

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes
Economiques et Sociales

Band: 70 (2012)

Heft: 2

Artikel: Interview de Elmar Mock

Autor: Baudet, Cédric / Moch, Elmar

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-390899>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 19.11.2024

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

INTERVIEW DE ELMAR MOCK

CÉDRIC BAUDET

*Haute école de gestion Arc (HES-SO), Institut du management et des systèmes d'information
cedric.baudet@he-arc.ch*

> Comment gérer un projet d'innovation? Elmar Mock, fondateur de Creaholic, petite entreprise suisse d'innovation, et co-inventeur de la montre Swatch nous livre dans cet article quelques pistes de réflexion. Plus que des outils ou des techniques, Elmar Mock nous fait partager son état d'esprit basé sur l'exploration, la curiosité et la créativité.

Mots-clés: innovation, projets, créativité, concept, connaissance

Percuté par les propos d'Alain Asquin (cf. son article dans ce dossier), je décide de m'intéresser à l'entreprise Creaholic. Prenant contact avec cette société, je me rends à Bienne par un beau vendredi après-midi de fin d'hiver afin de recueillir l'avis de son fondateur Elmar Mock sur le lien indissociable entre «management de projets» et «innovation». Le lieu m'interpelle. Situé dans une ancienne savonnerie, j'ai l'impression d'entrer dans une cathédrale. La hauteur sous plafond, le silence et l'atmosphère générale contribuent à ce sentiment. C'est donc ici qu'une poignée d'hommes et de femmes jouent de l'innovation. Je me présente à la réception et informe que je suis attendu par Elmar Mock. Enthousiaste mais un peu impressionné par la réputation du co-inventeur de la Swatch, je dois avouer que c'est plutôt moi qui l'attend. Il arrive. Le personnage est à la hauteur des lieux. Très chaleureux, il commence par me parler – l'œil brillant – de la dernière création de son épouse, conservatrice du musée sis au Château de Colombier, puis il m'offre un café. Pendant plus de deux heures, Elmar Mock parle de créativité, d'innovation, de techniques de projets et de management en passant par l'invention de la Swatch. On ne peut que boire ses paroles. Il les vit, il les explique, il s'emballe, il évangélise – dans le bon sens du terme.

CONCEPT ET CONNAISSANCE

Elmar Mock: Les personnes avec lesquelles je travaille dans le monde industriel, sont marquées par la culture dominante dans nos entreprises, essentiellement basée sur l'exploitation des connaissances. On acquiert des connaissances à l'école, puis à travers le milieu professionnel et dans le cadre du travail, si bien que l'on peut devenir un spécialiste toujours plus rapide, plus efficace et plus capable. L'ingénieur moyen possède ainsi des connaissances pointues dans un domaine donné; connaissances qu'il met à la disposition de son entreprise notamment. On s'adresse à lui, certain qu'il sera en mesure d'exploiter ses connaissances de façon efficace. Si l'on quitte le domaine de l'exploitation et que l'on aborde celui de l'exploration des connaissances, la plupart de ces ingénieurs se contentent de vivre l'exploration

autour de leur «nid» de connaissances, un peu à la manière des taupes qui mènent leur exploration pas très loin de leur trou. L'exploration, pour un ingénieur, est ainsi exploration de l'engineering! Spécialisé dans son domaine, il va s'intéresser à ce qui est proche, à ce qui est situé à la frontière de son travail. Je considère l'exploration autrement. Pour moi, l'exploration des connaissances consiste à prendre le risque de s'inscrire dans un inconfort en s'aventurant dans des domaines que l'on ne connaît pas nécessairement. La véritable exploration consiste à s'intéresser à trouver des solutions ailleurs. Les bureaux d'ingénieurs, la R&D, ou encore le monde académique, sont dans l'exploitation de connaissances, séparés par différents silos. Mais revenons à l'exploration...

