

Un job pour la planète

86

Ces salariés qui font progresser l'entreprise

Concilier carrière et solidarité dans un grand groupe, c'est possible. Des hommes et des femmes le prouvent chaque jour, comme en témoignent Emmanuel de Lutzel et Valérie de La Rochefoucault Drouâs dans leur ouvrage « Transformez votre entreprise de l'intérieur, le guide des intrapreneurs sociaux »*.

Propos recueillis par **Isabelle Hennebelle**

Pour décrocher un poste qui a du sens, doit-on renoncer à un parcours dans la grande entreprise ?

↳ **Emmanuel de Lutzel :** Pas du tout ! La vingtaine d'intrapreneurs sociaux que nous avons rencontrés travaillent chez Axa, Danone, Lafarge, Veolia, BNP Paribas, Renault, Leroy Merlin, Club Med, Total, Schneider Electric, Engie (ex-Gdf Suez)... Portés par une vision et un sens aigu de l'intérêt général, ces diplômés de grandes écoles développent, au sein de leur entreprise, une activité innovante susceptible d'apporter une solution durable répondant à un problème de société. Cette innovation sociale est intégrée dans le cœur de métier de l'entreprise avec un modèle économique propre, permettant aux collaborateurs d'y apporter leur expertise. Le fait d'évoluer dans un grand groupe permet de développer des projets ambitieux avec une échelle européenne ou mondiale.

Qui sont ces intrapreneurs sociaux ?

↳ **Valérie de La Rochefoucault Drouâs :** L'intrapreneur social est en quelque sorte le cousin de l'entrepreneur social. En anglais, on parle de « Corporate entrepreneurs ». Citons Nicolas Cordier, devenu Social Business Intrapreneur chez Leroy Merlin. Il développe l'incubateur de projets

autour des solutions contre le mal-logement. Par exemple, la mise à disposition pour des personnes défavorisées de matériel pour l'équipement du mobilier sur la base des surstocks et invendus. Cela implique de travailler avec le monde associatif, avec l'Agence du don en nature, la Banque solidaire de l'équipement (Emmaüs Défi) et le Secours populaire. Chez Lafarge, François Perrot a déployé le programme Affordable Housing (Logements abordables) dans 18 pays au cours des trois dernières années. Grâce à la mise en place de solutions en béton et un partenariat avec des institutions de microfinance, plus de 300 000 personnes ont ainsi pu construire ou améliorer leur maison. Au Club Med, Agnès Weil, directrice du développement durable, a lancé en 2008 un partenariat avec l'ONG Agrisud. Depuis, 180 petits producteurs agricoles locaux approvisionnent les villages du Club Med dans plusieurs pays : Sénégal, Maroc, Tunisie, Brésil et Indonésie.

Comment deviennent-ils des « corporate entrepreneurs » ?

↳ **E. de L. :** C'est le fruit d'un long mûrissement. La plupart de nos interviewés ont plusieurs années d'ancienneté dans l'entreprise, ils la connaissent bien et sont légitimes. Entré en 2001 chez Leroy Merlin, Nicolas Cordier a occupé des fonctions classiques, en



J. CHATELIN/DIVERGENCE POUR L'EXPRESS

marketing, magasin et centrale d'achat avant de devenir intrapreneur social. Il a également mené deux ans de lobbying intense et enchaîné soirées et week-ends de travail avant de décrocher son poste actuel.

Quel est le profil de ces innovateurs ?

↳ **V. de La R. D. :** Tout en paradoxes ! Ils sont à la fois visionnaires et gestionnaires ; utopistes et pragmatiques ; passionnés et patients. Une partie de nos intrapreneurs sociaux est âgée de 25 à 30 ans, idéaliste, diplômée d'école de commerce ou d'ingénieur comme Maeva Tordo qui a développé, au sein de l'ESCP Europe, la Blue Factory, un incubateur de start-up engagées pour la société. L'autre part, la majorité, est âgée de 40 à 50 ans et s'est reconnectée à ses aspirations de jeunesse.

