



« L'INNOVATION SE MESURE EN PART DE MARCHÉ ET NON EN BREVETS ».

GERMAIN LAMONDE, FOUNDER & EXEC CHAIRMAN, EXFO

Fraîchement sorti de l'université, j'ai proposé mes idées à mon employeur - il n'a simplement pas cru au potentiel et m'a dit qu'elles ne pouvaient marcher. Étant profondément entrepreneur, j'ai quitté mon emploi afin de concrétiser mon idée, mon rêve. Trente-huit ans plus tard, EXFO est un leader mondial du secteur des télécommunications avec près de 2 000 employés dans 25+ pays et 2 000+ clients dans 125+ pays dans le monde. Avec 100\$ en capital, des années d'efforts, beaucoup d'innovations radicales et sûrement un peu de chance, EXFO a transformé son industrie et est devenu leader mondial dans plusieurs secteurs - avec souvent de 30 %-50 % de parts de marché.

Le succès d'EXFO? Clairement l'innovation - qui est partout dans l'entreprise. C'est un mode de pensée, mais surtout une discipline - inspirée par le désir d'être « disruptif » dans l'ensemble de nos activités (R&D, mise en marché, offre client). Et toujours en voulant aller beaucoup plus loin que « la demande client » qui, au premier niveau, est typiquement « 20 % mieux, 20 % moins cher ». La voiture n'a pas été inventée en fouettant les chevaux plus fort!

Il faut être à la fois sprinteur et fondeur pour transformer l'innovation en part de marché. Je m'explique:

Sprinteur: Les idées brillantes voyagent vite et sont instantanément accessibles à tous. Les cycles d'innovations s'accroissent et les fenêtres d'opportunité se contractent. Les gagnants seront les plus rapides à convertir l'idée en revenus durables (parts de marché) - pas nécessairement ceux qui ont eu l'idée. De l'idée au succès durable, tout doit avoir été réfléchi et optimisé en amont.

Fondeur: Il faudra ensuite poursuivre l'innovation, rester en tête de peloton afin d'accélérer les revenus / parts de marché si on souhaite demeurer pertinents. L'éloge de la vitesse, de l'exécution et de l'innovation en continu est évident. Être le meilleur est un défi, le demeurer est un exploit.

Le Québec a besoin d'innovations qui s'imposeront sur les marchés d'exportation afin de créer de la richesse et de maintenir ses acquis (système de santé, éducation, justice, etc.). Or, il est quasi impossible en 2023 de démarrer une entreprise à succès - aussi innovante soit-elle - sans beaucoup plus de moyens (financier, infrastructure, logistique, etc.), d'expertise (technique, marketing, etc.) et de partenariats stratégiques afin d'avoir une réelle possibilité de succès.

Nous devons repenser l'innovation et l'entrepreneuriat dans ce nouveau contexte afin que sprinteurs et fondeurs soient réunis pour créer la richesse collective de demain.

“INNOVATION IS MEASURED IN MARKET SHARE, NOT PATENTS”.

As a young engineer fresh out of university, I presented my ideas to my employer. However, he did not believe in their potential and assured me that they would never work. As an entrepreneur at heart, I decided to leave my job to bring my ideas and my dream to life. Thirty-eight years later, EXFO has become a global telecom leader with nearly 2,000 employees in over 25 countries and serving more than 2,000 clients in over 125 countries around the world. With an initial capital of only 100 dollars, years of sustained effort, numerous radical innovations, and undoubtedly a bit of luck, EXFO has managed to transform its industry and become a global leader in several sectors, often holding between 30% and 50% of the market share.

What is the secret to EXFO's success? Without a doubt, it is innovation, which is omnipresent within the company. It's a way of thinking, but above all, a discipline inspired by the desire to disrupt all our activities (R&D, marketing, customer offer) while always striving to go far beyond the “customer demand” which is typically according to the customer “20% better, 20% cheaper”. After all, the automobile wasn't invented by whipping horses harder!

To transform innovation into market share, one must be both a sprinter and a long-distance runner. Let me explain:

Sprinter: Brilliant ideas spread quickly and are instantly accessible to everyone. Innovation cycles are accelerating, and opportunity windows are shrinking. The winners will be those who are the fastest at turning the idea into sustainable revenue (market share) - not necessarily those who had the idea first. From the idea to lasting success, everything must be thought out and optimized in advance.

Long-distance runner: It is then necessary to continue to aggressively innovate both at the product and go-to-market levels to stay at the front of the pack to accelerate revenue market share to remain relevant. The importance of speed, execution, innovation, and market focus is evident. Being the best is challenging, remaining the best is an achievement.

Quebec needs innovations that can impose themselves on export markets to create wealth and maintain its services (healthcare system, education, social justice, etc.). However, in 2023, it is almost impossible to launch a successful business - no matter how innovative or how good the entrepreneur might be - without having much more resources (financial, infrastructure, logistics, etc.), broader expertise (technical, marketing, etc.) and strategic partnerships to have a real chance of success.

We must rethink innovation and entrepreneurship in this new context so that sprinters and long-distance runners can work together to create the collective wealth of tomorrow.

