au gestionnaire

311  
00:19:03,000 --> 00:19:04,600  
et dans un an, c'est fini,

312  
00:19:04,733 --> 00:19:08,400  
car on a attribué ce mandat et ce budget.

313

00:19:09,067 --> 00:19:11,400  
Ce qui est très important ici,

314

00:19:11,533 --> 00:19:14,933  
c'est de juger entre-temps.  
Est-ce toujours pertinent ?

315

00:19:15,067 --> 00:19:17,933  
Répondons-nous toujours  
aux besoins des clients ?

316

00:19:18,067 --> 00:19:20,733  
N'y a-t-il pas de nouveau concurrent ?

317

00:19:20,867 --> 00:19:22,533  
Doit-on poursuivre cela ?

318

00:19:22,667 --> 00:19:25,867  
On doit parfois oser arrêter  
des choses en cours.

319

00:19:26,000 --> 00:19:28,667  
Le lien avec la culture revient à nouveau.

320

00:19:28,800 --> 00:19:32,600  
On ne voit pas ça comme un échec,  
mais comme : on a arrêté à temps

321

00:19:32,733 --> 00:19:36,767  
et on a ainsi évité  
de dépenser encore plus d'argent

322

00:19:36,900 --> 00:19:40,867  
pour une chose  
qui n'est entre-temps plus pertinente.

323

00:19:41,833 --> 00:19:45,900  
Ce sont donc les facteurs d'échec et  
de succès pour la gestion du portefeuille,

324

00:19:46,033 --> 00:19:49,000  
et j'en arrive presque au dernier point.

325

00:19:49,500 --> 00:19:52,867

C'est le processus d'innovation,  
qui est en fait...

326

00:19:54,133 --> 00:19:59,267

Que faire quand, donc le bon processus  
pour l'exploitation et l'exploration.

327

00:19:59,533 --> 00:20:01,400

Des facteurs d'échec ici aussi.

328

00:20:01,533 --> 00:20:04,500

Si on a un seul processus pour tout,  
ça ne va pas.

329

00:20:04,633 --> 00:20:08,833

Il faut un processus différent  
pour l'exploitation et l'exploration.

330

00:20:08,967 --> 00:20:11,733

J'ai déjà cité plusieurs facteurs.

331

00:20:11,867 --> 00:20:16,667

Processus décisionnel lent : le marché,  
l'environnement et le monde vont vite.

332

00:20:16,800 --> 00:20:20,567

Si les décisions sont lentes à prendre,  
c'est déjà trop tard.

333

00:20:20,700 --> 00:20:25,233

Ce qu'on veut, c'est prendre des décisions  
le plus bas possible dans l'organisation.

334

00:20:25,900 --> 00:20:30,267

Le processus est souvent perçu  
comme une obligation administrative.

335

00:20:30,400 --> 00:20:34,667

Comment peut-on aimer les processus  
en venant du secteur de l'innovation ?

336

00:20:34,800 --> 00:20:36,767

Un processus, pour moi, ça permet

337

00:20:36,900 --> 00:20:39,833

d'aider à faire la bonne chose  
au bon moment.

338

00:20:39,967 --> 00:20:42,867

Un processus permet  
de faciliter, de soutenir

339

00:20:43,000 --> 00:20:45,567

et ne doit pas être  
une obligation administrative.

340

00:20:45,700 --> 00:20:48,200

Il doit aider à bien faire le travail.

341

00:20:48,333 --> 00:20:50,733

Et champ, durée et budget fixes

342

00:20:50,867 --> 00:20:53,333

par opposition à modification possible.

343

00:20:53,467 --> 00:20:57,367

On a déjà vu cela aussi  
pour d'autres facteurs.

344

00:20:57,633 --> 00:21:00,800

Et l'élément le plus complexe :  
la gestion de l'innovation.

345

00:21:00,933 --> 00:21:04,633

Les KPI adaptés  
pour l'exploitation et l'exploration.

346

00:21:05,233 --> 00:21:09,000

Dès l'instant où je laisse le ROI  
être déterminant pour tout,

347

00:21:09,133 --> 00:21:11,033

je viens de donner un exemple,

348

00:21:11,167 --> 00:21:14,700  
tout aura alors tendance  
à aller vers l'instant présent.

349

00:21:14,833 --> 00:21:18,433  
Il faut donc d'autres critères  
pour l'exploration.

