FRED COLANTONIO

POUR MIEUX RÉUSSIR

INNOVER À TOUS LES COUPS

ou presque !

L'art de transformer les contraintes en opportunités

PRÉFACE DE FRANCO DRAGONE

L'attitude des Héros

- C'est vrai, chacun d'entre nous a une part d'immaturité en lui et c'est ce qui nous rend tous un peu, disons…

- Exceptionnels ?

- Différents. Ce n'est peut-être pas un handicap, alors ?

- Non, c'est plutôt une vertu.

- C'est possible…

- Non, c'est certain.

Dialogue entre Le Professeur (Álvaro Morte) et Tokyo (Úrsula Corberó),
Personnages de la série *La Casa de papel*
(série espagnole créée par Álex Pina)
Partie 02, Épisode 12 (2-03)

TROISIÈME PARTIE

LE QUADRANT DES PROFILS INNOVANTS

Une valse ne se danse pas seul

> **La stratégie de l'innovation réclame de l'énergie, de la décision et de l'aptitude à reconnaître, dans une situation donnée, les facteurs qui déterminent le succès. On rencontre rarement toutes ces qualités réunies.**

JOSEPH SCHUMPETER (1883-1950),
économiste autrichien [178]

Les faits et l'histoire démontrent que l'innovation jaillit bien aux carrefours de cerveaux multiples et complémentaires, même si la mémoire populaire associe généralement un seul nom à une innovation majeure. Constituer une équipe gagnante fait donc partie intégrante d'une stratégie pour réussir.

Innover est devenu une démarche nécessairement humble, surtout compte tenu du contexte actuel, rapide, incertain et protéiforme : nous ne pouvons pas tout savoir sur tout ni maîtriser l'ensemble des paramètres.

La performance d'individus qui collaborent au sein d'une équipe ne peut survenir qu'après avoir identifié nos propres forces et être allé chercher, chez les autres, les ressources complémentaires qui nous font défaut.

INSPIREZ-VOUS

Est-il encore possible d'y arriver seul ?

Depuis belle lurette, l'innovation est l'œuvre de duos, de trios et de quatuors. [179] BlaBlaCar est porté par Comuto, société fondée par Frédéric Mazzella, Nicolas Brusson et Francis Nappez. [180] Jean-Baptiste Rudelle, Franck Le Ouay et Romain Niccoli sont les 3 ingénieurs à l'origine de l'agence de ciblage publicit aire sur Internet Criteo. [181] La marque de produits alimentaires Michel et Augustin est l'initiative d'Augustin Paluel-Marmont et Michel de Rovira. [182] Le succès de *veepee.com* (anciennement *venteprivee.com*) est dû au travail du fantasque Jacques-Antoine Granjon, associé à Xavier Court… et six autres personnes. [183]

La stratégie pour créer une équipe quand vous travaillez seul

Si vous avez créé votre emploi ou lancé votre entreprise, il est probable que vous n'ayez pas – ou pas encore – une équipe entière à votre disposition. Et alors ?

Je conseille toujours aux entrepreneurs dans cette situation de constituer leur « comité des sages », un groupe de personnes d'expérience de leur entourage, afin d'accompagner leurs choix et éclairer leurs décisions, dont ils restent seuls maîtres en bout de course.

Nul besoin d'être une entreprise pour adopter une telle posture. Pour innover dans notre vie de tous les jours, quoi de mieux que de nous inspirer de ce que d'autres ont fait ? Nous avons tout autant besoin des qualités d'écoute, d'ouverture et d'attention d'un entourage bienveillant. A vous de construire le vôtre.[15]

> **Essayez de ne jamais être la personne la plus intelligente dans la pièce. Et si c'est le cas, je vous suggère d'inviter des gens plus intelligents… ou de trouver une autre pièce.**

MICHAEL DELL (1965-…),
fondateur et PDG de Dell [184]

INNOVEZ COMME THOMAS EDISON, ELON MUSK ET SERGIO MARCHIONNE

La dynamique d'équipe comme moteur de l'innovation

Lorsque Thomas Edison décide d'industrialiser l'innovation, il construit une « usine à inventions ». [185] Sorte de hangar logé en plein cœur de Menlo Park, l'entrepôt sert de laboratoire à ses collaborateurs. Techniciens, ingénieurs et scientifiques y trouvent des matières premières, du matériel et des appareils. Autant de pièces éparses qui, en un même lieu, peuvent donner l'image d'un puzzle à assembler.

[15] Évitez de commettre la même erreur que moi, qui ai longtemps pensé qu'il fallait chercher « loin » ces individus susceptibles d'écouter et conseiller. Ils sont souvent déjà dans les parages. C'est à nous qu'il appartient de porter un autre regard sur la contribution qu'ils peuvent offrir si nous savons leur donner le bon rôle

Elon Musk, lui, est réputé pour sa « *théorie du champ unifié.* » [186, 187] Ses initiatives, apparemment sans rapport, servent en réalité un seul et même objectif : préparer l'espèce humaine à la vie sur d'autres planètes. Ainsi, SolarCity exploite des énergies qui nous délivrent peu à peu des sources fossiles. Tesla fabrique des voitures, mais ce qui intéresse Musk, c'est surtout l'autonomie des batteries, car d'elle dépend la viabilité des voyages dans l'espace. SpaceX œuvre pour sa part à la logistique et au transport.

La convergence est telle que Musk a rassemblé les équipes de Tesla et de SpaceX dans le même bâtiment. Informaticiens, mécaniciens, designers et machinistes s'y côtoient pour favoriser les échanges, stimuler la collaboration et éviter aux idées de mourir dans un coin. Pas étonnant dès lors que Musk ait logé son bureau dans une pièce transparente et ouverte en plein cœur de l'usine. Les employés des entreprises savent en temps réel ce qui s'y passe et l'entrepreneur est en contact direct avec ses équipes.

Sergio Marchionne, connu pour avoir redressé Fiat puis Chrysler avant d'en organiser la fusion, procédait de la même manière. Il avait déplacé son bureau au cœur de la production : *« S'il y a un problème, je veux en être informé directement par la personne concernée, pas par son supérieur. »* [188]

4 profils pour une « dream team » innovante

> **Les gens qui viennent d'horizons divers se provoquent et rivalisent entre eux, ce qui est bien plus fructueux que de travailler avec des gens qui ont tous la même façon de penser.**

ERIK LEGERNES,
directeur créatif chez LEGO [189]

Que vous agissiez seul ou opériez déjà avec d'autres personnes (collègues, famille, amis), vous devez comprendre votre propre profil d'innovateur pour l'apprivoiser et l'exploiter au mieux. C'est aussi de cette manière que vous pourrez constituer votre équipe, en complétant vos forces avec les compétences des autres. Le quadrant des profils innovants est là pour vous aider à y voir clair.

