



ÉTAT DE L'ART

Coacher pour innover, par Sylvie Brémond

ÉTAT DE L'ART

Coacher pour innover

Comment l'innovation inspire le coaching du savoir-innover

Par Sylvie Brémond Mookherjee

« Si tu veux réaliser des choses extraordinaires commence par les rêver » propose Walt Disney ... Ce que l'on transpose pour l'innovation et la créativité s'applique au coaching. Pour changer sa vie il faut commencer par l'imaginer autrement. Ce trait d'analogie est loin d'être le seul. Convaincue par des années d'innovation chez Orange et L'Oréal et aujourd'hui avec mes clients pour Innovation Blossom (Total, BNP...), je me suis inspirée des meilleures pratiques d'innovation pour les appliquer à la transformation des êtres et des organisations. C'est ce que je décris, avec des exemples d'application et de nombreux témoignages, dans mon ouvrage « Savoir-Innover, l'attitude innovation pour s'adapter au monde qui change ».



Titre : *Savoir innover*

Auteur : Sylvie Brémond Mookherjee

Année : 2022

Editeur : L'Harmattan



Sylvie Brémond Mookherjee

Fondatrice Innovation Blossom / Executive Coach certifiée HEC

Master Classes en Management de l'innovation

Masters 2 Paris 1 La Sorbonne

<http://www.sylviebremond.com>

Durant ma vie professionnelle en tant que DRH dans l'innovation chez Orange et L'Oréal, puis Executive Coach pour Innovation Blossom que j'ai fondé, j'ai observé des attitudes radicalement différentes face au changement.

Pour les professionnels de l'innovation comme les chercheurs, certains marketers... le changement constitue une opportunité et ils utilisent leur passion pour la nouveauté, leurs talents de résilience et d'adaptation pour être des « early adopters » et en entreprise de précieux acteurs du changement sur lesquels s'appuyer.

Dans le même temps, il y a ceux qui ont peur de la nouveauté, restent dans le « c'était mieux avant » et résistent au changement.

Aujourd'hui Executive Coach, j'accompagne ces deux situations : des innovateurs pressés d'optimiser leur talent de « change maker » pour leur carrière ou leur propre vie, et d'autres, qui viennent puiser dans l'énergie de mon profil d'innovatrice pour surmonter les challenges du nouveau monde auxquels ils sont confrontés.

Ma vocation de coach m'est venue ainsi ayant à accompagner la transformation provoquée par l'arrivée d'internet chez France Telecom. J'ai eu l'occasion de découvrir le coaching, qui émergeait à peine en France, au travers d'un « coaching au leadership féminin » dont j'ai pu bénéficier, en tant que très jeune Top Manager, au début des années 2000.

Pendant toutes les années qui ont suivi, mes pratiques RH et innovation ont été marquées par cette attitude à transformer les organisations en travaillant l'adaptation des hommes. Le « savoir-innover » résulte de mes convictions renforcées par mon expérience approfondie du millier d'heures de coaching pour Innovation Blossom.

1. Se projeter dans la durée : une démarche qui s'inscrit dans un processus en 4 étapes comme pour l'innovation

Le coaching est une démarche qui s'inscrit dans la durée. Comme en innovation, il ne suffit pas d'avoir une idée et la réaliser instantanément. Le coaching requiert des étapes de murissement et de transformation, que je calque sur **les 4 étapes du processus innovation** :

1. Clarifier son problème pour y voir plus clair dans son objectif ;
2. Lâcher prise pour exprimer ses désirs, ses rêves, ses idées et ses envies ;
3. Sélectionner celles qui sont valides pour décider de l'option retenue ;
4. Passer à la mise en œuvre en toute conscience.

Le coaching est une thérapie dite brève, mais il faut tout de même se projeter dans une durée de quelques mois, pour faire mûrir ses idées, et laisser agir la transformation intérieure nécessaire.