350

00:21:19,100 --> 00:21:23,233  
Dès qu'on veut tout rendre mesurable,  
quantifiable en chiffres,

351

00:21:23,367 --> 00:21:28,667  
ça ne va pas toujours pour l'exploration  
donc il faut aussi des KPI qualitatifs.

352

00:21:28,933 --> 00:21:32,200  
Dès l'instant où je ne me concentre  
que sur le présent

353

00:21:32,333 --> 00:21:35,667  
et que mes KPI sont uniquement axés  
sur le court terme,

354

00:21:35,800 --> 00:21:38,133  
je mesure sûrement les mauvaises choses,

355

00:21:38,267 --> 00:21:43,633  
donc il faut également des KPI  
qui sont orientés sur le long terme.

356

00:21:44,300 --> 00:21:49,367  
Voilà, je viens donc de traiter  
très rapidement tous les éléments,

357

00:21:49,500 --> 00:21:52,467  
mais j'aimerais en faire un bref résumé.

358

00:21:52,600 --> 00:21:54,233  
Ce dont on a donc besoin,

359

00:21:54,367 --> 00:21:59,200  
c'est une stratégie d'innovation  
directrice avec une priorité suffisante,

360  
00:21:59,800 --> 00:22:02,167  
une culture où il y a de la diversité,

361  
00:22:02,300 --> 00:22:06,733  
un comportement exemplaire de la part  
du management et peu de hiérarchie.

362  
00:22:06,867 --> 00:22:10,267  
On a besoin d'une bonne méthode,  
d'outils et de techniques

363  
00:22:10,400 --> 00:22:13,133  
pour l'exploitation et l'exploration.

364  
00:22:13,867 --> 00:22:16,367  
On a besoin d'un portefeuille équilibré

365  
00:22:16,500 --> 00:22:19,867  
afin de libérer  
suffisamment de personnes et de moyens.

366  
00:22:20,000 --> 00:22:25,200  
Un processus qui nous dit quand  
soutenir quoi et qui soutient également,

367  
00:22:25,333 --> 00:22:28,833  
donc le bon processus  
pour l'exploitation et l'exploration.

368  
00:22:28,967 --> 00:22:33,467  
Et aussi des KPI adaptés  
pour l'exploitation et l'exploration.

369  
00:22:34,567 --> 00:22:36,033  
On retrouve l'iceberg.

370  
00:22:36,167 --> 00:22:39,900  
Ces innovations à succès  
ne surgissent vraiment pas comme ça.

371  
00:22:40,033 --> 00:22:43,233  
Pour cela,  
il faut de l'innovation excellence.

372  
00:22:43,500 --> 00:22:45,967  
Pour terminer, un petit sondage.

373  
00:22:47,400 --> 00:22:50,700  
Vous avez vu tous ces facteurs  
et j'aimerais savoir :

374  
00:22:50,833 --> 00:22:54,600  
comment évaluez-vous l'innovation  
excellence dans votre organisation ?

375  
00:22:54,733 --> 00:22:56,867  
Réponse 1 : On n'en a pas encore.

376  
00:22:57,000 --> 00:22:59,000  
2 : On peut faire bien mieux.

377  
00:22:59,133 --> 00:23:01,133  
3 : Elle est plutôt bonne.

378  
00:23:01,267 --> 00:23:03,600  
Et 4 : Elle est excellente.

379  
00:23:16,667 --> 00:23:20,967  
On a un score très convaincant  
pour "On peut faire bien mieux".

380  
00:23:21,100 --> 00:23:27,233  
Et... C'est en fait très bien pour nous,  
car on a ce qu'il faut pour y remédier.

381  
00:23:28,567 --> 00:23:32,200  
Pour Cefora, via Pimcy,  
on propose trois formations

382  
00:23:32,333 --> 00:23:36,067  
et on en a une nouvelle

à propos de la gestion de l'innovation.

383

00:23:36,200 --> 00:23:41,367

C'est la mise en place de l'innovation,  
ce dont on vient en fait de parler.

384

00:23:41,500 --> 00:23:45,767

On a aussi Design Thinking  
en néerlandais, français et anglais.

385

00:23:45,900 --> 00:23:49,100

Gestion de l'innovation,  
c'est juste en néerlandais

386

00:23:49,233 --> 00:23:52,067

et ça concerne plutôt  
les outils et techniques.

387

00:23:52,933 --> 00:23:55,933

La première a lieu le 12 juin.  
Il y a encore des places,

388

00:23:56,067 --> 00:24:00,100

donc vous pouvez vous y inscrire.  
Elle se tiendra à Borgerhout.

