



Les 4 soft skills indispensables pour piloter l'innovation et la transformation

L'innovation est souvent considérée comme essentiellement technique et les compétences reconnues pour innover seraient donc plutôt « *hard* ». Or aujourd'hui même si la disruption est technologique elle entraîne des modifications profondes d'usages et de comportements qui nécessitent une approche humaine, « *soft* », des compétences. Clayton Christensen¹ dans son « *Gène de l'Innovateur* » a déterminé à partir de l'observation des innovateurs de la Silicon Valley les 4 compétences clés indispensables pour tout leader d'innovation et de transformation.

1. Le questionnement

Cette première compétence recouvre des capacités dans chacune de ses étapes : oser la remise en question, oser paraître être « *non sachant* » donc témoigner d'une certaine humilité, être capable d'écouter la réponse et enfin accepter une réponse qui ne correspond pas à celle qu'on attend ! Derrière ce comportement de l'innovateur se profile la capacité « *d'ouverture* » sur les autres, le différent, l'impossible. C'est donc aussi une capacité d'écoute, active et bienveillante pour obtenir le plus d'idées, qui témoigne d'une ouverture d'esprit essentielle pour trouver ce qui n'existe pas encore et l'accepter quand l'idée vient des autres !

2. L'observation

Observer c'est regarder, donc

utiliser ses yeux mais pour une observation optimale c'est utiliser ses 5 sens pour capter le maximum d'informations : écouter et interpréter le non verbal pour tester la conviction de l'innovateur, se concentrer sur les démonstrations pour mieux comprendre et laisser libre cours à son intuition. Observer oblige à rester silencieux, à accepter que le savoir soit extérieur à soi et que les autres aient pu trouver ce que vous n'avez pu trouver vous-même. Observer c'est donc exercer son leadership d'une manière qui peut paraître « *passive* », la posture basse du coach, indispensable pour laisser émerger l'innovation ou les solutions de transformation.

3. Le réseautage

Pour Christensen « *innover c'est créer des connexions intelligentes* »,

celle des idées par l'observation et le questionnement mais aussi celle des hommes. L'intelligence émotionnelle joue donc son rôle dans la capacité à créer son réseau² en allant vers les autres même ceux qu'on ne connaît pas et à entretenir ce réseau pour disposer de ressources compétentes au bon moment ! Savoir gérer la transversalité, encourager la coopération par les échanges et le désilotage est une soft skill indispensable pour le leader d'aujourd'hui.

4. L'expérimentation

« *Quick and dirty* » est le mantra pour passer à l'action rapidement. Les essais-erreurs, les « *pilotes* » pour tester les hypothèses de solutions ou les concepts nouveaux (POC= « *proof concept* ») sont plus efficaces dans le monde accéléré que les projets léchés qui auront pris trop de temps juste pour la mise au point. Le nouveau leader d'innovation doit donc être capable d'accepter la « *non-perfection* » immédiate, de courir le risque de voir sa solution non retenue. Dans le même temps il devra pouvoir tirer profit de ces expérimentations pour trouver de nouvelles solutions pour ce qui demande à être corrigé et pour renforcer sa vision avec ce qui fonctionne et donc motiver l'équipe projet... soft skill primordiale des projets d'innovation et transformation. ■



SYLVIE BREMOND-MOOKHERJEE

Présidente d'Innovation Blossom, Conseil en Transformation et Innovation - Coach de dirigeants - Chargée de cours en « *Management de l'innovation* » au Master 2 Innovation et Technologie La Sorbonne - Paris 1 et en « *Leadership de la Disruption* » pour l'Executive MBA Institut Mines Telecoms Business School

www.sylviebremond.com

1. « *Le Gène de l'Innovateur* » Clayton Christensen ; Professeur à la Harvard Business School

2. « *L'innovation, la manager et développer la créativité* » Sylvie Brémont Mookherjee ; version papier et e-book disponibles