En effet, comme pour faire face aux 4 challenges de l'innovation, **le coaché doit faire évoluer sa conscience pour surmonter ses propres challenges** :

- Une meilleure connaissance de lui-même et du problème de fond qui le préoccupe ;
- Identifier le degré de changement auquel il est prêt ;
- Designer sa solution qui allie à la fois ses désirs et ses ressources ;
- Réunir les conditions qui font sens et provoquer l'attraction pour réussir la mise en œuvre.

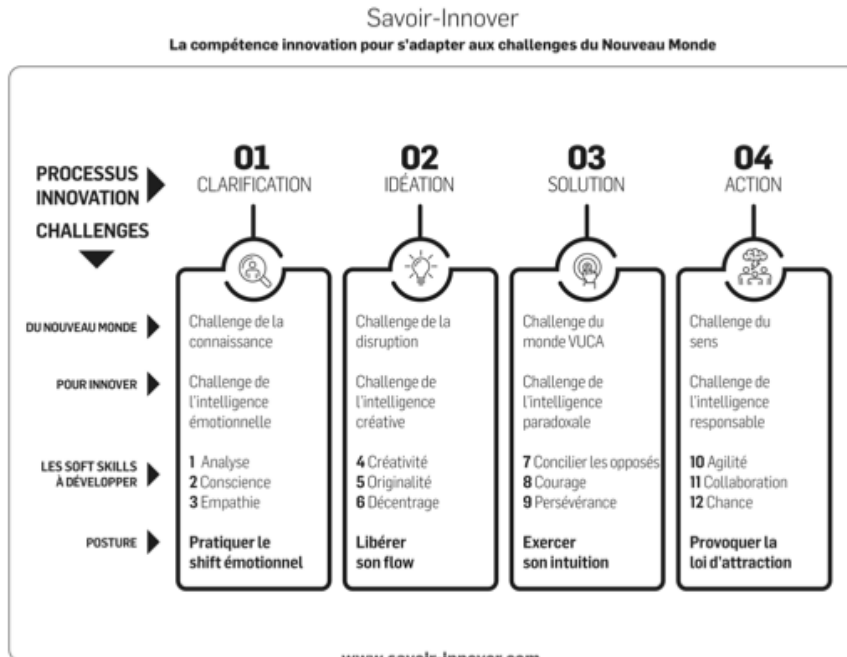




Image by jannou028 on Freepik

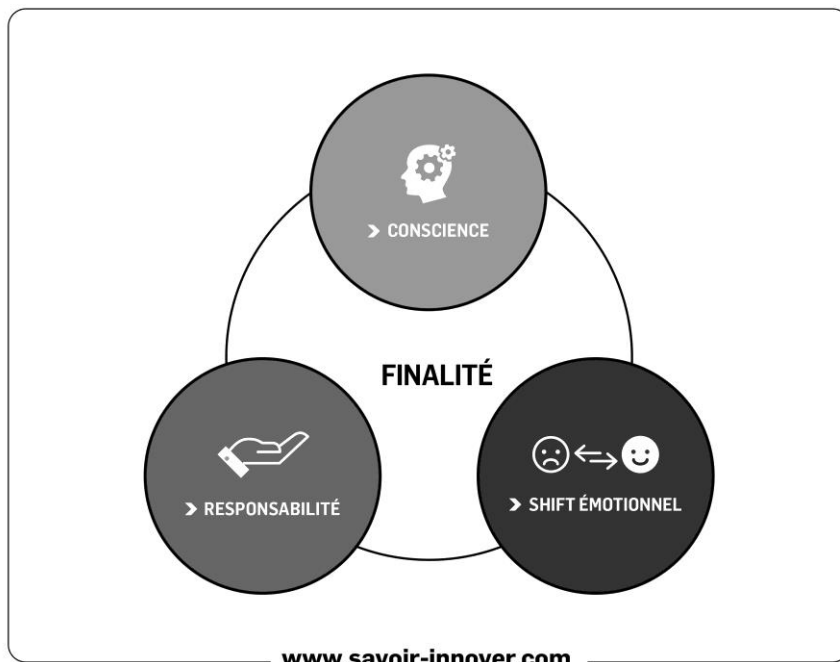
2. Se lancer dans un travail de conscience, de l'analyse à la mise en œuvre

