

Comment gérer des créatifs ingérables ?

par

■ **Elmar Mock** ■

Fondateur de Creaholic SA, président du conseil d'administration de Gjosa SA

En bref

La créativité, c'est la recherche de l'insoupçonnable, c'est partir dans l'inconnu. Le créateur ne tient pas ses promesses, contrairement au chef de projet ou à l'industriel, ce qui est perturbant dans notre système éducatif et politique où nous sommes formés à l'obéissance. On ne décide pas d'être inventeur, c'est le résultat d'une action. La faculté d'inventer est plus une histoire d'attitude que d'aptitude. Par ailleurs, l'inventeur n'est jamais seul, il est toujours entouré d'une équipe de créatifs. Il existe deux tueurs de l'innovation : le sentiment d'injustice et le manque de confiance. Il nous fallait donc réduire le sentiment d'injustice et créer un état de confiance. Depuis quarante ans, Creaholic s'est définie comme « *une société de créatifs sans avenir* ». Ni le travail ni le salaire ne sont garantis. Tout comme la confiance, l'instabilité est une notion clé dans la création.

Compte rendu rédigé par Erik Unger

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Chaire Mines urbaines • EDF • ENGIE • Executive Master – École polytechnique • Fabernovel • Groupe BPCE • GRTgaz • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles³ • Université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

Gérer des créatifs constitue une véritable quadrature du cercle. Alors que je suis totalement chaotique et incapable de me gérer, je me suis retrouvé à devoir gérer des dizaines de créatifs ingérables, lorsque j'ai fondé et développé Creaholic, une société qui se charge de résoudre des problèmes insolubles pour les entreprises. Voici l'histoire de mon parcours atypique et les méthodes que j'ai progressivement mises au point pour gérer les créatifs et amener Creaholic à déposer 1 000 brevets dans 160 familles de brevets au cours de ses quarante années d'existence.

Devoir avancer alors qu'on est au bord du gouffre

Tout comme Obélix, je suis tombé sans le faire exprès dans le chaudron de potion magique dès mon enfance, qui a d'ailleurs été très complexe. J'étais très indiscipliné, un peu menteur, un peu voleur et je ne supportais pas l'autorité. À l'école, j'étais abonné au bonnet d'âne et régulièrement puni au coin de la classe. Mes notes en français, allemand et anglais étaient catastrophiques. J'ai accompli les neuf années de scolarité en onze ans. J'ai découvert à l'âge de 20 ans que j'étais dyslexique, ce qui explique rétrospectivement mon incapacité à écrire.

Mon père était horloger, ce qui m'a conduit un peu par hasard à fabriquer des montres. J'ai suivi un apprentissage d'horloger mécanicien, puis une formation d'ingénieur horloger mécanicien. Je me suis alors passionné pour la technique et j'ai suivi un mastère spécialisé dans les polymères. J'ai ensuite rejoint la société suisse ETA SA, où j'ai développé, un peu par hasard, la Swatch, qui a connu un succès mondial. Par la suite, j'ai développé chez Tissot la très populaire RockWatch.

Malgré ces deux accomplissements, je ne supportais pas l'organisation et la hiérarchie des sociétés. J'ai décidé, contre toute raison, de les quitter pour me mettre à mon compte. J'ai ainsi créé, sans l'appui de personne, une société qui ne vendrait rien, ne produirait rien, mais qui se chargerait, grâce à sa créativité, de résoudre les problèmes insolubles pour les entreprises. Cette idée de société était un peu folle, c'est pourquoi nous l'avons nommée Creaholic.

Je me suis alors retrouvé au bord du gouffre. J'ignorais tout du fonctionnement d'une société, du management et de la comptabilité. Pour survivre, j'ai dû enseigner les matériaux à l'école des sciences appliquées de Bienne. Au bout de quatre ans, j'ai commencé à embaucher d'anciens élèves, un peu au feeling, puis l'équipe s'est rapidement étoffée pour atteindre un effectif de 30 personnes.

Classifier les créatifs, pour définir et valoriser leur talent

Pour gérer une telle équipe et maintenir la créativité de ses membres, je devais comprendre leur mode de fonctionnement. En cherchant à les classifier, j'ai constaté qu'il y avait trois catégories de créatifs.

Les *technosophes* sont des experts techniques qui détiennent un savoir-faire. Le savoir-faire est primordial et sans celui-ci, il est très difficile de créer. Les technosophes ont reçu une formation qui leur permet de maîtriser une ou plusieurs disciplines, qu'il s'agisse d'ingénierie, de design, de science ou de propriété industrielle. Mais surtout, ce sont des spécialistes qui s'intéressent à d'autres domaines, ils adorent apprendre.

