

UN GUIDE POUR TRANSFORMER
SON ENTREPRISE DE L'INTÉRIEUR

Les forces du bien

Choisir entre carrière professionnelle et engagement personnel pour donner un sens à sa vie : un vrai dilemme pour bien des salariés. Certains décident de s'impliquer dans un projet en dehors de leurs heures de travail ; d'autres s'attachent à changer le monde sans changer de bête. Et ils sont de plus en plus nombreux. Entretien avec Emmanuel de Lutzel et Valérie de La Rochefoucauld Drouâs, auteurs d'un guide de l'intrapreneuriat social*.

Propos recueillis par **Olivier Cohen de Timary**

D'où vient le terme « intrapreneur social » ?

Emmanuel de Lutzel : Le concept d'intrapreneur a été forgé dans les années 1985 par un Américain, Gifford Pinchot, devenu une référence en la matière. Au sein d'une entreprise, l'intrapreneur met en œuvre une action innovante qui n'est pas prévue dans sa mission initiale. L'intrapreneur social s'inscrit dans cette même logique. Il développe dans son entreprise une activité innovante susceptible d'apporter une solution durable répondant à un problème de société. Le salarié entraîne avec lui un certain nombre de collègues qui peuvent contribuer à son projet par leurs connaissances et leur expertise. Autre élément de taille : cette activité a son modèle économique propre, ce n'est pas du mécénat, il faut trouver une manière de couvrir les coûts du projet.

Cela part donc d'une action individuelle ?

Valérie de La Rochefoucauld Drouâs : Comme tout entrepreneur, on n'est jamais vraiment seul. Les intrapreneurs sont soutenus par leurs pairs en interne ou en externe, ainsi que par leur hiérarchie. Nicolas Cordier de Leroy

Merlin, par exemple, a dû rencontrer un nombre impressionnant de personnes avant que son projet ne devienne officiel. La direction générale a décidé de le soutenir quand elle a compris qu'il s'agissait d'un projet collectif.

EL : L'un des facteurs de réussite réside dans cette capacité à mobiliser à la fois la direction générale de l'entreprise, et à créer une communauté de soutiens qui va procéder au crash-test de l'idée, chacun apportant sa réflexion critique permettant de co-construire le projet.

L'intrapreneuriat va-t-il prendre de l'ampleur dans les années à venir ?

EL : Pour l'heure, le phénomène reste assez marginal, proche des métiers liés à l'innovation. Il faut dire que le concept est relativement récent. L'idée n'est pas encore entrée dans la culture des entreprises traditionnelles. Elles ont leurs habitudes et leurs modes de fonctionnement qui ont fait leurs preuves. Mais les intrapreneurs vont



Titulaire d'un master d'économie solidaire de la Faculté des Sciences sociales et économiques (ICP) et du master spécialisé « Innover et Entreprendre » de l'ESCP Europe, **Valérie de La Rochefoucauld Drouâs** est, depuis 2013, responsable du développement et de la communication chez Emmaüs Défi, laboratoire d'innovations sociales et chantier d'insertion luttant contre la grande exclusion. Valérie a également travaillé chez Ashoka, premier réseau mondial d'entrepreneurs sociaux.

éclore car ils rajeunissent le mode de fonctionnement des entreprises, leur évitant ainsi une « uberisation » : ils apportent à l'entreprise une vision extérieure qu'elles n'ont pas toujours.

VLRD : L'intrapreneuriat permet en effet de rajeunir les grandes entreprises. La génération Y monte en puissance et n'envisage pas de travailler sans mettre du sens dans son activité professionnelle. Aujourd'hui, un nombre croissant d'entrepreneurs sont soucieux de leur impact social et environnemental. S'ils lancent une marque de baskets, ils prendront du caoutchouc durable, du coton bio, et ne feront pas travailler d'enfants... C'est similaire pour les jeunes actifs au sein de grands groupes : ils veulent trouver dans leur job du sens et des valeurs qui leur correspondent. Mais il y a également les salariés plus

“L'intrapreneuriat permet de rajeunir les grandes entreprises.”

Valérie de La Rochefoucauld Drouâs



Diplômé de Sciences Po Paris et de l'EHESS, **Emmanuel de Lutzel** est, depuis 2013, chargé de mission Social Business du groupe BNP Paribas. Il a créé en 2006 l'activité microfinance internationale qui a eu un impact social sur 1,5 million de micro-entrepreneurs dans 19 pays. Il est l'un des fondateurs de Bénévolab MFSF (MicroFinance Sans Frontières) et de BCS (Bénévolat de Compétences et Solidarité), deux ONG internes de BNP Paribas.

