

## UNLOCK YOUR GROWTH - Interview Transcript

**Aline Frankfort en Jean-Louis Baudoin – 9/8/2010**

Bonjour, je vous présente Aline Frankfort et Jean-Louis Baudoin. Ils sont consultants en réflexion créative stratégique, ils inventent le futur, forment les gens à inventer le Futur et aident les entreprises à mettre l'Innovation en pratique. Pour les citer, "Shifts in Minds for Shifts in Action", "Strategy is Change", "We cannot match your expertise but we can help you see it with fresh eyes".

### **Quels défis observez-vous pour les décideurs dans votre secteur? Uned**

**AF:** Notre perception est que le monde change de manière discontinue. Les problèmes que l'on rencontre ne sont pas des problèmes que l'on peut "re-connaître" puisque nous ne les "connaissons" pas. Les réponses à apporter ne sont pas forcément les réponses d'hier. Il faut imaginer de nouvelles réponses. Pour être plus précis sur les changements révolutionnaires, on peut parler d'une Triple Révolution. Une première dans la finalité des entreprises où l'on passe d'une logique du "profit" à une logique où le profit est la récompense de la valeur créée. C'est le passage de la "Manufacture" à la "Valuefactory".

Une deuxième est liée à la manière de travailler. On passe d'une ère industrielle où "Matter matters" c'est-à-dire où la machine et la matière priment à une ère plus créative où c'est "l'Intelligence Ajoutée" qui prime. Ce sont l'esprit, la connaissance et les capacités créatives des personnes qui font la différence. C'est désormais le "Mind matters" qui prime.

Il importe donc changer la façon d'impliquer ces personnes à tous les niveaux pour initier des approches nouvelles et pertinentes.

La troisième Révolution se passe dans les modes de pensée. Nous sommes en train de passer de la pensée linéaire et cartésienne à la pensée créative et complexe. Nous venons d'une logique où  $4 + 4 = 8$  une logique de **LA** bonne réponse et nous passons à une nouvelle approche qui se pose la question  $8 = ?$  Ce qui nous permet de trouver une multitude de réponses et de possibilités, d'options, de solutions qui peuvent marcher. Un décideur peut être excellent dans un domaine de performance d'entreprise mais "exceller" n'est pas "innover".

Prenons l'exemple du saut en hauteur. Pendant des années, on a pratiqué la méthode du "rouleau ventral" en compétition. Cette méthode permettait d'améliorer les records centimètre par centimètre. Aux Jeux Olympiques de Mexico en 1968, un athlète du nom de Dick Fosbury\_a innover en inventant le fameux "Fosbury Flop", le "rouleau dorsal". A cette occasion, il a battu le record du monde de plusieurs centimètres.

**Unlock your Growth** - redefining growth and its challenges

Expert Insights brought to you by [www.pub.be](http://www.pub.be) and [www.greenhouse-bbc.com](http://www.greenhouse-bbc.com) (interviews by Erik Verdonck)

Le monde change de manière tellement différente que les règles du jeu doivent changer. Il faut découvrir des "Fosbury flops" au lieu de continuer à pratiquer les traditionnels rouleaux ventraux. Les entreprises sont face à un nouveau monde qui demande des sauts créatifs.

**JLB:** Un des défis qu'on rencontre en général est la résistance que je comprends par ailleurs à ce genre de changement. Quand Fosbury a inventé sa méthode, elle n'a pas été homologuée alors que rien dans le règlement ne l'interdisait. Mais c'était tellement contre l'habitude que pendant des mois on lui a dit "votre manière de sauter n'est pas autorisée". Finalement, le Fosbury Flop. a été accepté. Retard d'autant plus étonnant qu'aucun règlement ne l'interdisait. Mais c'était tellement nouveau que cela dérangeait les habitudes !

**AF:** Il y a une logique du profit et court terme. Mais les entreprises seront obligées de passer à une logique de la Valeur créée et à plus long terme (Sustainability, durabilité etc.). Celles qui poursuivent dans la logique actuelle ne créent pas leur Futur. Il y a une différence entre le Re-Engineering et la Stratégie à long terme. De plus, il faut se poser la question du "Pourquoi ?" Dans la littérature actuelle, tout tourne autour du "Pourquoi ?". "Pourquoi je vis ?" "Pourquoi la croissance ?" "A quoi cela sert ?". Nous sommes dans une rupture, dans ce que les anglo-saxons appellent un "Paradigm Shift".