Ce que je trouve intéressant dans une théorie telle que C/K (ou Concept/Knowledge)¹, c'est que l'on part d'abord d'un oxymore, d'une question dont nous n'avons pas la réponse. On commence donc par un concept, une idée, puis l'on va puiser dans les connaissances qui existent en se demandant comment l'on pourrait éventuellement trouver une réponse, trouver un concept qui pourrait s'approcher le plus possible de l'idée de départ. Une idée va émerger. Elle n'est généralement pas tout à fait celle que l'on avait au départ, mais c'est une forme de réalisation potentielle qui nous semble possible par rapport aux connaissances accumulées ou découvertes. Puis là, on se rend compte tout à coup, que ça ne va toujours pas. Il manque éléments, ce n'est pas suffisant. Nous basculons donc en permanence entre la partie conceptuelle et la partie la partie connaissance, entre les concepts et les connaissances. L'art de l'innovation est cette danse. Dans ce couple impossible entre ces deux notions opposées – un peu comme le sont le cerveau gauche et le cerveau droit, l'homme et la femme, le Ying et le Yang... –, nous essayons de lier des choses qui sont miscibles naturellement. La connaissance se love dans la démonstration, dans l'exactitude, dans la réflexion et dans la logique. Le concept est quant à lui souvent dans l'intuition, dans l'émotion, il est souvent dans une autre forme d'expression. C'est ce que j'explique lorsque je parle de gaz et de liquide ou de gaz et de cristal.

Un bureau d'innovation doit se spécialiser dans cette union, non pas contre nature, mais cette union difficile ou cette union chahutée qu'est l'union des concepts – ce que j'appelle le gaz – et des connaissances – ce que j'appelle le cristal. Il est donc très difficile de les mélanger. Ce n'est pas sa connaissance qui est intéressante mais ce sont les connaissances, aussi faut-il être dans l'exploration au sens large et pas en rester à l'exploration de ses frontières. Il s'agit d'une exploration outre-mer en quelque sorte. Il faut sortir de son confort et ça c'est la difficulté principale. C'est bien ce qui différencie un bureau d'ingénieurs d'un bureau d'innovation; le bureau d'ingénieurs est dans l'exploitation des connaissances, tandis que le bureau d'innovation doit être dans l'exploration. Les spécialistes de l'innovation doivent aller au-delà des frontières locales, au-delà des mers!

INNOVATION INCRÉMENTIELLE, INNOVATION DE RUPTURE ET GESTION DE PROJETS

Cédric Baudet: *Le management de projet classique est-il adapté à des projets d'innovation? A des projets d'exploration au-delà des mers?*

Elmar Mock: L'innovation réglée que l'on appelle aussi innovation incrémentielle est dans le fond une innovation d'exploitation: on reprend la même chose, on le refait en plus mince,

¹ La théorie C-K a été développée par Armand Hatchuel et son équipe du CGS, Mines ParisTech à la fin des années 90.

en plus bleu, en plus léger, en moins cher, mais il s'agit du même concept! Dans ce cas de figure, les bureaux spécialisés sont tout à fait adaptés. Pour tout ce qui est évolution, c'est souvent cette structure qui est la plus favorable et d'ailleurs nos entreprises ont découvert avec émerveillement, amour et passion, le développement réglé. Le projet classique est parfait dans ce cas. On a des «*milestones*», on a des objectifs, on décrit ce que l'on veut obtenir, on fait une offre détaillée ou une description détaillée de ce que va faire, on a un délai et on a au final une espèce de «*template*» où on dit: «c'est réalisé, c'est calculé...». Lorsque l'on a des «oui» partout, on se rend auprès du «*steering board*» puis on dit: «voilà j'ai terminé ma phase; tout ce qu'on m'a demandé fonctionne, donc je lance la phase deux...». Alors SAP (ndlr. Progiciel de gestion ou ERP) entre dans le jeu. Nous avons là une structure bien réglée. Nous savons où nous allons. C'est excellent et c'est très efficace dans le réglage. C'est très efficace dans l'incrémentiel. Si c'est notre objectif, il ne faut surtout rien changer, c'est parfait! Par contre, ce type de développement, réglé s'entend, ne fonctionne pas si l'objectif est de découvrir autre chose qui sera peut-être le produit qui demain sera dominant. Pensez à Kodak qui fait faillite, alors que c'était la plus grande société dans son domaine, pour ne pas avoir compris que l'image digitale risquait de devenir dominante. Kodak, convaincu que l'argentique était l'avenir permanent, n'a donc pas réagit.