âgés qui voient cette société se réveiller et se disent : « *pourquoi pas moi ?* »

Quel intérêt représentent les intrapreneurs sociaux pour les entreprises ?

EL : Tout d'abord, certains programmes peuvent permettre de favoriser l'attraction et la rétention des talents. Chez Accenture, par exemple, on a pu mesurer combien Accenture Development Partnership (*lire le portrait de Lionel Bodin*) était un élément d'attractivité pour les consultants les meilleurs. Le deuxième aspect, c'est la politique RSE (responsabilité sociale des entreprises) : cela permet à l'entreprise d'être en cohérence avec ses engagements et de passer à une RSE proactive (et non plus « défensive » pour répondre aux contraintes réglementaires). Ensuite, il y a un argument purement business. Créer des produits et des services pour les populations les plus pauvres en France ou dans le monde représente de nouveaux marchés pour ces entreprises (*lire l'exemple de Lafarge, avec François Perrot*). Enfin, dernier intérêt :

leurs collaborateurs qu'ils fassent leur job, rien de plus. Le risque existe que des managers ne soient pas réceptifs à une idée, si elle ne leur profite pas directement. Il faut donc que les managers soient à l'écoute, car ce sont les premières personnes auxquelles l'intrapreneur va devoir s'adresser. Il existe aussi des entreprises comme Air Liquide qui ont mis en place des incubateurs internes pour faire éclore les intrapreneurs.

VLRD : La question de la hiérarchie est en effet fondamentale. Mais je suis convaincue que les rapports vont changer d'eux-mêmes au sein des entreprises, car la génération Y modifie leurs modes de fonctionnement et de gouvernance.

Quels conseils donneriez-vous aux intrapreneurs en herbe ?

EL : Première chose, ne soyez pas seuls, créez une communauté de soutien. Dès le départ, faites une mini étude de marché et préparez un résumé de votre projet. Formalisez un business plan avec une présentation des revenus et des coûts du projet sur trois ans. Enfin, communiquez votre vision au top management au bon moment. Il vous faudra auparavant identifier l'« organi-

“Il faut se donner l'autorisation d'être un intrapreneur et non pas attendre qu'on nous la donne.”

Emmanuel de Lutzel

l'innovation. Les intrapreneurs développent pour leur entreprise produits et les services de demain.

Comment les entreprises peuvent-elles favoriser cette culture de l'intrapreneuriat ?

EL : Pour beaucoup, cela dépend de l'attitude des managers de proximité. La plupart attendent de

gramme informel » de votre entreprise pour comprendre qui peut vous aider. Avoir vingt ans d'expérience dans sa boîte peut donc être un gros avantage !

VLRD : De nombreuses personnes m'appellent de leur entreprise en vue d'une reconversion. Hier, je leur conseillais de s'engager dans une association. Aujourd'hui, je leur réponds que, s'ils ont une bonne idée, ils doivent commencer par la mettre en œuvre au sein de leur entreprise. « *Be the change you want to see in the world* », disait Gandhi. Si je suis dans une banque ou une grande entreprise, plutôt que de critiquer, comment faire pour l'améliorer ? Là où il est, un cadre peut devenir un acteur de transformation de l'entreprise.

EL : Il faut se donner l'autorisation d'être un intrapreneur et non pas attendre qu'on nous la donne. Passer à l'action avec audace. Comme l'écrivait Goethe, dès le moment où l'on s'engage pleinement, la providence se met en marche, et toutes sortes de choses se mettent en œuvre pour nous aider.

Vous avez rencontré de nombreux intrapreneurs sociaux pour écrire votre livre. Quels sont leurs points communs ?

EL : Ce sont des individus paradoxaux, avec des qualités contradictoires : passion et patience, vision et gestion, utopie et pragmatisme. L'intrapreneuriat est donc avant tout une manière de concilier ses objectifs personnels, ses rêves de contribuer à un monde meilleur, avec ses capacités professionnelles et les outils dont on dispose. Ensuite, il faut passer à l'action ! ☺

*Transformez votre entreprise de l'intérieur ! Le guide de l'intrapreneur social, Emmanuel de Lutzel et Valérie de La Rochefoucauld Drouais, éditions Rue de l'échiquier, à paraître le 17 septembre 2015.