**JLB:** Prenons la métaphore de la crise de foie. Quand on a trop mangé et bu, nous faisons une crise de foie que nous pouvons soigner avec une cure de Vitell. On applique un remède connu et le foie retrouve sa condition antérieure.

Par contre, lorsqu'on contracte une hépatite C, notre foie n'est plus jamais comme avant. Là, il y a "rupture". On ne peut plus jamais boire et manger comme avant, il y a des restrictions, les règles du jeu ont changé. Les Américains parlent d'une "condition" qui est là pour toujours. Trop souvent les gens espèrent qu'après la crise, les choses redeviendront comme avant. Qu'il suffit d'attendre, de laisser passer.

**AF:** Pour utiliser une autre métaphore, Dans le cas d'une crise, on peut imaginer qu'il suffira de réorganiser le mobilier dans la même pièce. Par contre, si c'est une rupture, nous devons réinventer la pièce et parfois même le building.

A notre avis il ne suffit pas de corriger les stratégies, il faut inventer de nouvelles approches. "Strategy is Change". Cela veut dire que toute vraie stratégie entraîne des défis importants et pousse l'entreprise vers des "territoires inconnus".

S'ils le voient de manière traditionnelle, les décideurs ont des problèmes avec le "Change Management" en termes de taille et de vitesse. Si le changement de l'entreprise est trop petit et trop lent, il sera ridicule par rapport à l'amplitude des changements du monde. Le changement de grande ampleur

mais trop lent est inacceptable. Le changement qui serait petit et rapide risque d'être trop incrémental; et s'il s'agit d'un changement important, il paraît trop risqué, voire impossible à réaliser rapidement parce qu'on ne peut pas tout changer d'un seul coup. Pour mener les changements nécessaires avec la rapidité nécessaire en mesurant les risques, une solution consiste à **expérimenter**: s'embarquer avec des clients dans une série d'expériences-pilotes choisies (changements de petite échelle) qu'il est possible de piloter rapidement, puis apprendre un maximum, valider et "déployer" à plus grande échelle.

## **Il faut donc favoriser la prise de risque dans les sociétés?**

**JLB**: Oui, parce que ce qui peut être perçu comme "prendre des risques" dans un paradigme peut être perçu comme "construire" l'avenir dans un autre. C'est intéressant. Certains s'opposent au changement, d'autres y croient et adoptent cette voie pour construire le Futur.

**AF**: C'est aussi une question d'envergure. On demande parfois aux clients de pouvoir tester certaines pistes. Si l'expérience marche, tout le monde en retirera des bénéfices. Mais tout changer dans l'abstrait sans jamais expérimenter dans le concret constitue un réel problème. Le grand défi est de passer d'une vision

quand il y en a une à une action performante, passer du "Design" à l'action. Un auteur dont j'ai oublié le nom disait "*Une vision sans action est un rêve éveillé mais une action sans vision est un cauchemar*". Le vrai problème aujourd'hui est un problème d'incertitude. Il n'y a pas de visibilité. On ne peut pas faire des prévisions. Il existe des scénarios possibles – Breakdown, Breakthrough... - mais on est dans l'incertitude, d'où la nécessité d'être plus flexible et imaginatif.

Si on veut appliquer de nouvelles approches, il faudra bien les inventer. On ne peut pas reconnaître ce qu'on connaît pas. On ne connaît pas ce qui nous arrive. Il faut arriver à vivre avec l'incertitude mais cela ne doit pas nous paralyser.

Comment prendre les meilleures décisions aujourd'hui?

## **Faut-il abandonner l'obsession du contrôle?**

**AF**: Il est intéressant de remplacer le contrôle par les notions "Focus" et "Freedom".

**JLB**: Dans notre séminaire sur le Jazz et le Management, nous faisons le parallèle suivant: le focus est le morceau que l'on joue, puis on décide ensemble dans quel ton nous allons le jouer, puis à quel tempo puis dans quelle forme de rythme... Cela constitue la structure générale qui est partagée et acceptée part tout le monde. . Mais, en même temps, la liberté d'improvisation est totale. A notre avis, la Créativité n'a aucun sens si elle ne s'exerce pas dans un cadre avec des limites bien précises. Mais, en général,

les entreprises définissent mal leurs limites. Damart faisait de la Créativité dans les sous-vêtements. Un jour, quelqu'un leur a dit: "pourquoi ne pas faire des vêtements"? Lorsque l'on passe à un autre paradigme, les limites deviennent exponentielles.