Idéaliste → Le créatif	Dynamique → L'aventurier
Pragmatique → Le sceptique	Technique → L'ingénieux

Le quadrant décrit des *tendances* que nous allons détailler pour chaque profil. Nous parlons bien de préférences comportementales, c'est-à-dire de la façon dont les personnes sont les plus susceptibles de se comporter spontanément.

Le quadrant vous facilite l'identification des forces en présence, la répartition des rôles et l'assemblage des aptitudes nécessaires à innover. Suivant le contexte, le projet en cours et les individus en présence, il est possible qu'une même personne choisisse un rôle plutôt qu'un autre. Vous pouvez donc en changer en fonction des enjeux ou de certaines sensibilités. C'est tout à fait possible et il n'y a rien d'incohérent à cela, pour autant qu'un même individu conserve le rôle qu'il a choisi tout au long de l'exécution du projet. C'est comme dans un jeu : quand vous avez sélectionné votre personnage, vous le gardez jusqu'à la fin de la partie, à moins d'un revirement de situation pour des raisons exceptionnelles.

En aucun cas, le quadrant n'a pour vocation de coller une étiquette définitive à quelqu'un ni d'ostraciser qui que ce soit. Le pire que vous puissiez faire serait d'utiliser le quadrant pour cloisonner les rôles et enfermer une personne dans l'un ou l'autre profil sans possibilité d'évolution ou de changement.

De même, il serait contre-productif de figer les rôles indéfiniment. Si vous travaillez avec des collègues, la tendance forte consiste à emprisonner une personne dans sa préférence naturelle. Or, ce n'est pas parce que Louise des finances est le plus souvent prudente qu'il lui est interdit, sur un dossier précis ou dans une situation donnée, d'être enthousiaste, d'avoir les ressources techniques ou de faire preuve de capacités de communication pour aider à « vendre » le projet.

Enfin, il serait incohérent de croire que nos préférences naturelles nous interdisent l'accès ou la participation à un autre rôle. Parce que Gabriel a de bonnes aptitudes à fédérer et à emmener les autres avec lui ne disqualifie pas son esprit critique et le questionnement dont il peut faire preuve à un certain stade des développements. De même, ce n'est pas parce que Nathalie a généralement des idées qu'elle est supposée en avoir en permanence. Il se peut même, dans certains cas, qu'elle soit celle qui doute et remette en question le bien-fondé ou d'une intention.

Évitons donc le piège de la stigmatisation et gardons l'esprit ouvert aux contingences situationnelles. Retenons aussi que c'est la communication qui maintiendra l'adhésion. Vous pouvez vous servir du quadrant pour expliciter les profils et permettre à chacun de se positionner, selon les situations, dans le rôle dans lequel il a la conviction de pouvoir servir au mieux les intérêts du collectif.

Le créatif

> **Vous ne pouvez pas épuiser la créativité. Plus vous l'utilisez, plus vous en avez.**
>
> **MAYA ANGELOU (1928-2014),**
> écrivaine américaine

À l'évidence, le premier profil d'une équipe innovante est incarné par la personne qui produit les idées. Quelqu'un dont c'est la principale qualité est précieux dans la création de synergies pour innover. Il évite le syndrome de la page blanche et fournit des voies de sortie en cas de cul-de-sac.

QUELQUES ILLUSTRES CRÉATIFS

Phoebe Buffay incarne l'originale mieux que quiconque. Dans la célèbre série télévisée *Friends*, elle est interprétée par Lisa Kudrow. Toujours partante, cette amie un peu fofolle a les idées loufoques pour apporter « *un brin de folie au programme.* » [190]

Personnage du film *Intouchables*, Omar Sy campe Bakari « Driss » Bassari. Son regard décalé perçoit son interlocuteur principal, Philippe, tel un individu ordinaire, avant de le voir comme un riche aristocrate tétraplégique, là où tous les autres protagonistes le perçoivent d'emblée comme différent.

Dans *Le dîner de cons*, François Pignon, joué par Jacques Villeret, est l'exemple même du créatif incompris et ridiculisé. Il est invité par Pierre Brochant à ces dîners du mercredi pour faire l'objet de moqueries sur sa passion, les constructions de maquettes en allumettes.

Les créatifs sont les gens comme Bruce Quande, comme le concierge qui propose l'ascenseur extérieur ou encore comme la personne qui suggère un concours de cerfs-volants pour traverser le Niagara.

Idéaliste, le créatif est tourné vers l'abstrait plus que le concret. Il navigue dans le monde des idées plus que dans l'exécution. Comme le fait remarquer l'auteur britannique Tom Butler-Bowdon, « *Les gens réellement créatifs travaillent pour eux-mêmes (…) s'ils font une découverte ou deviennent célèbres, c'est un simple bonus.* » [191]

Le créatif, ou la revanche de l'enthousiasme
Farfelu, doux rêveur, illuminé : il n'est pas toujours facile d'être dans ce rôle dont la caractéristique majeure est l'enthousiasme. Si vous vous retrouvez dans cette catégorie, votre qualité principale, c'est d'avoir toujours une étincelle qui jaillit, une piste à suivre, une idée à proposer. Votre force réside dans votre capacité à sortir des canevas traditionnels, à dépasser les schémas de pensées préétablis et à voir au-delà des apparences.

> **L'originalité ne peut pas être à la mode, parce qu'elle n'a pas encore reçu l'approbation du jury.**
>
> **PAUL ARDEN (1940-2008),**
> publicitaire anglais [192]

Généralement, il en faut peu pour enflammer le créatif, puisque c'est dans sa nature. Donnez-lui de l'espace, de la marge de manœuvre pour se révéler et il fera le reste.

Ses besoins principaux sont l'écoute et la sécurité psychologique. Il doit savoir qu'il ne sera pas mis à l'écart ou brimé pour ses idées, même s'il sait qu'elles ne seront pas toutes pertinentes. Si vous le mettez en confiance, il proposera une série de pistes et alimentera votre liste des possibilités à tester. Il a donc besoin qu'on le laisse s'exprimer et qu'on ne sape pas son envie de contribuer.

