

« Soyez un numéro deux »

MIGUEL AUBOUY [1]

Depuis le temps que nous fabriquons des objets, le processus de leur création continue de nous échapper. Dans son dernier ouvrage, dont nous adaptons ici un extrait, Miguel Aubouy tente de le percer à jour. Avec des conclusions surprenantes, qui ébranleront quelques certitudes.

La scène se déroule le samedi 26 février 2005, vers 20 heures, dans la grande salle de l'aquarium de Monterey, non loin de San Francisco, dans l'État de Californie, aux États-Unis. Il s'agit de la soirée d'ouverture de la conférence TED. À cette occasion, les organisateurs ont invité le professeur James Watson à parler. Ils lui ont demandé de raconter la découverte de la structure de la molécule d'ADN.

La conférence, que l'on peut voir sur le réseau internet, dure 20 minutes et 10 secondes. Pendant les premières minutes, James Watson parle de son enfance, de ses études, de son intuition, des premières tentatives. Puis, au moment où l'horloge indique 9 minutes et 56 secondes, c'est-à-dire précisément au mitan de sa conférence, il décrit le moment décisif de la découverte de la structure de l'ADN. À ce moment, il dit : « Nous avons trouvé la réponse le 28 février 1953. C'était à cause d'une règle qui, à mes yeux, est une très bonne règle. » Il dit alors : *Never be the brightest person in a room* (« Ne soyez jamais la personne la plus brillante de la pièce »). Il ajoute : « Et nous ne l'étions pas ! »

Ces mots sont prodigieux, mais il faut sans doute replacer le personnage dans son siècle pour en mesurer toute la valeur.

En 2005, James Watson a 76 ans. Il a reçu le prix Nobel de biologie en 1962, avec ses collègues Francis Crick et Maurice Wilkins. La découverte de la structure de la molécule d'ADN, à laquelle il a contribué, a permis de

[1] Responsable des activités « innovation technologique inspirée » au commissariat à l'Énergie atomique et aux Énergies alternatives. Courriel : miguel.aubouy@gmail.com.

mots-clés

créativité, processus, innovation

comprendre le mécanisme par lequel l'information génétique d'un être se transmet à son descendant. Il existe un consensus pour penser qu'il s'agit du plus grand achèvement de la biologie au xx^e siècle. C'est un pan entier de la science qui s'ouvre avec lui : la biologie moléculaire.

À l'âge de 24 ans seulement, James Watson est donc propulsé au panthéon des plus grands savants du siècle, et la leçon qu'il tire de son aventure avec cinquante ans de recul est celle-ci : ne soyez jamais la personne la plus intelligente du groupe.

Non seulement ces mots sont prodigieux, mais ils sont étranges. Car ce n'est pas précisément ce que l'on nous apprend. Ils appellent un approfondissement. Cet approfondissement propose une réflexion très générale sur l'innovation.

Depuis l'enfance, on nous le répète : il faudrait être le premier ou la première. À l'école, au collège, au lycée, en classe préparatoire, à l'université, dans les écoles d'ingénieurs, dans les écoles de commerce, pendant les treize à vingt-cinq ans que durent nos études, il faudrait être le plus intelligent. Il faudrait être un numéro un. Et s'il est souhaitable que cela nous arrive, c'est en raison du fait que nous aurions alors plus de chances de devenir un numéro un au travail, et puis dans la vie, aussi, sans doute, par voie de conséquence. Autrement dit : un numéro un pendant toute notre existence.

C'est pourquoi les tables des librairies sont jonchées de livres qui se proposent de nous expliquer les secrets des numéros un. Nous commençons

par être admiratifs envers les premiers de la classe et nous finissons par être fascinés par les rois ou bien les présidents de la République.

Être un gagnant et être un numéro un ne font qu'un dans le cerveau collectif des sociétés dans lesquelles nous vivons, qui nous apprennent à vivre.

C'est faux, et pas seulement parce que c'est ridicule. C'est faux pour une raison profonde. En vérité, ce sont les numéros deux qui réussissent dans la vie.

Évidemment, il y a une différence qualitative entre un numéro un et un numéro deux. Ce n'est pas seulement une question de rang. Ce n'est pas une question de degré. C'est une question de nature.