**AF:** Le philosophe Edgar Morin dit qu'on est au moment de la transformation de la chenille en papillon. La chenille s'autodétruit en partie pour se métamorphoser en papillon, lequel est à la fois la même et autre chose que la chenille. Il y a une part de destruction. On ne peut pas reconstruire la société sans en partie revoir ce qui existe et créer du nouveau. On ne sait pas ce qui va se passer.

### **Pourquoi y a-t'il une telle pression à changer en ce moment?**

**AF:** Parce qu'il n'y a jamais eu autant de convergences entre les différentes crises: la crise écologique, économique, politique, financière... La crise est la surface observable. En profondeur, tous les systèmes ont atteint le bord de la rupture, disent certains scientifiques. Quand il y a rupture d'équilibre, le système peut déboucher soit sur le "Breakthrough" soit sur le "Breakdown". On ne sait pas ce qui va se passer mais on est dans une période de turbulence – une sorte de creux qui va durer des années. Tout est en train de vaciller mais on ne sait pas vers quoi on évolue. On sait qu'on est dans une transformation irréversible.

On a reçu des signaux que l'on n'a peut-être pas vus. On voudrait bien les nier: les banques font à nouveau du profit! On se crée l'illusion que l'on pourra continuer comme avant. Pour certains, la lutte consiste à résister au changement, au déclin des institutions et à dire "mais non, cela ne va pas recommencer".

Pour d'autres, il est évident qu'un nouveau monde est en train de se créer, d'émerger, auquel nous pourrions contribuer et participer. Nous ne sommes pas sûrs du "comment ?", nous ne savons pas si cela créera du profit. Nous n'avons pas les critères d'évaluation du profit à venir. Restructurer est une option court terme. Ce n'est pas parce que l'on coupe du "muscle" que l'on crée nécessairement "l'Entreprise du Futur". On applique des règles et une pensée qui ne sont pas au niveau adéquat pour régler le problème que nous avons créé.

Nous sommes à l'intérieur de limites qui ne sont pas les bonnes. L'acuité du problème est illustrée par le chaos que nous traversons actuellement.

Il n'est plus possible de régler les problèmes chacun dans son petit coin. On se rend compte qu'il y a autre chose à faire. Et cela mène à l'invention de nouvelles manières de faire.

## Devons-nous évoluer vers une responsabilité partagée plutôt qu'individuelle ?

**AF:** L'Intelligence Collective est à la mode. Mais n'oublions pas que l'Humanité a fait la preuve qu'elle est également capable de générer la plus grande "Stupidité Collective". S'il suffisait de mettre des gens ensemble pour créer de l'Intelligence Collective, cela se saurait! Les questions qui se posent sont "quoi faire ?" et "comment faire ?" L'incertitude fait qu'aucun décideur ne possède des réponses voire "la" réponse. Idéalement, il faudrait parvenir à travailler avec de "l'Intelligence Ajoutée" (cfr. co-creation), en associant de multiples couches de manière plus ouverte et plus créative, en créant des dialogues plus larges – la Stratégie est un dialogue – et des outils et des modes de penser différents. Oui pour le participatif "éduqué". Il devrait normalement y avoir plus dans plusieurs têtes que dans une seule. Mais si on réunit des "Egos", le résultat sera toujours inférieur. Il faut donc bien réfléchir à la façon dont nous travaillons pour pouvoir profiter de "l'Intelligence Ajoutée". Il faut arriver à un état où l'on se sent libre d'abandonner une partie de son pouvoir individuel. Beaucoup de gens au pouvoir aujourd'hui n'ont pas l'Autorité qu'ils devraient avoir!

Il est important de développer d'autres qualités, d'autres formes d'Ego, de conscience et de Créativité pour accroître la puissance du groupe.

**JLB:** Nous parlons ici d'autorité morale, de quelqu'un qui fait autorité comme un philosophe ou un intellectuel. Les personnes le suivent parce que il ou elle est une autorité et fait autorité dans son domaine.