389

00:24:00,233 --> 00:24:01,867

Question importante :

390

00:24:02,000 --> 00:24:04,600

c'est si nouveau  
qu'on n'a pas encore de nom,

391

00:24:04,733 --> 00:24:07,500

donc j'aimerais faire un dernier sondage.

392

00:24:08,700 --> 00:24:10,467

On a trois intitulés possibles

393

00:24:10,600 --> 00:24:14,033

et j'aimerais savoir  
lequel vous plaît le plus.

394

00:24:14,167 --> 00:24:20,733

Donc 1 : Améliorez votre gestion de  
l'innovation pour de meilleurs résultats.

395

00:24:20,867 --> 00:24:26,033

2 : Structurez l'innovation  
et le développement de produit.

396

00:24:26,167 --> 00:24:32,833

Et 3 : La clé pour moins de risques et  
plus de résultats en matière d'innovation.

397

00:24:34,233 --> 00:24:39,633

On a deux intitulés à égalité,  
on doit donc attendre plus de réponses.

398

00:24:43,367 --> 00:24:45,667

OK. Très bien, je pense que...

399

00:24:45,800 --> 00:24:47,567

Bert va venir me rejoindre.

400

00:24:47,700 --> 00:24:50,600

On a un grand gagnant,  
la réponse numéro 2 :

401

00:24:50,733 --> 00:24:54,867

Gestion de l'innovation : structurez  
l'innovation et le développement produit.

402

00:24:55,000 --> 00:24:58,700

On a donc un intitulé, merci.  
- Merci d'y avoir participé.

403

00:24:59,033 --> 00:25:03,133

Joyce, merci beaucoup.  
Tu étais en forme, c'était agréable.

404

00:25:03,267 --> 00:25:05,800

J'ai hâte d'assister  
à la session du 12 juin.

405

00:25:06,633 --> 00:25:10,100  
J'ai une question d'Olivier qui dit :

406  
00:25:10,767 --> 00:25:15,833  
Comment convaincre le management  
d'éviter ces analyses de rentabilité

407  
00:25:15,967 --> 00:25:18,667  
dans le cadre de la méthode d'innovation ?

408  
00:25:20,067 --> 00:25:25,200  
En montrant simplement comment fonctionne  
une telle analyse, donc...

409  
00:25:25,333 --> 00:25:28,833  
On doit savoir d'où vient  
ce désir de réaliser ces analyses

410  
00:25:28,967 --> 00:25:31,000  
et pour quel type d'innovation.

411  
00:25:31,133 --> 00:25:33,367  
Dès l'instant où vous pouvez dire :

412  
00:25:33,500 --> 00:25:36,933  
Vous savez,  
50 % de ça repose sur des suppositions

413  
00:25:37,067 --> 00:25:40,233  
et ça prend du temps de les faire,  
allons-y directement.

414  
00:25:40,367 --> 00:25:41,900  
C'est un état d'esprit.

415  
00:25:42,033 --> 00:25:45,800  
C'est une question difficile,  
on ne peut pas y répondre ainsi.

416  
00:25:46,200 --> 00:25:49,333  
Montrer aussi au management  
la différence entre les deux

417

00:25:49,467 --> 00:25:53,667

et en connaître la valeur,  
c'est déjà le premier pas, je crois.

418

00:25:54,200 --> 00:26:00,000

Il ajoute également que le management  
des entreprises cotées en bourse

419

00:26:00,133 --> 00:26:04,933

se retrouve souvent à chercher énormément,  
car dépassé par les chiffres.

420

00:26:05,200 --> 00:26:09,700

Comment répondre à cela,  
en se basant sur l'innovation ?

421

00:26:09,833 --> 00:26:13,200

Je pense que la réponse  
est justement de faire cette coupure

422

00:26:13,333 --> 00:26:16,033

entre exploitation et exploration.

423

00:26:16,167 --> 00:26:18,267

L'exploitation, bien, les chiffres.

424

00:26:18,400 --> 00:26:22,967

Pour l'exploration, on peut aussi avoir  
des chiffres, mais ils sont différents.

425

00:26:23,100 --> 00:26:27,033

Il est souvent plus judicieux  
que l'innovation ne soit pas mesurable

426

00:26:27,167 --> 00:26:30,600

et bouge un peu,  
mais on peut la rendre mesurable.