Préserver le créatif
À la marge, gentiment mis de côté, voire carrément ostracisés, les créatifs peuvent être mal perçus par un groupe d'interlocuteurs plus conventionnels. Ils peuvent aussi se sentir coincés ou pris au piège dans un environnement rigide qui laisse peu de place à la liberté et à l'expansion. Enfin, certains d'entre eux, contrairement à une vision exagérément exubérante, peuvent être plutôt discrets et introvertis.

Dans tous les cas, il est facile de les couper dans leur élan, voire carrément de leur briser les ailes. Empêchez-les de s'exprimer, soit en les muselant (*« Emma, ne viens plus au réunion, on ne sait jamais rien retirer de tes idées loufoques. »*), en les jugeant *a priori* (*« Quelle idée saugrenue notre Jules national va-t-il encore nous pondre cette fois ? »*) ou en les ignorant et le tour est malheureusement joué.

En réagissant avec notre propre grille de lecture, sans chercher à nourrir l'autre avec ce qui correspond à ses propres besoins, nous réduisons tout autant à néant la motivation et l'impact potentiel des créatifs, alors même que nous croyons bien faire. Ainsi par exemple, à l'énoncé d'une bonne idée que nous voudrions soutenir – même si nous ne la comprenons peut-être pas tout à fait –, notre impulsion pourrait nous conduire à répondre quelque chose comme : « Super *idée Sarah, pourrais-tu préparer, pour la prochaine réunion, une présentation PowerPoint, en quelques slides, avec une articulation des différentes phases à déployer et aussi une prévision en termes de ressources et de budget ? »*

En pareille hypothèse, même si notre intention est bonne, nous mettons notre interlocuteur hors-jeu, puisque nous lui demandons de faire quelque chose qu'il maîtrise mal : donner vie aux détails intérieurs de l'idée, alors que ce qu'il maîtrise le mieux, ce sont ses contours. [16]

Veillons à demander aux créatifs ce pour quoi ils sont les meilleurs : produire des idées auxquelles nous n'aurions pas pensé. Le reste de l'équipe complétera la donne.

> **[Les grands esprits créatifs] pensent comme des artistes, mais travaillent comme des comptables.**
>
> **DAVID BROOKS,**
> journaliste au *New York Times* [193]

Il ne suffit pas de jeter sur la table quelques vagues notions pour se revendiquer créatif. La production d'idées est un travail en soi, qui ne dispense ni de la réflexion ni du temps de maturation. La clarification de l'idée et les aptitudes communicationnelles pour sa présentation intelligible sont deux compétences essentielles des profils créatifs qui trouvent leur place dans une équipe en entreprise, au sein d'une communauté ou encore dans le cadre d'un projet personnel.

[16] Vous constatez que vous avez adopté, volontairement ou non, une attitude susceptible d'entamer l'enthousiasme d'un créatif ? Vous pouvez le réhabiliter dans son rôle en changeant le vôtre : prenez du temps pour réinstaurer la confiance dans la relation. Démontrez-lui que, oui, vous êtes désormais ouvert à ses propositions. C'est ici que vous conviez à nouveau Emma aux réunions et écoutez Jules sans porter de jugement hâtif. L'erreur est humaine, et il est toujours temps de bien faire.

Êtes-vous le profil créatif ?
Si vous êtes vous-même créatif, vous le savez probablement déjà – vous le sentez bien et/ou on vous l'a vraisemblablement déjà assez répété. La bonne nouvelle, c'est que vous savez désormais comment vous positionner. Sans vous restreindre ni vous cacher, mais sans non plus jouer la carte perchée pour vous dispenser d'aider à l'exécution. Soyez à la manœuvre : émettez, clarifiez et faites comprendre vos idées au mieux. Passez ensuite la main pour leur réalisation en restant au service de l'équipe.

Les créatifs sont toutes les Louise, Emma, Gabriel et Jules que nous croisons au quotidien. Pour innover, ils sont incontournables, mais il ne font pas tout. Imaginez une équipe composée exclusivement de créatifs. Nous aurions des idées en pagaille, mais qu'en serait-il du reste ? Il n'est pas du tout certain que nous aboutissions juste avec une joyeuse bande d'esprits fertiles.

L'aventurier

« Les bonnes choses arrivent à ceux qui initient.

SUSAN ROANE (1948-…),
auteure américaine [194]

Pour réussir, il ne suffit pas d'avoir les bons talents, encore faut-il disposer de compétences variées et articulées pour que tout le monde collabore et s'aligne sur une direction ou une destination commune. Les grands entrepreneurs qui ont transformé des industries l'ont bien compris. Tous ont recruté des individus très compétents, performants, responsables… et complémentaires.

L'aventurier de l'innovation désigne cette personne capable de fédérer l'équipe et orienter sa dynamique. C'est souvent lui qui va identifier, parmi toutes celles disponibles, les idées à tester. L'aventurier va stimuler le passage à l'action, canaliser les énergies et accompagner le travail de réalisation.

QUELQUES ILLUSTRES AVENTURIERS

A l'instar d'Indiana Jones, Katniss Everdeen ou encore Natasha Romanoff, les aventuriers s'approprient souvent une quête qui n'est pas la leur au départ.

Indiana Jones (Harrison Ford) est en réalité porteur de l'héritage de son père, Henry Jones (Sean Connery) dont il reçoit le journal de quête. [17] Qu'il

[17] Tiens donc, il est ici aussi question d'utiliser les idées, pistes et autres sources d'informations contenues dans un journal…

s'agisse de *l'Arche perdue* ou du *Temple maudit*, les épopées d'Indy sont surtout le reflet de la quête de la croix de Coronado. Elle est recherchée par Jones senior car elle est censée mener au Graal.

Dans la trilogie *Hunger Games*, tout commence pour Katniss Everdeen (Jennifer Lauwrence) lorsqu'elle se porte volontaire à la place de sa jeune sœur Primrose pour combattre dans l'arène.

Et que dire du rôle tenu de Natasha Romanoff, à savoir Black Widow (Scarlett Johansson), dans l'univers cinématographique Marvel, particulièrement dans *Avengers Infinity Wars* et *Endgame* ? C'est elle qui rallie ce qu'il reste des Avengers décimés pour affronter Thanos et restaurer l'ordre du monde. C'est aussi elle qui se sacrifie pour permettre la résolution de l'histoire. Dans notre propos, Elon Musk, Jack Ma, Steve Jobs ou encore Jeff Bezos et Ingvar Kamprad constituent des exemples solides de profils aventuriers, bien plus que créatifs. Ils savent en effet repérer les bonnes idées chez les autres, dénicher les talents et tirer, parfois jusqu'à l'excès, le meilleur des recrues qu'ils embarquent dans leurs projets.