**AF:** Le dialogue est fondamental, c'est clair. Le dialogue "éclairé". Si tout le monde est d'accord, c'est que personne ne réfléchit vraiment. On est souvent dans le compromis plutôt que dans le consensus éclairé. Celui qui introduit du nouveau a toutes les chances de se faire éjecter. On devrait s'écarter du conformisme. Il y a un manque d'Éducation dans la réflexion collective. On passe son temps à dire "c'est blanc" ou "c'est noir" alors que c'est peut-être "blanc ET noir". On en arrive à générer des échanges transversaux qui sont évidemment préférables aux silos mais il faut faire encore beaucoup plus en termes de conscience et apprendre à repenser notre façon de penser. Il faudra par exemple intégrer le Business et l'Écologie ou le Sociétal.

Mais comment intégrer les choses, tout faire de manière intelligente pour avancer?

Comment gérer en même temps le Présent et le Futur? "Keep the Best and reinvent the Rest". "The Best", c'est ce qui existe déjà aujourd'hui et qui est le meilleur en termes de contribution pour demain. Comment arriver à faire en sorte que ce soit le Futur qui soit la cause de nos actions d'aujourd'hui ?

Au lieu d'être "locked in the Past", enfermés dans le Passé, nous pourrions nous rendre compte que nous avons la possibilité d'inventer de nouvelles voies pour l'avenir et ce seraient ces nouvelles voies qui guideraient nos actions d'aujourd'hui

**JLB:** Beaucoup de gens nous disent qu'on ne peut pas prédire le Futur. C'est vrai. Mais en tout cas, on peut y réfléchir. Par exemple, grâce à la Méthode des Scénarios inventée par Shell dans les années soixante et à la Réflexion Créative, nous disposons aujourd'hui d'outils très structurés pour envisager l'Avenir. Nous pouvons imaginer des scénarios qui nous préparent à certains événements qui pourraient se passer. Une fois que l'on a imaginé les Futurs possibles, nous revenons ensuite à "aujourd'hui" et nous réfléchissons à ce que nous devons mettre en place pour que ce que nous avons vu se produise.

C'est là que le Futur devient une merveilleuse "Driving Force". Parce que tout le monde a vu, tout le monde participe. On est dans le plaisir de coopérer, pas dans l'ennui d'être obligé de travailler ou dans la fatalisation.

**AF:** Pour en revenir à cette notion de collaboration, il faut regarder à la fois l'intérieur de l'entreprise et l'extérieur de l'entreprise et les entreprises entre elles. Ce n'est pas tellement évident parce qu'on continue de parler de compétition et de guerre entre entreprises exerçant la même activité. Prenons l'exemple de l'automobile. Pour régler un problème de freins, certains fabricants ont trouvé une solution innovante en regardant d'autres industries confrontées de manière plus cruciale au même problème: l'Aviation. Il est donc possible de trouver des solutions hors de son domaine.

On utilise rarement l'intelligence de milliards de gens et des autres entreprises pour avancer parce trop d'entreprises continue à souffrir du "Not Invented Here Syndrome". Il y a un énorme potentiel non utilisé qui se fonde sur de la "défense de territoires" plutôt que sur la fluidité.

Si on l'observait vraiment, la vie nous enseignerait beaucoup de choses. La vie est beaucoup plus créative dans les flux. En revanche, les "systèmes" que nous avons inventés barricadent et ne correspondent pas à la vie.

### **Comment favoriser la Créativité et par la suite l'Innovation?**

**JLB:** Il y a énormément de malentendus sur la Créativité. Il y a la croyance que la Créativité est un don. Effectivement, certains individus sont plus créatifs que d'autres mais la Créativité est avant tout un "skill". C'est un talent qui peut s'apprendre, se développer, se pratiquer. Plus on pratique, meilleur on devient. Mais beaucoup de gens croient que l'on naît créatif. Ou alors ils croient que la Créativité, c'est n'importe quoi. Et ils ont souvent raison !

**AF:** L'Innovation, c'est de la Créativité implémentée. La Créativité est le "driver" de l'Innovation. Si on n'a pas la capacité d'inventer de nouvelles réponses, il n'y aura pas d'Innovation. Mais si on a une idée géniale que l'on

ne peut pas implémenter, il n'y aura pas d'Innovation non plus. La Créativité est étroitement liée à notre manière de "percevoir" les choses. L'Innovation peut prendre la forme d'un système. En Occident, nous avons bloqué la Créativité par une forme de pensée extrêmement analytique que nous considérons généralement comme **LA** forme d'intelligence. Nous découpons les problèmes en éléments de plus en plus petits. Plus nous entrons dans l'ère de la complexité, moins cette manière de faire fonctionne. En plus, notre système éducatif ne nous a pas appris à développer des concepts originaux. La Société actuelle ne semble pas encourager cette démarche. Il semble que les jeunes d'aujourd'hui soient rassemblés en tribus de conformistes. Bien sûr, ils sont différents de nous mais ils ne sont pas différents entre eux.  
"Sameness never creates Greatness"