Une structure inscrite dans l'évolution n'est ainsi pas forcément capable de comprendre ce qui va se passer. C'est pourquoi, il faut trouver des personnes qui peuvent avoir une compréhension différente des choses. Ce faisant, un problème de taille subsiste, à savoir: comment gérer dans une même entreprise ces deux systèmes? Comment faire pour avoir un système efficace dans la gestion réglée, c'est-à-dire dans l'innovation incrémentiel, et dans l'innovation de rupture? La réponse traditionnelle énonçant que le marketing et la direction savent déjà quels produits ils désirent, qu'ils ont une image claire de ce qu'ils veulent et transmettent un cahier des charges pour réalisation, est complètement fautive en matière d'innovation. C'est de l'ordre du conte de fées! Ce que j'appelle «conte de fées» de l'innovation, c'est lorsque l'on dit qu'un grand timonier pense, voit, décrit et dit à quelqu'un: «voilà le cahier des charges classique, fais-le!». Dans ce cas, le mode de projet classique est adapté. Mais il ne l'est pas lorsqu'il s'agit d'innovation de rupture. Le développement de rupture, c'est lorsque l'on est confronté à un oxymore, à une impossibilité, à un élément perturbateur.

Cet élément perturbateur apporte de la complexité au projet?

Bien pire! L'élément perturbateur peut remettre en question le métier même de la société. S'il est vraiment violent, il est légitime de se demander si l'on est la bonne entreprise pour se lancer dans l'innovation de rupture. Il faudra se remettre en question en se demandant ce que l'on sait faire aujourd'hui, puis ce que l'on aimerait faire demain, ou encore ce que l'on aimerait faire autrement. Il est donc très difficile pour ces raisons de gérer un projet d'innovation de rupture à l'aide de méthodes classiques de projets, à l'aide d'une planification structurée. Si l'on met ce genre de projet dans une planification structurée, par définition il est presque condamné à mort. Cela veut dire que nous devons avoir des groupes un tout petit peu différents qui doivent s'occuper du développement de rupture. Ils doivent procéder différemment. Dans ce cas, la question n'est pas de remplir des *milestones* définis comme nous en avons l'habitude. Il y a en réalité des *milestones* qui sont des changements de phase. On passe de la phase conceptuelle qui est une phase d'expression de produit, d'expression

de concepts permettant de définir le produit à des phases de recherche de connaissances qui ne sont pas les connaissances de la société mais au-delà de frontière. Comment fait la nature, comment je vais vendre par qui je vais vendre? Il y a des questions qui ne sont pas liées avec l'excellence et les connaissances locales ou concentrées dans la société. Il faut donc se poser d'autres questions.

POUR LES ENTREPRISES, LE VRAI RISQUE EST DE NE PAS INNOVER

En ces temps de faible conjoncture économique, faire de l'innovation de rupture pour une entreprise est un risque ou une opportunité?

Certains marchés n'ont pas été fortement touchés ou influencés par cette évolution économique. Par contre, toutes les personnes qui devaient prendre des décisions de gestion, se sont dit qu'il valait mieux freiner. Dans ce cas, la maîtrise de la société est prise par le CFO (ndlr: Chief Financial Officer), qui délivre des budgets mais qui demande de ne pas entièrement les utiliser. Le registre est celui du contrôle des factures, des dépenses... où l'on a tendance à dire que tout investissement non rentable dans les deux ans doit être reporté.

On annule donc tous les risques?