On entend parfois : le numéro un cherche à préserver le *statu quo*, alors que le numéro deux voudrait que tout change. Le numéro un est au sommet de la pyramide : il domine le monde. Si le monde venait à changer, il serait en danger de perdre sa place. Le numéro deux, en revanche, œuvre à ce qu'un autre monde advienne, car dans un monde qui serait différent la hiérarchie pourrait être bouleversée. Il pourrait devenir numéro un.

Quand bien même ce serait juste, c'est une remarque totalement dénuée d'intérêt. Il faut entrer dans le détail du

Ne soyez jamais la personne la plus intelligente du groupe

processus d'innovation pour décrire comment cette différence qualitative trouve à s'exprimer concrètement.

L'innovation, c'est un seul mot pour trois épreuves. Ces trois épreuves sont de natures différentes. Elles se succèdent. Tant que l'on n'a pas réussi la première difficulté, il est parfaitement inutile de se lancer dans la deuxième : on ne pourra l'atteindre. De même, c'est une perte de temps, d'énergie et de moyens que d'aborder la troisième difficulté si l'on n'a pas auparavant triomphé des deux premières épreuves. C'est un peu comme si l'on devait ramasser trois clefs

pour ouvrir trois portes successives, chacune donnant accès à un niveau supérieur. C'est au bout du dernier niveau seulement que se trouve l'innovation.

Les trois épreuves dont je parle sont dans l'ordre : une épreuve d'observation, une épreuve d'imagination, une épreuve de ténacité. Je les appelle respectivement : l'épreuve du chasseur, l'épreuve du mage, l'épreuve du cultivateur.

La première épreuve du processus d'innovation, celle que j'appelle l'épreuve du chasseur, est une épreuve d'observation. Il s'agit de trouver la bonne question à se poser. La difficulté tient au fait que cette question n'est pas évidente. Elle est en quelque sorte cachée. C'est presque rien. C'est un minuscule détail qui passe inaperçu pour la plupart des gens.

C'est, par exemple, l'ingénieur anglais James Dyson qui constate que l'aspirateur qu'il vient pourtant d'acheter ne fonctionne pas

aussi bien qu'au premier jour. Tous ceux qui ont acheté un aspirateur ont été confrontés au même problème qui est simple à décrire : la poussière bouche les pores du sac où elle s'accumule, et très rapidement l'aspiration est empêchée. Il s'agit d'un problème de conception.

Tout le monde l'aura probablement constaté, et tout le monde sans doute aura maudit l'appareil, c'est tout. James Dyson, lui, se demande dans quelle mesure on peut concevoir un aspirateur qui ne perde jamais la puissance de son aspiration. C'est ainsi qu'il invente l'aspirateur sans sac.

Pour réussir l'épreuve du chasseur, il est utile d'avoir accumulé de la connaissance, et ce n'est même pas certain. Car la qualité primordiale pour réussir cette épreuve est celle de l'attention curieuse. Il s'agit d'être à l'affût du moindre détail qui peut se révéler une observation clef. C'est pourquoi je l'appelle l'épreuve du chasseur.

Car c'est la faculté du chasseur de voir ce qui se cache dans la forêt des choses qui nous entourent, qu'un

homme ordinaire ne sait pas deviner. C'est un don qui lui appartient de savoir épier. Celui qui est dans cette épreuve est à l'affût. Il cherche des branches cassées, de la terre marquée, des poils sur l'écorce, des excréments tièdes, des odeurs âcres, tous les minuscules signes qu'il y a quelque chose de vivant à trouver. Un gibier, pour les païens. Un ange, pour les chrétiens. Le *kairos*, pour les grecs anciens.

Dans son livre intitulé *The Ten Faces of Innovation*, Tom Kelley, le directeur de l'agence Ideo, raconte le métier de l'innovation sous la forme de personnages emblématiques. Le premier d'entre eux, celui dont Tom Kelley affirme qu'il le garderait s'il ne devait en rester qu'un seul, est le personnage de l'anthropologue. Il justifie son choix ainsi : « Comme

la plupart de nos entreprises clientes, nous avons à notre service beaucoup de gens brillants

capables de résoudre des problèmes. Mais nous devons savoir quels problèmes résoudre. »

Le numéro un, par définition, c'est celui qui sait répondre merveilleusement à la question qu'on lui pose. Il sait la géographie du pôle Nord. Il connaît l'aire du parallélogramme. Il a appris la gravité, et il sait calculer le temps qu'il faudra pour que la piscine se vide. Mais il n'a jamais choisi la question. D'autres l'ont sélectionnée pour lui. C'est parfait pour étudier. En innovation, malheureusement, c'est rédhibitoire.