Il est important de créer de l'originalité qui crée de la Valeur et qui fasse progresser. Parfois, nous réfléchissons de manière totalement conforme. Au début, Lego offrait des modules qui permettaient de tout créer. Maintenant, on achète la boîte avec des modèles. On sait à l'avance ce que l'on va créer. Cela pose des questions.

Appliquant le principe du "Lead-User Innovation", une communauté de surfers a inventé une nouvelle façon de surfer – en remontant les pentes utilisées en ski alpin.

On devait s'occuper des vrais besoins du monde. Et passer d'une croissance "stupide" (basée sur la productivité, sur des déséquilibres et sur l'injustice) à une croissance "intelligente", innovante où la question principale que l'on se pose est si on crée du bonheur parce qu'on rend les gens plus intelligents et plus heureux. Notre société occidentale définit la croissance comme "produire plus", "vendre plus", "gagner plus", toujours "plus". "More is better". C'est ainsi que nous sommes parvenus à augmenter le niveau de la vie (Santé, Éducation...) d'une grande partie de la population. Mais finalement, on s'aperçoit que le fait de consommer plus n'apporte pas plus de Bonheur. En plus, nous nous rendons compte que nous sommes au bord de la destruction. Pour la première fois, nous nous rendons compte que L'Humanité est mortelle, que la race humaine peut disparaître de la Planète.

Le progrès est un mythe qui touche à sa fin.

"More" n'est pas nécessairement "better" commencent à dire certains. De plus en plus de gens consomment autrement, des systèmes de trocs apparaissent de plus en plus, des gens consomment moins d'énergie avec leurs maisons "passives" et autonomes.

Les entreprises se posent des questions et pas seulement cosmétiques.  
"Less is more".

**JLB**: le concept de "Sufficiency" joue également de plus en plus. Avons-nous VRAIMENT besoin des 42 variétés de confitures que l'on trouve au magasin ?

**AF**: la "Sufficiency" est effectivement une question importante pour nous.



Qu'est-ce qui est décent ? Souvent, on tombe dans un "luxe" qui n'est pas forcément nécessaire. On dit souvent qu'il faut du courage pour changer. Le courage et l'Innovation sont des vertus qui sont souvent mal maîtrisées.

Il faut du courage quand on est devant l'Inconnu.

### **Quels sont selon vous des modèles à suivre, de bons exemples ?**

**AF:** Le distributeur américain Wal-Mart a opéré un changement fondamental et adopté une vraie politique écologique dans laquelle les fournisseurs sont impliqués et engagés (committed) comme des partenaires indispensables dans le processus.

Un patron japonais de Sanyo a lancé l'initiative "Think Gaia". Il voulait lancer un nombre de produits en lien avec les besoins véritables de l'Homme et de la Nature. Mais ce patron a été viré parce qu'on trouvait sa vision trop naïve. Dans le film "A Beautiful Mind", le génie apprend qu'on a transformé ses visions en jeux. "Est-ce que j'ai atteint le stade où ma simplicité frise la naïveté ?" demande-t-il.

On associe trop souvent la simplicité à la naïveté. La fraîcheur de vue est intéressante mais il ne faut pas être naïf. Tout ce qu'on défend quand on est devant l'Inconnu peut avoir l'air naïf. Pensez au "Cradle-to-Cradle" étroitement lié au développement durable. Beaucoup d'industriels sont convaincus que cette approche ne rapportera jamais d'argent. Pourtant, il s'avère qu'elle peut générer du profit et en même temps qu'elle protège la planète et rend les gens plus heureux.

Le Business est un acteur qui peut contribuer à changer le monde.

La compagnie aérienne Southwest est un bon exemple pour moi. Ils utilisent un seul modèle d'avion, ils sont assez bon marché, très ponctuels, n'offrent aucun service, utilisent des aéroports secondaires. Ils ont été à l'essentiel. C'est un bon exemple de "Sufficiency".