427

00:26:30,733 --> 00:26:32,367

On peut avoir des chiffres

428

00:26:32,500 --> 00:26:35,733

mais ils doivent être appropriés,  
pour dire les bonnes choses.

429

00:26:36,667 --> 00:26:40,567

Pour ne pas que les chiffres  
tuent, disons, l'innovation.

430

00:26:40,700 --> 00:26:41,700

D'accord.

431

00:26:42,233 --> 00:26:45,933

Jan posait aussi une question  
qui est un peu délicate :

432

00:26:46,067 --> 00:26:49,900

Dans quels secteurs le besoin d'innovation  
est-il le plus élevé ?

433

00:26:50,033 --> 00:26:51,233

Le plus élevé ?

434

00:26:52,467 --> 00:26:58,300

Je pense que c'est dans les secteurs  
où le monde évolue très vite autour d'eux,

435

00:26:58,433 --> 00:27:03,933

où de nouvelles technologies et start-up  
et de nouveaux acteurs arrivent très vite.

436

00:27:04,267 --> 00:27:06,200

L'innovation est la plus élevée

437

00:27:06,333 --> 00:27:10,033

justement là où le monde qui nous entoure  
évolue très vite.

438

00:27:10,500 --> 00:27:14,900

Et où le comportement des clients change,  
le besoin d'innovation est le plus élevé.

439

00:27:15,033 --> 00:27:19,967

D'accord. Une dernière question.

Tu as parlé de la méthode Agile.

440

00:27:20,933 --> 00:27:23,700

Avec le "productowner"  
en contact avec le client.

441

00:27:23,833 --> 00:27:27,267

Agile est-elle la seule façon d'innover ?  
- Pas du tout.

442

00:27:27,400 --> 00:27:32,400

Non, non. Pour moi, Agile est une méthode  
permettant de réaliser des produits

443

00:27:32,533 --> 00:27:34,967

mais une Stage-Gate fait aussi l'affaire.

444

00:27:35,100 --> 00:27:37,800

Souvent, on regarde  
ce qui convient à l'entreprise

445

00:27:37,933 --> 00:27:40,033

et c'est parfois un mix des deux.

446

00:27:40,167 --> 00:27:42,567

Ce qui est important dans l'innovation,

447

00:27:42,700 --> 00:27:45,000

c'est d'avoir ce test continu  
avec les clients

448

00:27:45,133 --> 00:27:47,067

et la possibilité d'adapter.

449

00:27:47,200 --> 00:27:50,900

Dans un processus Stage-Gate aussi,  
allant d'une phase à l'autre,

450

00:27:51,033 --> 00:27:54,133

on peut aussi faire des ajustements.  
- D'accord.

451

00:27:54,267 --> 00:27:58,133

J'avais moi-même noté...  
Ce n'est pas une facile non plus :

452  
00:27:58,267 --> 00:28:02,000  
Comment trouver  
des tendances et des opportunités ?

453  
00:28:02,133 --> 00:28:04,033  
Par quoi commence-t-on ?

454  
00:28:04,167 --> 00:28:05,767  
Par avoir un regard ouvert :

455  
00:28:05,900 --> 00:28:08,267  
suivre l'actualité, chercher sur Internet.

456  
00:28:08,400 --> 00:28:12,533  
Il y a plein d'agences  
qui réalisent des rapports de tendances.

457  
00:28:12,667 --> 00:28:16,833  
Les bases de données en ligne, aussi.  
Il existe beaucoup de choses

458  
00:28:16,967 --> 00:28:21,567  
pour suivre les tendances  
qui sont pertinentes pour votre branche.

459  
00:28:21,700 --> 00:28:25,533  
Il y a des outils,  
mais commencez par avoir un regard ouvert,

460  
00:28:25,667 --> 00:28:27,167  
aussi sur les autres branches

461  
00:28:27,300 --> 00:28:29,567  
car souvent, l'innovation vient d'ailleurs

462  
00:28:29,700 --> 00:28:32,867  
et on peut apprendre  
en observant les autres branches.

463

00:28:33,000 --> 00:28:34,267  
D'accord, parfait.

464  
00:28:34,533 --> 00:28:37,567  
Merci à tous  
d'avoir participé à ce webinaire

465  
00:28:37,700 --> 00:28:39,533  
et à la prochaine fois j'espère.

466  
00:28:39,667 --> 00:28:41,567  
Merci bien, Joyce.  
- De rien.