L'analogie entre innovation et coaching se retrouve dans les leviers de réussite. Comme en entreprise où **le premier levier de réussite est de déterminer sa stratégie**, pour le coaché, il s'agit de travailler sa conscience pour clarifier ses objectifs et identifier ses freins et leviers. De la même manière, le coach va accompagner le coaché dans la recherche de ce qu'est son accomplissement mais aussi dans le diagnostic des ressources pour que ses objectifs puissent devenir raisonnablement réalisables.

Le deuxième levier de réussite va permettre de « shifter » d'une situation à l'autre. Bien souvent, un « shift » émotionnel. Il s'agira de travailler ses peurs, les limitations venant de croyances, mais aussi sur les réussites passées qui constituent un socle de confiance.

Enfin, il faudra **se tenir à cet objectif, rester focus.** Une attitude de responsabilité face à l'objectif que connaissent bien les innovateurs. En effet, à ce stade, le coaché risque de vivre des crises de conscience ou des accès de foisonnement d'idées, comme c'est le cas pour les innovateurs, pour qui ce dilemme est si fréquent, que de nombreux ouvrages lui sont consacrés. Y compris des films, comme, récemment « Oppenheimer » (2023) face à la bombe atomique.

Le coaching va offrir un cadre dans la durée, qui va entrainer le coaché dans le processus de transformation, et lui permettre de rester en conscience, en gérant ses émotions et avec une attitude responsable pour aller jusqu'au bout.



Les 3 leviers de réussite du coaching du « savoir-innover »

3. Mobiliser ses différentes intelligences et pratiquer le flow

Comme pour les innovateurs dont on pense souvent, à tort, que l'unique compétence requise est la créativité, en coaching, **il est nécessaire de recourir à plusieurs formes d'intelligences.**

Pour clarifier l'objectif, **l'intelligence émotionnelle** est essentielle au nettoyage des croyances et des émotions qui peuvent parasiter la clairvoyance. Le complexe d'imposteur, qui consiste à penser qu'on n'est pas à la hauteur, ou la peur de l'échec, peuvent limiter l'ambition et créer des troubles de confiance en soi. Nettoyer ses croyances limitatives, et valoriser ses succès passés permettent d'aborder la nouvelle tranche de vie avec confiance et volonté. De ce point de vue l'exemple d'Elon Musk qui se félicite quand ses engins spatiaux s'écrasent est un bel exemple de transformation d'un échec en leçon de réussite pour l'avenir.

Pour libérer ses idées, c'est **l'intelligence créative** qui doit être développée. Pour cela, la capacité à entrer dans son flow est ce que nous recherchons. Il s'agit de « *Cette sensation de facilité évidente mêlée à un état de conscience suraigu* », popularisée par Mihaly Csikszentmihalyi psychologue de l'invention. C'est le graal du développement personnel et de la culture innovation en entreprise.

Le coach, sachant créer les bonnes conditions, va permettre de vivre l'expérience optimale du flow souvent à l'origine d'avancées radicales. C'est une des gageures du coaching au savoir-innover qui en décrit les meilleures pratiques.



A l'étape suivante, au moment de décider, il va falloir faire preuve **d'intelligence des paradoxes** pour ouvrir le champ des options, essayer de rester dans le « et » plutôt que le « ou ». La solution c'est souvent une troisième voie qui permet de garder le meilleur de sa situation actuelle pour l'enrichir des perspectives nouvelles.

Et, au moment de la mise en œuvre, c'est **l'intelligence relationnelle et collective** qui doit être mobilisée pour trouver les leviers d'actions, de soutien et de réseaux. Comme pour les innovateurs qui doivent trouver les ressources et les soutiens pour transformer leurs idées en produits ou services concrets, en coaching, il faut créer l'attraction : exercer son shift émotionnel pour rester le plus possible dans la gamme des émotions qui rendent positifs (joie, enthousiasme...) et captent la bonne volonté par contagion émotionnelle... provoquant ainsi la chance et le soutien de ceux qui peuvent l'être.