**JLB:** L'exemple de Sanyo nous montre un décideur visionnaire qui demande de penser "Gaia" – un "must" absolu à notre époque – opposé à des actionnaires qui ne pensent qu'aux chiffres, à leurs dividendes et qui refusent. On se trouve devant un antagonisme entre la Vision et la réalité quotidienne, du "arrêtez de rêver, nous voulons un dividende".

Certaines entreprises qui envisagent l'Innovation et l'Avenir ont énormément de difficultés quand elles sont confrontées à des actionnaires qui ne considèrent que le profit à court terme. Dans ces entreprises, il n'y aura donc pas d'Innovation parce que l'Innovation "pose des questions" à des personnes qui ne sont pas toujours les bonnes ! La culture de l'Actionariat doit changer. Les actionnaires doivent apprendre à regarder plus loin que leurs relevés de comptes en banque.



**AF:** La société Hain Celestial Bio Food a travaillé sur des manières de réduire créativement des coûts à long et à court terme et sur de nouvelles offres "No Waste. Ils ont réinventé leur bâtiment désormais totalement autonome et l'ont installé à Aalter. Ils ont revu leur offre de pain et de nourriture énergétique et l'ont adaptée aux besoins du consommateur d'aujourd'hui. Ils font du bien aux gens et ils s'efforcent d'être cohérents dans leur façon d'opérer.

**JLB:** Ils sont vraiment "People, Planet, Profit" chez Hain.

**AF:** Prenons le cas de Derbigum. Leur métier était basé sur la production et le placement d'une membrane noire sur les toits plats afin de les imperméabiliser. Leur slogan était "The best for your roof".

Ils ont décidé d'intégrer "People", "Planet" "Profit". Ils ont donc inventé et développé le concept de "Greenovation".

Au départ de ce concept, ils ont inventé une membrane blanche (DerbiBrite) qui jouait le rôle de "Passive Cooler" et permettait d'économiser l'énergie en réduisant le recours au conditionnement d'air. Puis, ils ont inventés le "DerbiSolar", qui était du "Brite" avec des panneaux solaires intégrés. Puis ils ont créé un arrangement financier adapté pour permettre à des propriétaires de les installer. Puis ils ont conclu un arrangement avec une compagnie d'assurance puis avec des distributeurs d'Énergie qui se chargent de distribuer l'excédent d'énergie produite par les toits via leurs réseaux. Il s'agit d'un concept révolutionnaire de production d'énergie verte qui génère plus de profit tout en respectant mieux la Planète.

Comment ont-ils appris à regarder plus loin que leur métier de base ?  
Comment ont-ils réussi à passer d'un produit "commodité" traditionnel à un produit totalement nouveau ? Ils se sont dit "Nous pourrions ! Nous pourrions tester plusieurs choses et voir ce qui marche. Il n'y a pas qu'une seule route qui mène de A à B."

En revanche, pas mal d'entreprises n'ont pas ou plus exactement n'ont plus le choix. Elles doivent restructurer ou fermer. Pour moi, cet échec est dû à un manque de réflexion créative faite à temps. Ce n'est pas en regardant dans le rétroviseur qu'on avance.

"Shift in Minds" veut aussi dire "Shift in Intentions".

Avons-nous VRAIMENT envie de créer le Futur ?

Il est plus facile de critiquer une chaise que d'en créer une.

Inventer le Futur peut paraître compliqué et complexe.

Mais il est plus facile d'y travailler et de réussir avec les bonnes méthodes.

## **Comment procéder pour en arriver aux Innovations de rupture?**

**AF:** Il existe 4 pistes.

Une est la conscience individuelle et collective. La différence entre "être aveugle" et "être conscient".

Une autre est de passer d'une pensée linéaire à une pensée plus créative, plus latérale et "intégrante". Une pensée qui intègre l'économie avec l'écologie, l'éthique, le social, le sociétal...

Une troisième piste consiste à équilibrer Présent et Futur. Comment continuer à exploiter le meilleur (le roulé ventral) et en même temps inventer d'autres manières de faire (Fosbury Flop) et avoir une Vision plutôt dirigée vers le Futur.

La quatrième piste, c'est le monde qui nous impose d'adopter de nouvelles approches de fonctionner de manière collaborative. Il faut progresser en matière d'Invention.

Le mot "Conscience" est facile à dire mais la "prise de conscience" n'est pas facile à réaliser. Notre cheminement est un mélange de peurs et d'envies. Nous avons tendance à accepter et à ne pas "challenger" ce qui a toujours existé.