Être un numéro deux, dans le contexte de l'épreuve du chasseur, cela signifie une chose très simple : choisir soi-même sa question.

Le numéro deux décide de la question à laquelle il tente de répondre. Ce n'est jamais la question de ses professeurs. Ce n'est pas la question de ses ancêtres ni de ses amis. Ce n'est pas même la question de son banquier. C'est sa propre question : ridicule peut-être, injustifiable sans doute, mais riche d'un germe de nouveauté.

Choisir soi-même sa question

Dans la conférence TED que j'ai citée en introduction, James Watson raconte deux anecdotes étonnantes à propos de la découverte de la structure de l'ADN. D'abord, il évoque le retentissement de la publication. Il dit : « Pendant les cinq années qui suivirent la publication de notre découverte, l'article a été cité cinq fois seulement. » Personne ne s'intéressait à la structure de la molécule d'ADN à l'époque. Ce n'était pas la question de ses collègues. C'était sa question.

Enfin, James Watson parle de la brevetabilité de l'ADN. Francis Crick et lui-même ont travaillé en vue de protéger des applications de leur découverte. Selon James Watson, l'ingénieur brevet avait conclu qu'il n'y avait rien à breveter : *No use for it !*, cette découverte est inutile.

Il en va de la vie comme de l'école : les questions des numéros deux sont toujours inutiles. Ce ne sont jamais celles qui permettent de gagner des points aux examens.

Lorsqu'on a trouvé la bonne question à se poser, on a trouvé la première clef. On a réussi l'épreuve du chasseur. On accède à la deuxième épreuve du processus d'innovation. Celle que j'appelle l'épreuve du mage.

Dans l'épreuve du mage, il s'agit de trouver une idée, mais pas n'importe quelle idée. De même que n'importe quelle question ne permet pas de réussir la première épreuve, avec la première idée venue, on ne réussira pas la deuxième épreuve. Ce que l'on cherche dans la deuxième étape de l'innovation, c'est une idée qui va permettre de quitter le domaine de l'inspiration pour aller vers celui des réalités. C'est une idée très particulière. C'est une idée clef. Trouver l'idée clef est le but de l'épreuve du mage.

Bien entendu, l'idée clef est liée à l'observation clef. Elle lui répond, d'une certaine manière. Elle en est la conséquence.

D'ailleurs, il arrive que le lien soit immédiat et l'épreuve facile. D'autres fois, le saut conceptuel est plus

considérable. L'effort imaginaire doit être plus important.

Dans tous les cas, la deuxième épreuve du processus d'innovation est une épreuve d'imagination. Il faut être à l'aise dans le monde des idées. Il faut savoir accueillir toutes les idées : les plus bizarres, les plus idiotes, les plus incongrues, les plus douteuses. Il ne faut pas s'arrêter à leur apparence. Il faut explorer le monde des concepts sans retenue. C'est pourquoi je l'appelle l'épreuve du mage.

Car il revient au mage la faculté d'échanger avec les mondes qui échappent à nos sens. Le mage établit le lien avec ce qui est plus grand que nous et demeure invisible à nos yeux. Celui qui atteint cette étape disparaît de la rivière, comme les saumons des peuples celtes. Il plonge sous la surface des choses. Ses amis voient ses lèvres bouger, et il est ailleurs. Il est dans le noir. Il est dans le silence. Il prie des dieux sans nom qui n'appartiennent qu'à lui.

La difficulté de cette épreuve tient au fait qu'une idée clef est toujours originale. Et une idée originale, c'est toujours, d'une manière ou d'une autre, une provocation : elle heurte nos principes, elle choque les esprits, elle dérange certaines habitudes de pensée. Non seulement elle gêne les autres, mais parfois aussi elle nous dérange au premier chef.

Le réflexe face à une idée originale, c'est le déni. Ce n'est pas possible. Ça ne marchera jamais. Ce n'est pas ainsi qu'il faut faire. Tous ceux qui ont innové, parce qu'ils ont innové, se sont confrontés à cette forme d'incompréhension plus ou moins malveillante. On connaît l'histoire de Galilée. C'est aussi celle de James Dyson, dans une moindre mesure.