Dans un autre registre, Alexandra David-Néel, Priscilla Telmon, Thérèse Peltier, James Cameron et Rosa Parks sont aussi aventuriers dans leurs démarches.

Dynamique, l'aventurier est capable de capter les signaux faibles. Il jongle entre les contraintes de faisabilité et les rapports humains, entre l'interne (l'équipe, les collaborateurs) et l'externe (le marché, l'environnement). Si l'équipe soutient les développements concrets du projet, l'aventurier en est l'ambassadeur, car il est dépositaire de la vision dont il endosse la responsabilité. De ce fait, il est généralement aux avant-

postes pour communiquer et vendre. C'est souvent lui aussi qui décide de la prise de risque financière, quand il s'agit de miser sur un projet ou une idée.

L'aventurier, ou la revanche de la fougue
Tour à tour chef d'orchestre, coordinateur ou encore coach, sa caractéristique majeure réside dans sa fougue et sa capacité à fédérer différents éléments autour d'un projet communiqué de manière inspirante. Si vous vous reconnaissez, votre qualité principale consiste à organiser les points forts des autres et favoriser leur meilleure expression. Idées, personnes, financements, solutions, points de friction, ressources : votre force réside dans la mobilisation d'énergies diverses par de bonnes aptitudes à la communication et au leadership.

Le grand public et les médias confondent généralement l'aventurier avec d'autres rôles, notamment le créatif et l'entrepreneur. Plus exactement, ils l'associent en une seule et même personne, alors les rôles sont souvent exercés par des individus différents. Les distinguer ouvre un espace pour permettre à chacun d'exprimer son potentiel, ce qui renforce les chances de réussite des projets menés, quels qu'ils soient.

> **Il y a un certain frisson à faire quelque chose que personne d'autre n'a les tripes d'entreprendre...**

JAMES CAMERON (1954-...),
scénariste et producteur canadien [196]

Vous stimulerez l'aventurier du groupe si vous aidez à ce que son intention soit bien comprise par lui-même et par les autres. Est-il plutôt à la vision, tourné vers un avenir meilleur dont il entrevoit la perspective ou à l'organisation, ancré dans le présent pour baliser le chemin ? Comment concilie-t-il les deux et explique-t-il les coups de dés et les paris qu'il peut tenter ?

Dans tous les cas, son rôle de communication est central, raison pour laquelle ses principaux besoins sont l'information et les coudées franches. Puisque sa matière première lui vient surtout des autres, il doit être au carrefour des échanges (pas étonnant que certains installent leur bureau en plein cœur de l'activité). Et comme il doit jongler entre différentes facettes, il doit disposer d'autonomie pour déployer sa marge de manœuvre, au sein de l'équipe comme à l'extérieur.

Préserver l'aventurier
Superflu ou inutile dans un contexte d'horizontalisation des hiérarchies, l'aventurier peut être taxé d'utiliser les idées des autres à ses propres fins, comme lorsqu'il annonce un projet « commun » dont l'idée a en fait germé dans l'esprit d'une autre personne. Son penchant managérial peut parfois le faire passer pour celui qui empêche de « faire », lorsqu'il sollicite du feedback ou demande un moment pour aligner les visions. Enfin, sa déclinaison entrepreneuriale peut fatiguer son monde à en demander plus et à pousser toujours plus loin le travail des autres.

Pourtant, lorsqu'il est accompli dans les règles de l'art, son travail de leader assure le pouvoir d'initiative de chacun, qui peut alors avancer dans sa zone

de responsabilité en sachant que l'équipe progresse dans une même direction. Préservant le groupe des dispersions, il est le garant de la dynamique du projet et de sa bonne conduite.

> **C'est la tension entre la vision de l'entrepreneur et le pragmatisme du manager qui crée la synthèse à l'origine de tous les grands travaux.**
>
> **MICHAEL E. GERBER (1936-…),**
> spécialiste des petites entreprises, fondateur d'E-Myth [197]

Pour vivre dans un projet et pas seulement exister dans un organigramme, l'aventurier doit être moteur, au service des autres. S'il impose en manquant d'humilité, il sera évincé, mis de côté ou contourné. S'il se borne à demander du « *reporting* » pour justifier son poste, il grillera l'engagement de ses coéquipiers (même s'il prévoit une activité récréative ou une journée de *team building* de temps à autre).

Il ne suffit pas de foncer tête baissée pour être aventurier. Inspirant et dynamique, il sait se montrer leader, à la fois flexible sur les modalités d'exécution et intraitable sur la finalité de la réalisation. La meilleure manière pour lui d'être central dans une équipe innovante, c'est d'être le garant du terrain de jeu au sein duquel le projet va grandir et s'émanciper. Responsable de l'espace d'expérimentation et d'expression de l'équipe en interne, il est aussi le porte-voix vers l'extérieur, pour la communication et la commercialisation du projet.

Avez-vous le profil de l'aventurier ?
Vous êtes concerné si vous savez initier un projet, organiser les choses et mettre les gens en mouvement par une communication fédératrice. Vous n'avez pas froid aux yeux et savez prendre des risques sans pour autant manquer de discernement ? La bonne nouvelle pour vous, c'est que vous ne devez pas jouer tous les rôles : vous n'êtes pas obligé de trouver la bonne idée, elle est déjà dans la tête du créatif. Vous n'êtes pas non plus forcé de vouloir mettre la main à la pâte, l'ingénieux s'en chargera comme nous allons le voir. Et le sceptique vous apportera une série de garde-fous nécessaires au manque de lucidité que vous pourriez redouter ou aux mauvaises orientations que vous pourriez craindre. Par contre, vous avez le devoir de vous investir à fond dans le terrain de jeu, de sa création à son maintien et son évolution, pour assurer le développement de l'équipe et du projet. Puisque vous en êtes aussi le porte-parole et la figure associée, vous devrez soigner votre rôle de communicateur, d'ambassadeur et de vendeur.

Les aventuriers sont souvent ceux qui font pencher la balance. Ils sont à la tête d'empires lorsque les choses se passent bien, et c'est souvent eux qui étaient absents de l'équipe lorsque des initiatives capotent. Encore leur faut-il, en complément des créatifs, les personnes capables de mettre le projet sur les rails d'un point de vue technique et celles susceptibles de mener la réflexion nécessaire sur son bien-fondé.