Oui, on annule les risques. Le banquier et le CFO ont une réaction homogène de réduction de risques. Ils voient dans le risque un potentiel de perte de résultats. Par contre, tout le monde parle d'innovation. Tout le monde dit que c'est le moment d'innover, qu'il faut absolument utiliser ce temps pour retrouver le souffle de demain. Et en même temps, tout le monde se ferme aux risques. L'innovation est par définition risquée! Si vous ne voulez pas prendre de risque, ne faites surtout pas d'innovation... Mais dans ce cas là, vous prendrez un immense risque, celui de disparaître demain parce qu'un autre collectif aura pris le risque d'innover. Le gros problème, c'est que le risque, le vrai risque n'est pas mesurable. Par contre, l'échec est mesurable. On peut mesurer ce qui n'a pas marché. Mais on ne pourra jamais mesurer ce qui n'a pas été fait.

BIDULIERS, TECHNOSOPHES ET DÉCOUVREURS

Comment organiser, motiver et gérer une équipe dans des projets d'innovation de rupture?

À Creaholic, nous avons fait des choix iconoclastes. Nous avons choisi de ne pas produire, de ne pas vendre et de ne pas représenter. Nous avons choisi d'être des nomades, de ne pas travailler pour deux concurrents. Ces choix ont pour objectif d'élargir les connaissances et pas seulement de les exploiter. On s'est défini l'instabilité comme base de notre stabilité. Il a donc fallu repenser complètement la gestion d'un groupe. C'est un travail interne qui nous a pris des années. Nos règles d'aujourd'hui ne seront peut-être pas celles dans cinq ans, dans dix ans, etc. Notre force réside dans notre adaptabilité. On doit être souple, on doit pouvoir s'adapter au marché. On s'est défini presque par obligation par la pauvreté interne de la société. Pour le dire de façon crue, nous sommes des *Casanova*: notre rôle est d'engrosser, pas d'éduquer!

Tout le monde est moteur d'innovation chez Creaholic?

Tout le monde ne l'est pas. J'ai constaté à travers mon expérience et mes observations que l'être humain est instable et inconstant également. J'ai estimé que j'avais besoin de trois

énergies chez Creaholic: une énergie de biduliers, une autre de technosophes et une dernière de découvreurs. Les technosophes sont les personnes qui aiment les sciences, la technique, le faire. Les découvreurs sont ceux que l'on appelle des agents de marchés ou des vendeurs. Quant aux découvreurs, ils doivent sentir et dire: «Là-bas, ça peut être intéressant!...».

On essaie aussi développer la notion de «*business labs*». Pour nous, l'innovation n'est pas un truc qui apparaît par hasard. Il y a toujours un élément perturbateur. Il y a quelque chose qui en est la cause. Prenons l'exemple de la perle et de l'huître. Une huître heureuse ne fait pas de perle. Il faut l'embêter, lui mettre un grain de sable, une coquille, il faut la déranger pour qu'elle fasse une perle. La perle n'est pas la nature profonde de l'huître, quoique ce soit la meilleure chose qu'elle nous donne! De la même façon, l'innovation n'est pas dans la nature de l'homme. L'innovation a toujours pour origine un élément perturbateur, quelque chose qui gêne, qui n'est pas solutionné, qui pose problème... Il y a donc des opportunités de marché, des opportunités de produits, qui viennent du fait qu'il y a dans notre monde des éléments non résolus. Un élément non résolu dans le monde est l'origine de la perturbation. Il faut juste ouvrir les yeux et se poser la question de comprendre ce qui ne va pas bien. Qu'est ce que je devrais changer? D'abord, on ne le sait pas, il y a des millions de possibilités, et puis, bêtement il faut en choisir une. Certaines personnes possèdent ce sens. A partir de là, il faut partir dans la technosophie, il faut faire.