Dans ses Mémoires intitulées *Dans la cour des grands* (éd. Le Cherche midi, 2003), James Dyson raconte comment son aspirateur sans sac a été considéré comme une provocation inacceptable par le milieu industriel de l'aspiration, où il cherchait à le produire. En 1983, après qu'il avait fini de développer son invention, James Dyson est allé démarcher les grands fabricants d'aspirateurs afin de leur proposer de commercialiser son prototype. À chaque fois, il se heurtait à un refus qui n'était pas dû aux défauts de

son produit, mais, bien au contraire, à ses qualités.

Pour un industriel du secteur, commercialiser l'aspirateur de Dyson revenait à condamner à terme le sac d'aspirateur. Or, à l'époque, celui-ci représentait un marché de 150 millions de dollars annuels, qu'aucun des grands fabricants ne souhaitait voir disparaître. L'un de ses concurrents le dira sans fard, des années après : « Je regrette que nous n'ayons pas acheté le brevet de Dyson, uniquement pour empêcher quiconque de commercialiser son produit. »

Il existe un mythe très ancien qui nous éclaire plus que toutes les histoires modernes sur la problématique de la créativité. Ce mythe est celui de la déesse Baubo. Il raconte comment Déméter fut sauvée du chagrin et le monde put renaître.

Perséphone a été kidnappée par Hadès, l'invisible, le souverain des Enfers, le roi des morts. Elle réside désormais en son royaume, autrement dit : Perséphone est morte. Sa mère, Déméter, la déesse des moissons, l'apprenant, cesse de se nourrir. Elle refuse de boire. Elle pleure tant qu'elle néglige les récoltes. Plus rien ne pousse ni ne germe. Une sorte d'hiver glacé envahit la terre. Le deuil de Déméter met en péril le monde.

Dans la version la plus connue de ce mythe, Zeus intervient in extremis. Il obtient d'Hadès un compromis : celui-ci laissera Perséphone remonter sur terre six mois par an. Le reste du temps, elle retournera aux Enfers. C'est le cycle des saisons qui s'installe. La joie de Déméter qui retrouve sa fille, c'est la terre qui est à nouveau fertile. Ce sont les six mois de semailles et

de récoltes. Le deuil qui recommence, c'est l'hiver qui s'installe.

Mais on trouve une autre version du mythe de Déméter dans laquelle c'est une femme appelée Baubo qui la délivre de son deuil. Il se passe ceci : Baubo s'approche de la déesse en larmes. Elle retrousse sa tunique. Elle exhibe sa vulve aux yeux de Déméter. D'une main, elle ouvre largement son sexe. De l'autre, elle le palpe. Alors, la déesse sourit. Puis la peine quitte son cœur. Elle rit. Enfin, Déméter accepte de boire. Le monde est sauvé.

Le mythe de Baubo nous raconte que, pour conjurer la mort, il faut faire une chose qui ne doit pas se faire. Pour sauver le monde, il faut braver un interdit.

C'est la même histoire qui se rejoue à l'échelle d'une découverte, d'une invention, d'une

œuvre, d'un changement brusque de vie. À chaque fois, il se produit un geste scandaleux. Mais par ce geste même est renouvelée la lumière qui éclaire toute chose. Pour créer, il faut provoquer.

Être un numéro deux, dans le contexte de l'épreuve du mage, cela signifie une chose très simple : être celui par qui le scandale arrive.

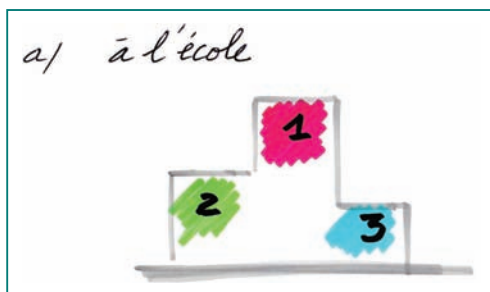
Le numéro un, c'est celui qui connaît les codes, les façons de faire, les normes implicites. Par définition, il est bien élevé. Dans une famille, c'est le gendre idéal. À l'université, il est l'élève modèle. Dans le monde du travail, il sait se comporter avec ses collègues. Il évolue avec aisance dans une société qu'il maîtrise. Il n'est pas numéro un par hasard. Il est numéro un parce qu'il est éduqué. D'ailleurs, très souvent, c'est lui qui établit les règles. Noblesse oblige, dirait-on.