Mais si on accepte qu'il puisse y avoir autre chose, on peut peut-être réveiller le potentiel. On peut aujourd'hui utiliser des cellules souches pour régénérer certains organes. Peut-être y-a-t-il de cellules souche dans notre cerveau qui permettraient aux êtres humains de se réveiller !

Nous vivons des moments historiques. Nous avons de quoi nous réveiller si nous arrêtons de nous regarder comme des êtres passifs.

L'être humain change lorsqu'il a peur ou lorsqu'il a envie..

Pour faire de la mayonnaise, il faut du sel, du poivre, un jaune d'œuf et de la moutarde. C'est à la fois simple et complexe. L'émulsion (la mayonnaise) est supérieure à la somme des ingrédients.

Comment faire émerger dans le monde plus que la somme des parties ?

On a besoin de stratégies plus "amicales" (style co-création) plutôt que de stratégies de guerre. De nouvelles métaphores sont souhaitables comme celle du Jazz au lieu de celle de l'orchestre classique.

**JLB:** Dans le Jazz, le leader est entouré de grands talents, tous experts dans l'utilisation de leur instrument. Tout le monde est également expert en improvisation et éprouve du plaisir à jouer avec les autres. Ainsi émerge le son d'un groupe, comme celui de Miles Davis par exemple.

**AF:** les musiciens savent toujours quel morceau ils jouent, dans quel ton, à quel rythme. Tout le monde connaît son instrument et collabore. Chacun est là pour jouer au mieux et pas pour faire de son nez. Improviser constitue un risque mais chacun le prend parce que chacun est "équipé" mentalement et techniquement.

En dehors de la prise de conscience et de l'application de nouvelles métaphores, il y a lieu de diffuser, de faire connaître et de développer autre chose que les points de vue étriqués ou pessimistes. Il se passe des choses formidables mais quelqu'un qui prend l'initiative d'un projet risque d'avoir l'air d'être moins réaliste et moins intelligent que quelqu'un qui le détruit.

Idéalement, on devrait pouvoir oser raconter des histoires embryonnaires qui n'ont pas encore fait preuve de succès et inventer des projets expérimentaux.

Les "Best Practices" sont toujours basées sur le Passé. Encourager et favoriser les "Next Practices" semble donc plus indiqué aujourd'hui.

Combien d'idées de génie ont été rejetées ?

Nous avons besoin d'être émerveillés. Croire et avoir la foi, en même temps que nous doutons. Edgar Morin dit que l'Utopie peut tout changer et ne rien changer. Le réalisme, quant à lui, est à la fois lucide et aveugle. L'Utopie peut tout changer. Elle exprime la réalité de demain. Elle peut ne rien changer parce qu'on est jamais sûr que cela marche. Le réalisme est lucide et aveugle parce qu'il se limite à ce qu'il connaît (cette tasse et rien d'autre). L'homme a toujours eu besoin de foi mais il peut douter aussi.

Nous ne sommes pas dans le domaine des dogmes.

Avons-nous la foi que nous pouvons changer le monde?

**Quelle serait votre conclusion, les conseils à donner aux décideurs?**

**AF:** "Shifts in Minds for Shifts in Action" fait appel à l'idée de régénérer. Nous devrions pouvoir dire "Breakthrough" mais une majorité de "responsables" n'osent pas parce qu'ils ont peur d'une nouvelle révolution radicale.

Nous avons besoin de changements fondamentaux. Pour les réaliser, il nous faudra un changement profond dans nos manières de percevoir et de voir.

Voilà un défi pour l'Éducation et l'entreprise.

**JLB:** Je pense que le Futur démarre à l'école. On aura déjà fait un grand progrès quand on aura revu les programmes (lorsque l'on passera de  $4+4 = 8$  à  $8 = \dots$ ).

**AF:** J'éprouvais des problèmes à l'école. Alors en lisant Edgar Morin, j'ai découvert "l'école de la Complexité".

L'école traditionnelle veut assurer la certitude du professeur en n'envisageant qu'une seule bonne réponse.

"Quelle est une alternative à une pomme ?" demande un instituteur. Un petit garçon répond "une barre Mars" et l'instituteur lui met "zéro". La réponse est-elle fautive parce que l'instituteur pensait "fruits" alors que le petit garçon pensait "10 heures" ou "goûter" ?

Il reste encore beaucoup de chemin à faire !