Dans le fond, c'est la méthode C-K. Il faut trouver ce qui ne fonctionne pas et essayer de le résoudre pour réussir à dire que je réponds aux besoins. Pour ça, nous avons des biduliers qui essaient, des technosophes qui savent faire, qui savent démontrer ou qui savent aller plus loin, et puis nous avons besoin des découvreurs qui cherchent les éléments perturbateurs. Il s'agit d'une démarche très complexe et non décrite. Il n'est pas possible de la définir sur une espèce de template avec des petits «vu»... Il s'agit d'une autre façon de réfléchir et pour cela, les trois énergies sont nécessaires.

De manière égale?

Au début je le pensais. Je pensais que j'avais besoin des trois énergies de manière égale. Mais ce n'est pas exact. Je me suis amusé à prendre pour tous mes copains en leur donnant une note en bidulerie, une note en technosophie et une note en découvribilité et puis j'ai fait des sommes – parce que je suis ingénieur... – et je suis arrivé à la constatation que 50% sont dans la technosophie, 25% dans la bidulerie et 25% dans la découverte. Attention, il ne s'agit pas de personne, mais d'énergies. Ainsi, quelqu'un qui est au début de sa vie est par nature plutôt technosopique, puisqu'il sort de l'école qu'il a envie d'appliquer, qu'il aime le Faire – il a peur de ses émotions et a besoin de preuves. Par tendance les jeunes sont donc plutôt dans la technosophie. Ensuite certains basculent dans la bidulerie. Toutefois, ils restent technosophes. Ils ne perdent pas ça. Puis tout à coup un bidulier va devenir quelqu'un de bon pour découvrir ce qui perturbe. Puis un type qui cherchait ce qui perturbe va devenir un bon bidulier. Rien n'est défini pour toujours. Ce qui est important cependant, c'est qu'il faut absolument éviter les départements, les titres et les positionnements. On ne sait pas ce que l'on sera demain. Il suffit d'un accident, d'un problème de santé pour changer de cadre. C'est comme ça et on ne peut pas l'influencer. Ce que j'ai constaté c'est que sans connaissance on ne fait rien. On a tous dans notre fond une origine de technosophie. Si nous ne l'avons pas, nous n'y arriverons pas. Le technosopique, c'est ce plaisir à la fois philosophique et

technologique. J'évite le terme technologie car je le trouve trop réducteur. Mais ce qui est sûr, c'est que l'on doit éviter la notion de département. Il faut absolument favoriser la notion de groupe, de team, parce que seul, c'est très difficile. On doit donc échanger, on doit donc découvrir et on doit donc apprendre.

Ces trois énergies sont donc la base de cet équilibre dans cet environnement instable?

C'est un équilibre instable. C'est un environnement instable. C'est donc une recherche permanente de la quadrature du cercle. Il faut essayer de sentir ce qui nous manque maintenant et conduire l'équipe dans ce sens.

CRÉATIVITÉ ET GESTION DE PROJETS

Ne faut-il pas une grande part de créativité dans des projets d'innovation?

L'être humain est hypercréatif, il l'est tellement qu'il oublie qu'il est un singe. Cela montre à quel point il est créatif! Nous avons deux pour cent de variation génétique avec les singes et nous pensons qu'ils sont différents de nous. Nous faisons partie de la race des singes ou les singes font partie de la race des hommes, mais nous sommes tellement créatifs que nous l'oublions. L'être humain est un singe amélioré ou un singe intéressant. Un singe créatif. L'être humain est créatif. La créativité est la surdouance la plus commune dans l'enfance. Il y a beaucoup d'enfants surdoués en créativité. Beaucoup moins en mathématique ou en écriture. Je pense qu'un tiers de l'humanité est surdouée en créativité. Nous ne sommes pas tous égaux, mais il y a un potentiel.