À l'inverse, le numéro deux met littéralement les pieds dans le plat. Ses manières sont grossières. On commence par le fuir. On finit par le détester.

C'est précisément ce qui s'est passé pour Steven Sasson, de la division « appareils » du laboratoire de recherche & développement de la firme Kodak.

La firme Kodak fut créée en 1888 par Georges Eastman sur le principe de simplifier la pratique photographique. En ce temps, faire des images

Être celui par qui le scandale arrive



était une activité longue, délicate et complexe. C'était un travail d'amateur averti ou de professionnel. Par contraste, l'idée de Georges Eastman était d'une grande simplicité : vous achetiez un appareil préchargé d'une pellicule vierge qu'il suffisait d'envoyer au laboratoire de Kodak, une fois les images prises. Celui-ci se chargeait de les développer. Quelque temps après, vous receviez les photographies, le film négatif ainsi que votre appareil rechargé.

Les produits Kodak connurent un succès populaire extraordinaire. À l'apogée de son succès, en 1980, Kodak contrôlait 90 % du marché de l'image couleur. Ses marges de profit atteignaient le chiffre faramineux de 60 %. Pendant un siècle, la firme Kodak fut une poule aux œufs d'or et un colosse à la fois. Un chef-d'œuvre du patrimoine industriel.

Pourtant, il a suffi de dix années seulement, et d'une erreur de jugement, pour que Kodak perde l'essentiel de sa valeur, jusqu'à disparaître quasiment. Il se trouve que cette erreur est la conséquence d'un scandale.

Steven Sasson est un ingénieur diplômé en génie électrique. Il a 25 ans en 1975. Tout commence par une banale conversation de 30 secondes qui ressemble à une provocation. Son chef lui demande : « Pouvons-nous fabriquer un appareil photographique à l'aide d'imageurs solides ? » Alors Steven Sasson commence à assembler ce qu'il trouve à sa disposition : un convertisseur analogique-digital provenant d'un appareil Motorola, une optique de caméra Super 8, des batteries trouvées dans un tiroir, un capteur électronique de lumière provenant de la Fairchild Semiconductor Company. Il travaille en perruque, à l'aide de quelques collègues bienveillants et d'oscilloscopes. Il ne sait pas ce qu'il obtiendra avant son premier essai, lorsque tout le dispositif sera assemblé.

L'appareil qu'il fabrique ne ressemble à rien de connu. Il ne ressemble même à rien tout court. C'est un assemblage relativement compact de trois éléments distincts. Une boîte rectangulaire bleue munie d'une optique, semblable à un projecteur de diapositives dépourvu de carrousel.

Une petite étagère de plastique gris remplie de circuits électroniques. Enfin un lecteur de cassette lui a été adjoint, sur le côté. L'ensemble fait une trentaine de centimètres.

Le premier essai aura pour cobaye une assistante de Kodak. La prise de vue dure 23 secondes. La restitution se fait sur un écran de télévision. Elle prend une vingtaine de secondes. L'image qui se forme a une résolution de 100 × 100 pixels, c'est-à-dire à peine de quoi reconnaître un visage. Mais ça fonctionne.

Dès 1976, fort de ce succès, Steven Sasson enchaîne les réunions internes pour exposer son invention à ses collègues et supérieurs de Kodak. Le titre qu'il a choisi pour ces réunions est *Filmless Photography* (la photographie sans pellicule).

C'est le moment où l'histoire bascule.

Dès la deuxième étape de l'invention de l'appareil photographique numérique, à l'instant même où Steven Sasson invite ses collègues à venir l'écouter, tout est dit, et très probablement aussi les dés sont jetés.

Car, depuis toujours, Kodak est une entreprise composée de chimistes. La totalité de ses revenus provient de la vente des films, des papiers, des liquides photorévélateurs. Sa culture est à mille lieues de celle de l'électronique. Steven Sasson, avec son cursus en génie électrique, est un étranger dans ce monde qui est éduqué suivant d'autres valeurs, avec d'autres références. Il est une sorte de *maverick*, auraient dit les Américains : un mouton noir. Ce que j'appelle un numéro deux. Sa seule présence chez Kodak est une provocation, et son invention en est une plus grande encore.