4. Accepter de perdre pour gagner, se libérer du poids du passé pour s'envoler vers un futur nouveau

En coaching, comme en innovation, l'objectif peut être soit d'améliorer l'existant, innovation incrémentale, soit de trouver la « killer app » la solution qui va changer radicalement ma vie, la disruption. Le coaching « du pas de côté » ou celui du « changement radical » n'est pas le même.

La dualité création-destruction de l'innovation, se retrouve en coaching. Il faut souvent passer par une étape de deuil, de perte professionnelle ou affective pour se reconstruire et aborder sa nouvelle vie, son nouveau job, avec plénitude.

Le MBTI, que je pratique au niveau 2, permet d'identifier les préférences en la matière. Ayant travaillé sur la typologie des innovateurs au travers de l'analyse de centaines d'innovateurs dont plus de 10 promotions d'étudiants en innovation à la Sorbonne, de Clubs d'innovateurs du monde entier via des groupes LinkedIn, j'ai pu identifier **un modèle de préférences en matière d'innovation** avec les types correspondant le mieux aux étapes et rôles dans l'innovation :

- les « inventeurs » tel Einstein, ou Elon Musk à l'imagination disruptive ;
- les « adapteurs » tels Steve Jobs dont le génie a consisté à assembler en les désignant des briques d'innovations technologiques d'inventeurs ;
- les « développeurs » qui vont être surtout des marketers orientés business ;
- les « gardiens » qui innoveront dans les méthodes tel Jeff Bezos.

En coaching, le MBTI va aider à identifier ces profils de préférences dans leur rapport au changement et contribuer au process de transformation intérieure selon l'objectif poursuivi, du pas de côté ou du changement de vie radical.

5. Imaginer son futur positivement pour créer l'attraction

La réussite du coaching tiendra dans l'atteinte des objectifs fixés (« j'ai enfin trouvé le job de mes rêves », « j'arrive à piloter le changement de mon équipe »...) mais aussi la transformation intérieure qui aura pu s'opérer. L'innovateur tirera sa satisfaction du résultat mais aussi du chemin parcouru avec son projet et de l'enseignement, même de ses échecs, pour le prochain projet.

Comme je l'ai vécu avec mon propre coaching, **cette transformation m'a marquée durablement et certaines soft skills sont aujourd'hui intégrées à mon savoir-être** comme :

- la créativité et la capacité à gérer mon flux créatif et mes émotions ;
- à utiliser mes préférences et mes non-préférences pour décider ;
- à croire en ma chance pour la provoquer ;
- en me forçant à accepter la patience ;
- Etc.

Autant de soft skills qui me permettent d'aborder le nouveau monde vers lequel nous sommes en train de basculer, avec conscience que tout ne sera pas facile, mais optimiste pour trouver des solutions.

Et puisque « le hasard ne sourit qu'aux esprits préparés », pour citer Pascal, je transpose le rôle du coaching au savoir-innover à celui d'une **préparation philosophique pour vivre un avenir plus radieux.**

6 L'attitude savoir-innover, du coaching individuel au coaching d'équipe

Cette attitude qui transforme individuellement, personnellement et professionnellement, peut se décliner sur les équipes. Les CODIRs, par exemple, sont très demandeurs de développer leur intelligence collective pour une meilleure performance et entraîner les équipes à relever les challenges de l'intelligence artificielle, de la responsabilité d'entreprise, des réductions de coût, etc.

Identifier ses préférences d'équipe, permet d'actionner consciemment les forces collectives et compléter les faiblesses par les non-préférences.

Le « savoir-innover » c'est non seulement s'adapter au monde qui change mais aussi aux autres, et à leur différence culturelle, qui s'impose avec les nouveaux enjeux de civilisation. C'est le coaching d'une nouvelle humanité en devenir.