Je me suis amusé à comparer des êtres humains à des molécules. Les molécules gazeuses c'est la vapeur d'eau. Les molécules liquides, c'est la pluie, l'eau. Les molécules solides, c'est la glace et la neige. Il y a ces trois états: gazeux, liquide et solide qui sont les états fondamentaux d'agrégation de quasiment tous les matériaux. Si je compare l'état gazeux à l'état créatif, l'enfant est très gazeux. Nous sommes tous passés par l'état gazeux. Les mots-clés de cet état sont: le désordre, le chaos, l'imagination, le fantasme, l'invention, et le rêve. Mais c'est aussi l'illusion et l'explosion. Il y a des choses positives et négatives. Dans cet état gazeux, même l'impossible est possible. Nous pouvons nous tromper dans cet état mais c'est aussi ici que l'on rêve. On y trouve les créatifs, les artistes.

L'état suivant est le liquide. On a ramené l'enfant à un peu plus de densité, on lui a dit maintenant tu obéis, tu t'assois, tu dis bonjour à la maîtresse, tu arrêtes de dire des vilains mots, tu t'habilles, tu fais comme tout le monde. Donc là, nous sommes en train de le densifier, il y a du mouvement. Et c'est dans cet état qu'il y a sueur, les larmes et la transpiration. C'est douloureux, c'est là qui a le liquide amniotique, mais c'est là qu'il y a l'esthétique, c'est là qu'il y a l'éducation, c'est là qu'il y a l'évolution. Il s'agit de modes fondamentaux. On peut comparer cet état à la R&D de notre société.

Et il y a le 3ème état: le solide, le cristallin. Le cristallin c'est l'université, c'est la formation professionnelle, ce sont les syndicats, c'est la politique, c'est l'industrie, c'est la production, c'est l'association du vélo club des mères chrétiennes, c'est la religion, c'est notre vie. Les mots-clés y sont clairs: ordre, systématique, connaissance, ISO-9000, logique, structure, réalité et pouvoir.

Y a-t-il des techniques spécifiques de créativité?

Il n'y a pas de techniques, il y a un état d'esprit. Il n'y a pas de techniques fausses et il n'y a pas de techniques bonnes. Sans technique ça ne marche pas, avec des techniques ça ne marche pas. La notion de groupe est clé ici. La technique aide mais elle n'est pas une garantie de succès.

IL Y A INNOVATION S'IL Y A EXISTENCE

Baudelaire disait: «Et à quoi bon exécuter des projets, puisque le projet est en lui-même une jouissance suffisante?» Êtes-vous dans cet état d'esprit?

Je suis d'un pragmatisme horrible. Ce qui ne sert pas, ne sert à rien. Il faut quand même que dans le changement d'objectifs, j'ai permis de résoudre un élément perturbateur. Donc y a une espèce d'obsession de vouloir servir à quelque chose.

Notre communication à nous dans notre domaine c'est le produit, la solution ou le service qui va permettre d'être compris et appréciés et qui va permettre de résoudre un problème. Je ne trouve aucun intérêt au développement du développement. Il y a des gens qui peuvent chercher pour chercher. Nous, nous cherchons pour trouver.

Y a-t-il innovation seulement s'il y a mise sur le marché?

S'il y a existence... Le minimum que je voudrais voir c'est de l'existence. Le succès du marché n'est pas la preuve de la qualité de l'innovation. Pour moi quelque chose qui existe et qui n'est pas mis sur le marché peut être une innovation qui va permettre de faire évoluer le produit suivant.

LECTURES POUR ALLER PLUS LOIN...

Vous désirez en savoir plus sur la théorie C-K ou sur la pensée originale de Elmar Mock? Je vous conseille la lecture des ouvrages suivants:

LE MASSON, Pascal, WEIL, Benoît, HATCHUEL, Armand, *Les processus d'innovation: conception innovante et croissance des entreprises*, Paris, Lavoisier, 2006.

GAREL, Gilles, MOCK, Elmar, *La fabrique de l'innovation*, Paris, Dunod, 2012.

ASQUIN, Alain, PICQ, Thierry, Créaholic: quand les saltimbanques de l'innovation s'inventent une organisation par projets, in BOUDES Thierry GUEDON Jérôme (dir) *Etudes de cas en Management de Projet*, Caen, EMS Editeur, 2012 à paraître.