Le scandale qu'il représente est rendu explicite dans le titre qu'il a choisi pour présenter sa découverte. « La photographie sans pellicule », cela signifie : la photographie sans chimistes. Autant dire : « La photographie sans vous, mes collègues ! » Il aurait été surprenant qu'il fût bien accueilli. Il ne l'a pas été. Ici aussi, Baubo a soulevé sa tunique, mais les hommes n'ont pas ri.

La terre qui reçoit la graine est triste, écrivait René Char. La graine qui va tant risquer est heureuse. Cette

graine-là n'eut pas la possibilité d'être heureuse. La terre de Kodak n'était pas seulement triste, elle était hostile. Il fallait que la graine se développe ailleurs.

C'est la compagnie Sony qui commercialisera le premier appareil photographique numérique, le 25 août 1981. Et Kodak rata le virage digital, et Kodak périclita. Le 19 janvier 2012, l'entreprise s'est mise sous le régime du chapitre 11 de la loi des faillites.

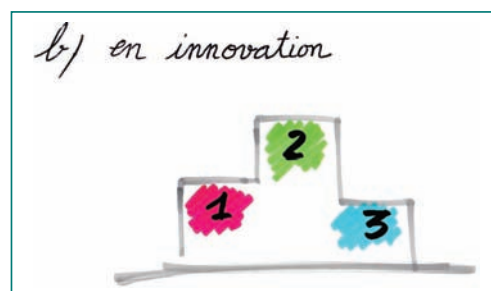
Le dramaturge Wajdi Mouawad le disait ainsi : « Toujours les barbares apportent au monde les lois nouvelles. »

Enfin, la troisième épreuve du processus d'innovation est celle du cultivateur. Vous avez soulevé la bonne question. Vous avez trouvé la bonne idée. Il reste à passer du niveau des concepts à celui des réalités tangibles. Cette étape représente une phase de gestation. Il s'agit de réaliser l'idée en un produit très particulier que j'appelle, ici encore, l'objet clef.

L'objet clef n'est pas simplement le premier prototype qui permet de croire que c'est possible. Il est celui qui renouvelle brusquement les questions que l'on se pose sur l'idée de départ. On ne se demande plus comment ceci ou comment cela, mais : Quand est-ce qu'on pourra l'avoir ? Combien ça va coûter ?

Il appartient au cultivateur de faire mûrir la graine en fruit. Il connaît la terre qui est parfois hostile. Il sait le caprice des saisons. Il sait surtout que le temps ne pardonne pas ce qu'on fait sans lui.

Dans cette phase de gestation qu'est la troisième épreuve, il importe d'accompagner les choses qui sont en train de se faire d'une volonté respectueuse. La volonté de ce que nous désirons qu'elles soient. Le respect de ce qu'elles peuvent être, compte tenu de l'environnement. Il s'agit de trouver un juste équilibre entre les deux termes d'un dialogue qui ne cesse jamais de



renouveler ses arguments : celui de la détermination et celui de l'égard. C'est une épreuve de ténacité. C'est pourquoi je l'appelle l'épreuve du cultivateur.

Thomas Edison a fait travailler 14 personnes pendant deux ans pour trouver la seule matière d'un filament suffisamment robuste pour que l'ampoule électrique devienne une réalité commerciale. On raconte que son équipe a testé près de 6 000 substances végétales provenant des quatre coins du monde.

À un journaliste qui lui demandait ce qu'il avait fait, Thomas Edison avait répondu un jour : « J'ai trouvé 500 façons de ne jamais faire une ampoule électrique. »

La phase de gestation pour l'invention de l'aspirateur sans sac a duré quinze ans, pendant lesquelles James Dyson a fabriqué 5 127 prototypes successifs. Dans un article publié sur le site internet Wired, intitulé « In Praise of Failure » (« En hommage à l'échec »), il précisait : « Au moment où j'atteignais mon 15^e prototype, mon 3^e enfant naissait. Au 2 627^e prototype, ma femme et moi comptions notre argent. Au 3 727^e, ma femme donnait des leçons d'art pour que nous ayons un peu d'argent supplémentaire. C'étaient des temps difficiles, mais chaque échec m'amenait plus près de la résolution du problème. Ce n'est pas le dernier prototype qui a donné tout son sens à mon travail. C'est le processus qui portait le fruit. Je n'ai fait que m'y atteler. »

Non seulement le numéro un répond merveilleusement à la question qu'on lui pose, mais il le fait avec grâce. Son intelligence est aussi une intelligence de la manière. Il n'est pas seulement pertinent, il est élégant.