L'ingénieux

> **Innover, c'est facile. Il est plus difficile de transformer une innovation en vrai business.**

MICHAEL DELL (1965-…),
fondateur de l'entreprise Dell [198]

L'innovation ne serait pas grand-chose sans l'intervention de celles et ceux qui trouvent le moyen de concrétiser une idée. L'aspect technique, voilà bien la force de l'ingénieux dont l'atout majeur est de trouver une réponse à la question : *« comment faire ? »*

QUELQUES ILLUSTRES INGÉNIEUX

La fiction nous gratifie d'un lot d'ingénieux tous plus inventifs les uns que les autres. Incarné dans les années 80 par Richard Dean Anderson, *Angus MacGyver* est de ceux-là. Capable de transformer un cure-dents et une fourchette en bateau à voile, ce spécialiste de la Science utilise la physique, la chimie et aussi l'informatique et la biologie pour se sortir des situations les plus périlleuses.

Dans la saga *James Bond*, Q dirige le département éponyme de Recherche et Développement du MI6. Il fournit à l'agent secret ses gadgets les plus sophistiqués. R lui succède au début des années 2000.

Dans le film *Ready Player One* de Steven Spielberg, Helen Harris (Lena Waithe) incarne Aech. Hackeuse, bidouilleuse, elle construit et répare des machines et des robots qu'elle utilise dans le monde virtuel de l'OASIS.

Marie Curie, Anne-Marie Lagrange, Katie Bouman, Blaise Pascal, Gillis Lundgren, Steven Sasson et Arthur Fry sont des exemples cités dans ce livre.

L'ingénieux est orienté vers la faisabilité technique et la résolution de problèmes. Ce qui l'intéresse, c'est d'avoir un os à ronger, une embûche à dépasser ou un mystère à élucider. Donnez-lui un défi technique et laissez-le se triturer les méninges.

L'ingénieux, ou la revanche de la technique
La caractéristique majeure de l'ingénieux lui donne son nom : c'est l'ingéniosité dont il fait preuve pour trouver des solutions. Si vous vous retrouvez dans cette description, vous appréciez les défis techniques et autres casse-têtes. Sans nécessairement être ingénieur, votre qualité principale consiste à trouver les ingrédients à mélanger pour obtenir un résultat souhaité. Vous pouvez aussi produire une méthode ou une façon de faire inédite en combinant des éléments de manière originale ou non conventionnelle. Votre force réside dans votre capacité à vouloir solutionner des problèmes, du plus simple au plus complexe.

> **Toutes les grandes réalisations du vingtième siècle ont commencé par une idée, mais elles ont été créées et achevées par une personne qui a pris cette idée en mains et a mis en action les moyens nécessaires à sa matérialisation.**

MICHEL BÉLANGER (1946-…),
auteur et coach en vente québécois [199]

À sa façon, l'ingénieux est aussi créatif. Comme ce dernier, l'ingénieux a besoin de liberté d'action, dont il se servira pour tester et expérimenter. À la différence du créatif, son aptitude la plus développée consiste à prendre en considération toute une série de contraintes qu'il transforme en paramètres dont il tient compte pour aboutir.

Ses besoins fondamentaux sont le champ d'expérimentation et la liberté d'action. Outils et ressources disponibles ou mobilisables, donne de départ, résultat à atteindre : il doit savoir de quels moyens il dispose pour relever son défi. Définissez l'étendue de son périmètre, puis accordez-lui la latitude de l'explorer en long, en large et en travers.

Préserver l'ingénieux
L'ingénieux peut se montrer très insensible tant à l'idée en elle-même qu'au contexte du projet. Pour autant qu'il ait de quoi tester et laisser libre court à ses expérimentations, il peut trouver son bonheur sans exiger beaucoup d'explications supplémentaires.

N'y voyez pas un manque d'intérêt, de caractère ou de réflexion : dans son mode opératoire, l'ingénieux recherche surtout l'excitation du problème à solutionner, l'adrénaline du défi technique. La perspective de la performance à accomplir constitue le pilier de sa motivation. Si certains sont sensibles à une certaine reconnaissance ou recherchent la gloire, beaucoup n'en ont que faire et apprécient de rester en retrait.

Demandons aux ingénieux ce qui les rend incontournables : trouver, grâce à la technique et à la technologie, une solution probante à un problème donné.

> **80% des idées en entreprise viennent des équipes sur le terrain. En revanche, le cheminement intra-entreprise de ces idées est souvent tortueux et semé d'embûches.**

OLIVIER LABORDE,
Directeur de l'innovation chez Natixis Assurances [200]

Donner un terrain de jeu et de la liberté d'action aux ingénieux ne fait pas tout. Ils ne peuvent s'en prévaloir pour faire cavalier seul ou se dédouaner d'efforts de communication.

Les ingénieux qui prospèrent dans quelque équipe-projet que ce soit ne sont pas ceux qui confisquent le pouvoir par leur suprématie technique, à grand renfort de jargon et de tour d'ivoire. Au contraire, ce sont ceux qui comprennent l'intérêt de l'ouverture et de la coopération. Ils vont vers les autres pour trouver ce qui leur manque.

Ainsi, par exemple, en consentant à dialoguer avec d'autres qui pourront traduire leur terminologie technique en langage compréhensible par le reste du monde, ils gagnent du temps pour se concentrer sur la technicité de leur travail.

De la même manière, lorsqu'ils acceptent d'ouvrir de temps à autre leur labo à d'autres profils complémentaires, ils profitent de feedbacks qui peuvent parfois leur faire gagner des heures de travail.

Avez-vous le profil de l'ingénieux ?
Vous êtes toujours prêt à mettre les mains dans le cambouis pour réfléchir à une solution concrète à une difficulté ? Vous êtes si passionné par la tuyauterie et le fonctionnement des objets qui vous entourent que vous les démontez et remontez pour en comprendre les mécanismes ? Ne cherchez plus : vous êtes l'ingénieux dont tant de personnes qui veulent innover ont besoin.

Faites preuve d'ouverture pour communiquer votre science sans l'étaler, considérez le point de vue de vos interlocuteurs non-techniciens pour démystifier votre approche et montrez-vous prompt à jouer le jeu en équipe. Vous verrez : vous ferez des ravages et on s'arrachera vos compétences.