Les *artisans biduliers*, plus souvent désignés sous les termes d'*inventeurs* ou de *créatifs*, sont des nomades intellectuels, dotés d'une très grande curiosité. Ils adorent explorer des terrains inconnus, observer, formuler des concepts à partir de leur imagination... C'est un don qui ne s'apprend pas. C'est la trajectoire de vie qui va façonner l'artisan bidulier.

Enfin, il y a les *explorateurs stratégiques*. Christophe Colomb en est l'illustration même. Il était certes incompetent et menteur. Pensant aller aux Indes, il se retrouve en Amérique. Promettant de revenir au bout de trois semaines, il part pour six mois. Néanmoins, il avait une très grande force, celle d'être absolument convaincu par ses idées. L'explorateur stratégique sait convaincre, il sait embarquer d'autres fous sur un bateau et il prend le risque de naviguer avec eux sur un océan aux contours inconnus. Là encore, ce n'est pas l'école, mais les trajectoires de vie qui modèlent les explorateurs stratégiques.

Ces trois polarités ont toujours été présentes au sein de Creaholic. Elles m'ont permis de faire quelques constats.

Je pensais qu'elles se répartiraient équitablement. À ma grande surprise, les technosophes représentent 50 % des effectifs, les biduliers et les explorateurs stratégiques se partageant à égalité les 50 % restants.

Les polarités sont évolutives. Rares sont les personnes qui n'ont qu'un seul profil et rares sont celles qui conservent le même profil. Par exemple, les jeunes diplômés sont plutôt initialement des technosophes, mais ils évoluent par la suite vers "l'exploration stratégique" ou la "bidulerie".

Ce système d'identification m'a permis de conforter et de renforcer les collaborateurs dans leur rôle, de valoriser leur expérience et leurs atouts. Je n'ai pas trouvé de corrélation entre cette classification et les fonctions ou les départements au sein de Creaholic. Cela m'a fait comprendre qu'il est plus important de valoriser des expériences que d'attribuer des fonctions. J'ai compté sur les hiérarchies naturelles, comme celles que l'on trouve chez les loups, pour qu'une structure efficace et harmonieuse se mette en place.

Trouver les bons boutons pour mettre les créatifs en marche

J'ai aussi découvert que la plupart des collaborateurs avaient trois boutons dans le dos, sur lesquels il suffit d'appuyer pour les faire fonctionner. Par ordre d'importance décroissant, je citerai *la soif de connaître*, *le désir de reconnaissance* et *le gain*. Ces leviers changent selon la phase de vie dans laquelle se trouve le collaborateur : jeune marié, jeune parent, jeune divorcé ou jeune retraité.

La soif de connaître est primordiale, car sans cette passion, on ne survit pas chez Creaholic. Il s'agit typiquement d'assistants universitaires qui souhaitent accroître leur expertise. Je leur confie des projets et leur laisse leur indépendance.

Concernant la soif de reconnaissance, pour motiver les personnes focalisées sur leur ego, il faut qu'elles se sentent reconnues. Il faut en faire des actionnaires, des *partners*, des *keyplayers*.

Le gain importe aussi, avec les récompenses sous forme de bonus ou les participations dans les incubations. L'argent n'est toutefois pas la seule composante du "bouton gain". Les créatifs sont des êtres hypersensibles à l'injustice, et autant selon moi, la justice est une illusion, autant pour eux, l'injustice est une réalité tangible. Si un créatif ne se sent pas correctement traité, il n'aura pas envie de faire partie du groupe, de la société. Il faut donc instaurer un sentiment de justice et d'équité, pour que chacun puisse avoir confiance dans la force et la cohésion du groupe.

Transformer les créatifs en créatifs-entrepreneurs

Creaholic fonctionne selon un paradigme radicalement nouveau. La plupart des sociétés ont un organigramme en râteau et considèrent que la R&D est un centre de coûts. L'entreprise se sent responsable de ses créatifs et se demande comment les gérer.

Chez Creaholic, j'ai dû adopter une autre approche. Je devais considérer les créatifs comme des centres de profit, pour qu'ils puissent me faire gagner de l'argent, payer leur salaire et nous assurer un lendemain. Mais alors, comment les transformer en entrepreneurs ou, plus précisément, comment les amener à entreprendre ? à proposer des idées qui aient une valeur marchande ? à devenir responsables de l'entreprise ?