Dans le contexte de la troisième épreuve du processus d'innovation, on reconnaît immédiatement le numéro deux : il est lent. Il fait les choses salement. C'est un tâcheron.

Dans le discours qu'il prononça le 8 décembre 2004, lors de la Richard Dimbleby lecture, James Dyson développe cette idée : « Nous avons besoin d'une culture qui récompense les échecs. Nous accordons une valeur excessive depuis trop longtemps à ce qui est brillant sans effort. Nous admirons l'étudiant d'Oxford qui obtient deux

premiers prix, pas l'étudiant opiniâtre qui travaille dur pour obtenir son diplôme. Cela a engendré une culture dans laquelle il est grossier d'évoquer les valeurs du travail. De fait, ce sont les deuxièmes de la classe qui réussissent le mieux dans la vie. Ce sont eux qui font les meilleurs entrepreneurs. Ils ont appris à persévérer et n'ont pas peur de l'échec. » Un peu plus loin, il ajoute : « Il nous faut encourager les enfants à être différents à l'école. Pour des matières comme le design et la technologie, je crois que les étudiants devraient être classés suivant le nombre d'erreurs qu'ils font. C'est ce qu'ils apprennent de ces erreurs qui compte, bien plus que leur vitesse

ou la qualité de leur exécution. Il faut transmettre cette idée que l'apprentissage se fait à travers l'expérience et l'observation, plutôt que par le rabâchage. »

Au final, ce sont les mots de Samuel Beckett qui décrivent l'épreuve du cultivateur : *Try again. Fail again. Fail better* (« Essaye encore. Échoue encore. Échoue mieux »).

Au terme de cette analyse, on le comprend, le numéro deux se distingue du numéro un bien plus que les mots ne pourraient le laisser croire, mais ce

n'est pas la question de vouloir changer le monde. Cela arrive parfois. Il y a des numéros deux qui réussissent dans des proportions qu'ils n'imaginaient pas, mais cela résulte d'une série de comportements essentiellement dirigés vers d'autres buts. Ce n'est pas un principe directeur. Ce n'est jamais une définition. Ce n'est pas ce qui compte. Ce n'est pas ce qu'il faudrait retenir.

Il faudrait plutôt retenir que les numéros deux ont encore des choses à apprendre, et ils le savent, et ils écoutent les autres. Ils sont ceux qui n'ont pas fini d'écarquiller les yeux devant le monde. Comme James Watson. Comme Thomas Edison. Comme James Dyson. Comme tant d'autres.

C'est pourquoi ils construisent encore des modèles de molécules avec des bâtonnets et

des billes de bois coloré, à l'âge où les numéros un ont cessé de jouer depuis longtemps.

C'est pourquoi ils passent leurs journées à inventer des aspirateurs au corps d'insecte qui n'épuisent jamais leur fonction, alors que les numéros un voudraient que rien ne change.

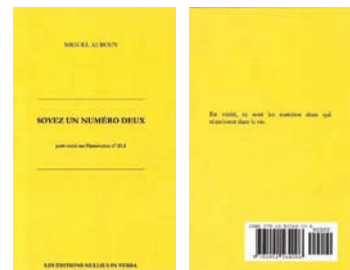
Et c'est aussi pourquoi, si vous souhaitez innover, ne soyez jamais la personne la plus intelligente du groupe. ■

Le numéro deux fait les choses salement

► **En rayon**

Soyez un numéro deux
Petit traité sur l'innovation n° Z1.1

Auteur : Miguel Aubouy
Éditeur : Nullius in verba



Paru en juin 2013, ce fascicule de 70 pages est disponible uniquement sur commande sur le site de l'éditeur :

www.nulliusinverba.fr

Il est publié sous licence Creative Commons BY-NC : le titulaire des droits autorise l'exploitation de l'œuvre, ainsi que la création d'œuvres dérivées, à condition qu'il ne s'agisse pas d'une utilisation commerciale (restant soumise à son autorisation).