Les ingénieux constituent évidemment un profil clé pour innover. Ils ont les compétences souvent les plus pointues et les plus recherchées. Si vous voulez augmenter la fidélité d'un tel profil à votre projet, veillez à renouveler les défis que vous lui fixez. Soyez aussi attentif à son terrain de jeu, que vous pouvez faire évoluer pour le maintenir en intérêt et dont l'étendue doit lui permettre de s'épanouir. Enfin, évitez de sous-estimer l'attrait que peut avoir votre culture d'entreprise ou le sens de votre projet. Ce n'est pas parce que ce n'est parfois pas sa priorité que l'ingénieux s'en contrefiche pour autant.

Le sceptique

> **Les grandes idées ont toujours l'air folles jusqu'à ce qu'elles ne le soient plus.**
>
> **LARRY PAGE (1973-…),**
> cofondateur de Google [201]

Lorsque j'interviens en conférence sur le sujet, je présente le créatif, l'aventurier et l'ingénieux. Puis j'interroge l'audience pour savoir quel rôle manque à l'appel. 9 fois sur 10, l'assemblée finit par crier l'une des variantes suivantes : *« Le banquier », « le financier », « le râleur ».*

Vous pourriez être surpris de trouver le sceptique dans le quadrant des profils innovants. Disons-le tout de suite : le véritable adversaire de l'innovation, ce n'est pas le sceptique : c'est le cynique.

Le profil sceptique fait en effet référence à toutes les personnes qui vont d'abord questionner l'idée – démarche typique des financiers (« *Combien ça va coûter ?* »). Pas pour détruire le projet ni pour saper le moral de l'équipe. Pour comprendre, soulever les points d'amélioration ou encore relever des objections que pourraient bien avoir les futurs bénéficiaires, utilisateurs ou clients de l'innovation que nous avons l'intention de leur soumettre.

Quel que soit l'objet de ses interrogations, le sceptique se distingue du cynique par son approche qui se veut constructive. Ce qu'il recherche dans le fond, c'est faire part de ses réserves, partager ses craintes, soulever l'un ou l'autre point de vigilance voire carrément mettre le doigt sur un piège que les autres membres de l'équipe innovante n'auraient pas décelé. Et c'est utile : les clients potentiels pourraient avoir les mêmes.

Même s'il l'exprime de manière maladroite, le sceptique veut être constructif. Le cynique, lui, n'est jamais dans une optique constructive. Quoi que vous proposiez, il a toujours quelque chose à ramener pour casser le projet. Quelle que soit la solution que vous avancez pour satisfaire ses récriminations, il revient à la charge avec autre chose. Et puis, reconnaissons-le, son sport favori demeure la contradiction : annoncez blanc, il voudra noir. Optez pour noir, il demandera gris. Rabattez-vous sur gris, il trouvera que, finalement, la couleur aurait pu convenir. Ultimement, son but avoué ou non, conscient ou pas, c'est l'immobilisme.

QUELQUES ILLUSTRES SCEPTIQUES

La cohorte des sceptiques a un ambassadeur de choix en la personne de Louis de Funès : les principaux protagonistes incarnés par l'acteur français étaient tous de grands râleurs. Stanislas Lefort, Ludovic Cruchot, Victor Pivert, Claude Ratinier, Léopold Saroyan, Hubert de Tartas ou encore le commissaire Juve, tous rouspètent et traînent des pieds à longueur de temps. Mais ils avancent, même s'ils râlent, ce qui les distingue du cynique.

Dans le film *iRobot*, Will Smith incarne Del Spooner, flic révolté contre l'invasion des robots dans la vie courante en 2035. Il passe le plus clair de l'intrigue à pester contre les machines, ce qui ne l'empêche pas de progresser dans ses investigations, jusqu'à ce que nous découvrions qu'il est lui-même doté d'un bras artificiel (le gauche).

Dans la saga *Batman*, [202] Alfred Pennyworth (Michael Caine) peut être considéré comme sceptique. Le majordome questionne en effet à plusieurs reprises les actes de l'homme chauve-souris et marque parfois son désaccord avec certains choix de Bruce Wayne.

Depuis le film *Mission:Impossible III*, le personnage de Benji Dunn (Simon Pegg) symbolise bien ce que le sceptique a d'attachant. Toujours réfractaire aux plans d'Ethan Hunt (Tom Cruise) – aventurier qui n'a jamais froid aux yeux –, Benji finit par se laisser entraîner dans les péripéties les plus folles.

Pragmatique, le sceptique va endosser le rôle de l'avocat du diable avec plus ou moins de finesse. Sa préférence naturelle, c'est la prudence, voire la critique. Il fait preuve de rationalité et de sang-froid face à n'importe quelle idée ou projet, aussi enthousiasmant soit-il.

Le sceptique, ou la revanche de l'esprit critique
Combien de bonnes idées, grandes associations ou super projets ont périclité par manque de vigilance ou excès d'optimisme ? Si vous avez tendance à identifier les points de blocage et les dangers en premier lieu, sans pour autant être foncièrement négatif, peut-être êtes-vous le sceptique ? Le cas échéant, votre qualité principale est d'émettre un avis, une appréciation pondérée, généralement tournée vers les risques et les pièges. Vous tirez votre force de votre capacité à identifier les aspects non désirés et cerner les failles d'un projet ou d'une idée.

> **Je reconnais qu'en sortant du troupeau, on fait l'épreuve d'une certaine forme de solitude. Mais d'une solitude salutaire qui n'est pas l'isolement : elle est, au contraire, plénitude.**

FABRICE MIDAL (1967-…),
philosophe français [203]

Quand il est incompris, le sceptique est mal aimé des créatifs et des aventuriers qui voient en lui un pinailleur qui rechigne à la nouveauté et à l'action. Il est alors aussi mal considéré des ingénieux qui le perçoivent parfois comme un donneur de leçon qui n'a pas toutes les compétences techniques. À tort.

Ses besoins principaux sont paradoxalement assez proches de ceux du créatif : son positionnement singulier doit être reconnu, et il doit pouvoir exprimer ses questions et réserves sans crainte de représailles. Si vous l'écoutez sans le juger, il vous fournira de précieux indices pour affiner votre idée, améliorer votre produit ou finaliser votre projet en évitant un ou plusieurs écueils majeurs.

Préserver le sceptique
À part en musique, personne n'aime les bémols. Par nature, l'être humain est rarement heureux quand quelqu'un, aussi bienveillant soit-il, critique son idée ou son projet, même de manière constructive. Pourtant, lorsqu'elle est fondée, la prudence peut éviter quelques déconvenues. Maintenir un sceptique dans une équipe ou un projet d'innovation – et, par extension, dans n'importe quelle initiative –, devrait être systématique.

Pour qu'il puisse jouer son rôle de manière adéquate, exprimez votre reconnaissance par rapport à ses apports au même titre que pour les autres. Évitez de le stigmatiser (« *Écoutons ce que Madame rabat-joie a comme argument, cette fois.* »), de surenchérir pour gagner à tout prix (« *Je vais te démontrer malgré tout pourquoi ça fonctionnera, Monsieur Pessimiste.* ») et, surtout, de punir le messager : à chaque fois que vous faites payer à une personne le prix d'un message

qui vous déplaît, vous diminuez un peu plus sa volonté de contribuer et de s'impliquer. [204] C'est particulièrement d'application ici.

Attendons des sceptiques le meilleur de ce qu'ils peuvent fournir : du recul, de la pondération et une approche mesurée des risques que nous n'aurions peut-être pas envisagés.

> **Les bons sceptiques sont ceux qui, en découvrant une théorie nouvelle qui remet en cause leur conception des choses, se disent "c'est intéressant, et les résultats décrits sont motivants. Mais est-ce vrai ? Hmmm... Quelle expérience simple pourrai-je employer pour tester un ou deux principes de cette méthode ?"**
>
> **OLIVIER ROLAND (1984-...),**
> entrepreneur français [205]

Êtes-vous le profil sceptique ?
Si vous avez trouvé écho dans la description du sceptique, vous savez maintenant que vous avez non seulement une place dans une équipe qui veut innover, mais en plus que vous devriez revendiquer ce rôle en vous démarquant du cynique avec lequel vous êtes trop fréquemment confondu.

Prenez l'initiative de clarifier votre positionnement et d'expliquer en quoi vous êtes constructif. Veillez à présenter vos arguments avec forme, afin de bien faire comprendre vos intentions et faire reconnaître pourquoi vous tenez un tel raisonnement. Soigner votre communication est un atout. Et puis, autorisez-vous à vous lâcher de temps à autre, ce sera votre manière de démontrer que vous savez aussi créer la surprise. [18]

Les sceptiques sont essentiels à la bonne conduite d'un projet. Ils ont leur place, au même titre que les autres profils du quadrant. Si vous en doutez encore, gageons que le témoignage qui suit vous apporte les éléments de réponse qui ont fait défaut jusqu'ici.

[18] Beaucoup de sceptiques rencontrés en entreprise m'étonnent par leur humour. Je ne doutais pas qu'ils en aient ; je suis juste surpris de voir à quel point ils n'osent pas se dévoiler à leurs collègues alors qu'ils s'y autorisent avec moi. Si vous êtes dans ce cas de figure, vous ferez plaisir à tout le monde en montrant un peu de cette facette de votre personnalité. Et vous vous rendrez service en évitant qu'on vous colle à tort l'image du triste sire.

#ÉCLAIRAGE

Innover dans l'industrie et les métiers techniques,

Stéphanie Martin

Stéphanie Martin est cheffe de service délégué au sein du service d'accompagnement à la professionnalisation et à l'innovation de l'entité de formation industrielle d'EDF en France.

Depuis 2015, elle a donné un tournant à sa carrière en mettant de côté la technique pour privilégier les sciences humaines. En appui à la direction et aux managers du site, elle a accompagné la conduite du changement, animé les réseaux de managers et piloté la démarche d'innovation et de simplification.

Stéphanie commence sa carrière à la centrale de production thermique d'électricité de Vaires sur Marne, après un DUT (Diplôme Universitaire de Technologie) de Chimie. Trois ans plus tard, à l'obtention de son diplôme d'ingénieur génie des procédés en chimie industrielle, elle s'installe en région lyonnaise et travaille pendant 5 ans dans un centre d'ingénierie d'EDF pour la conception des systèmes de refroidissement des centrales nucléaires.

Quelle est ton expérience personnelle de l'innovation ?

Mon expérience de l'innovation en milieu professionnel date du début de ma carrière, mais la prise de conscience de l'innovation est venue assez tardivement.

En tant qu'ingénieur, puis manager, mon métier consistait à proposer des solutions techniques dans le secteur industriel, complexe et très réglementé de la production nucléaire d'électricité, afin de permettre de poursuivre la production, en toute sécurité, à des coûts optimisés.

Mes supérieurs hiérarchiques successifs m'incitaient à promouvoir mes idées au travers des innovations. Je leur répondais que mon métier était de trouver des solutions à des contraintes techniques, pas d'innover. Promouvoir mes idées me semblait une communication superflue et n'était qu'un faire-valoir qui ne me ressemblait pas. Je ne soupçonnais pas le potentiel et la richesse que ça aurait pu m'apporter. Pour moi, innover ne faisait pas partie de mon métier.

Quelques années plus tard, par de nouvelles fonctions, on m'a confié la mission d'être en charge du processus « Innovation » de la centrale nucléaire d'électricité du Bugey. J'ai répondu que je n'étais sûrement pas la mieux placée pour piloter l'innovation. Étant un profil technique, je ne me sentais pas du tout créatrice. Selon moi, un innovateur était un génie, un géo-trouve-tout, ou un artiste… On m'a répondu que j'étais une créatrice et une innovatrice qui se cachait.

Il a fallu presque 20 ans de vie professionnelle et d'industrie pour rencontrer un manager qui avait décelé ça en moi et qui osait m'y confronter. J'avais désormais un *challenge* à relever : convaincre les sceptiques, comme moi auparavant, qu'aujourd'hui la réussite de l'entreprise passe par l'innovation. En effet, faciliter l'innovation, favoriser la créativité et développer l'esprit d'initiative améliorent la performance. Cela doit donc faire partie intégrante du travail des collaborateurs.

Libérée de ce complexe, je cherche alors à détecter et valoriser tous ces « *innovacteurs* » parmi nos collaborateurs, notamment grâce à un *challenge* interne, très fédérateur d'énergie créative. Organiser et piloter ce défi de l'innovation m'a fait découvrir de vraies pépites en terme industriel. L'innovation est le fruit d'une collaboration entre plusieurs profils complémentaires : le créatif, le sceptique et le financier.

Comment innover dans l'industrie et les métiers techniques ?

Le milieu industriel étant souvent soumis à une réglementation imposant de multiples contraintes, innover survient souvent en réaction à l'une d'elles, pour simplifier ou faciliter une tâche au quotidien. Malgré les idées reçues, un milieu contraint est donc favorable à l'innovation.

L'innovation vient aussi parfois par effet de rebond à partir d'une idée simple. Selon moi, on innove rarement à partir d'une feuille blanche.

Mais il y a la nécessité de valoriser les gains associés en rapport aux coûts engendrés. Ces gains ne sont pas toujours financiers, ils peuvent être de plusieurs ordres : temps, sécurité, bien-être au travail, environnement, production, qualité. Tous les pans d'une industrie sont susceptibles de bénéficier de l'innovation. Elle peut être matérielle, concerner la technique ou la sécurité bien sûr. Mais l'innovation peut aussi être organisationnelle, et concerner le management ou la pédagogie.

Il est illusoire d'innover en rassemblant des gens dans une pièce, et en leur disant, trouvez-moi l'idée du siècle d'ici la fin de la journée. Par contre, des conditions générales sont nécessaires afin de favoriser l'émergence de cette force créative.

Ma recette pour l'innovation dans une entreprise : un brin de bienveillance managériale, une pincée de climat de confiance, une bonne dose de coopération. Mélangez le tout, organisez l'ensemble afin de « commercialiser », c'est-à-dire faire connaître. Innover dans son coin ne sert à rien si personne ne bénéficie de la réflexion menée ou de l'outil développé. Ainsi, il faut une organisation qui permette de détecter les innovations, les *challenger*, les promouvoir et les démultiplier pour les industrialiser. Car n'oublions pas que le but ultime reste le gain de la performance collective.

Un défi pour l'entreprise est de mettre en collaboration des profils différents pour s'entraider et faire aboutir les idées en émergence. Certaines idées ne sont pas concrétisées car les collaborateurs n'ont pas les compétences nécessaires pour les faire aboutir, ou n'osent pas les faire aboutir. La personne est souvent exigeante avec elle-même.

J'ai moi-même pêché par humilité. Je ne voulais pas partager le produit que j'avais développé pour les managers, pour leur faciliter la vie dans leur quotidien, tant que mon application n'était pas finie, pas aboutie, perfectible. Je n'osais pas, par crainte de critiques de mes pairs. Il faut se dépasser et avoir confiance dans le système dans lequel on évolue pour oser partager son idée. Les propositions d'amélioration affluent ensuite.

Viennent ensuite toutes les contraintes associées à « la paternité de l'idée ». Une idée n'appartient pas à un individu, mais est le fruit d'une collaboration. L'ego ne doit pas nuire à l'innovation.

De nos jours, les possibilités offertes par les outils informatiques et la digitalisation sont multiples et laissent présager un avenir époustouflant en termes de changement des pratiques au sein de nos entreprises, comme dans notre quotidien. De nouvelles contraintes apparaissent alors, comme celles liées à la cyber-sécurité.

Quel super pouvoir devrions-nous développer pour innover au travail et dans nos vies ?

Selon moi, le pouvoir magique pour innover tient en un mot : oser. Déclinez-le à l'infini : osez échanger, coopérer, partager les idées et en parler pour les faire connaître…

Ce n'est pas se faire valoir que de parler de ce qu'on a créé ou aidé à créer, mais valoriser le produit fini afin qu'il bénéficie au plus grand nombre, pour finalement améliorer la performance de l'entreprise.

J'ai ainsi rencontré des gens motivés, engagés et fiers de leur travail. J'ai vu le potentiel incroyable des collaborateurs et leurs capacités à dépasser leurs contraintes et celles de leurs collègues, afin de faciliter le quotidien de tous.

J'ai également compris la réelle importance de la reconnaissance managériale pour innover. En effet, les personnes valorisées sont d'autant plus motivées pour mener à bien leur innovation, quitte à dépasser le périmètre de leurs responsabilités habituelles. L'innovation permet souvent aux collaborateurs d'exploiter des compétences qu'ils n'ont pas l'opportunité de mettre en œuvre dans leur travail quotidien. C'est un véritable révélateur de talents.

Comment trouver les bonnes personnes pour innover ?

> **L'histoire de l'innovation n'a pas changé. C'est toujours une petite équipe de personnes qui ont une idée. Typiquement, ils sont incompris des gens autour d'eux et de leurs supérieurs.**
>
> **ERIC SCHMIDT (1955-…),**
> conseiller technique d'Alphabet Inc.,
> PDG de Google de 2001 à 2011 [206]

Vous connaissez désormais les compétences à rassembler pour favoriser l'éclosion de l'innovation. Elles sont mobilisables au travail, si vous travaillez seul ou même sur un projet personnel. Ensemble, elles couvrent un large spectre d'aptitudes, de modes opératoires et de points d'attention qui, combinés, créent un environnement propice à créer l'alchimie.

S'entourer de profils complémentaires et non similaires est contraignant. Il serait tellement plus facile de rechercher des personnes qui partagent le même point de vue, la même façon de faire et la même dynamique que nous… Ce qui doit être commun, c'est

la finalité, le but poursuivi par votre démarche d'innovation. Les modalités – d'organisation, de fonctionnement, de talents –, elles, doivent être spécifiques, diverses et modulables. La richesse naît de la diversité. C'est la copie qui appauvrit.

Si nous acceptons de rechercher les talents de personnes différentes plus que similaires, il nous reste à résoudre une question cruciale : alors que les risques de divergences de vue, blocages et autres désaffections sont bien réels, comment pouvons-nous éviter des écarts trop importants et maintenir une cohésion malgré les différences ?

Le réponse se trouve dans les profils dits « en T ». Ce sont eux que LEGO, Dyson ou Pixar veulent compter dans leurs rangs. La barre verticale du T fait référence à l'expertise pointue d'une personne, son domaine de compétences. La barre horizontale désigne ses compétences transversales, c'est-à-dire ses aptitudes et connaissances dans des disciplines variées, mobilisables suivant les besoins, les projets et les interactions. C'est aussi ici que nous trouvons les aptitudes relationnelles et communicationnelles, essentielles pour agir ensemble et trouver des solutions collectives.

Les problèmes complexes de la réalité d'aujourd'hui commandent bien un prisme de compétences qui ne se satisfait plus d'expertises uniques et cloisonnées. Il faut travailler avec les autres, en équipe. C'est l'alliance de forces complémentaires et le métissage des capacités qui confèrent à l'être humain son levier de changement le plus puissant.