Quels sont leurs principaux moteurs ?

↳ **E. de L. :** La résilience et l'envie de partager ce qu'ils ont appris dans les épreuves et les difficultés ! Beaucoup



PROFILS Selon Valérie de La Rochefoucault, Drouâs et Emmanuel de Lutzel, les intrapreneurs sont des salariés ordinaires qui développent des projets extraordinaires.

ont une expérience marquante à l'international, comme Bénédicte Faivre-Tavignot qui a travaillé un an dans un bidonville au Chili. Entrée ensuite, en 2003, à HEC pour développer le master du Développement durable, elle a cofondé avec le professeur Frédéric Dalsace en 2008 la Chaire Social Business/ Entreprises et pauvreté à HEC. D'autres comme Jean-François Connan d'Adecco ou Thierry Sibieude de l'Essec, ont eu dans leur famille une personne en situation de handicap. Nombre d'entre eux ont eu des engagements forts dans leur jeunesse : lors de ses études, Claire Martin – directrice de la RSE chez Renault qui développe avec François Rouvier le programme Mobilis – s'est engagée dans des associations d'éducation populaire. L'engagement citoyen, en particulier dans des mouvements de jeunesse, est souvent présent : Gilles Vermot-Desroches, vice-président Sustainability chez Schneider Electric, préside également les Scouts et Guides de France dont il est membre depuis l'enfance. En 2009, dans son entreprise, il a lancé Bip Bop (Business Innovation People at the Base of the Pyramid) visant à apporter des solutions au problème de l'accès à l'énergie dans le monde.

Quels obstacles rencontrent-ils ?

↳ **V. de La R. D. :** Les intrapreneurs sociaux sont des salariés ordinaires qui développent des projets extraordinaires dans un environnement souvent peu encourageant, voire hostile. Nous discernons quatre obstacles tant du côté des salariés que des entreprises. Le premier est l'ignorance : bien que porté par une forte intuition, l'intrapreneur ne sait pas trop où il va ; quant à l'entreprise, elle peine à distinguer les contours du nouveau marché. Le deuxième obstacle est l'inertie : le salarié peut hésiter à sortir de sa zone de confort et son employeur estimer que l'idée n'entre pas dans son business model traditionnel. L'incertitude ensuite : il arrive que le cadre craigne de fragiliser son poste et l'entreprise peut avoir peur de prendre des risques et de perdre de l'argent. L'isolement, enfin : quand l'intrapreneur démarre, il est très seul ; tout comme son employeur finalement car il s'agit d'imaginer des nouveaux modèles économiques.

Quels conseils donner à de futurs intrapreneurs sociaux ?

↳ **E. de L. :** Avant tout, "Connais-toi toi-même". Il faut se débarrasser de ses croyances limitantes, comme "je ne suis pas légitime", "je n'ai pas le temps", ou encore "la direction générale ne voudra jamais". Ensuite, il convient de savoir "lire, écrire, compter et conter" : consulter des analyses, des articles, des ouvrages afin de réaliser l'incontournable étude de marché ; écrire un document de synthèse et une proposition à l'entreprise ; compter pour établir un business plan sur trois ans ; et conter ou maîtriser l'art du *storytelling* car c'est par l'enthousiasme que ces personnalités arrivent à convaincre.

Vos recommandations pour lever les barrières extérieures ?

↳ **V. de La R. D. :** Il faut être conscient que la première personne à convaincre pour sortir de l'isolement est son N + 1 ! Celui-ci n'a souvent guère envie de voir l'un des membres de son équipe sortir du cadre, et ce même s'il atteint ses objectifs ! L'intrapreneur social se heurte aussi aux silos inhérents à nombre de grandes entreprises. Pour aller au-delà, il doit se constituer une communauté en interne, et surtout s'assurer du soutien de la direction générale. Il doit aussi tisser sa communauté en externe avec des mondes très différents comme l'associatif et le public.

Pourquoi ce phénomène émerge-t-il aujourd'hui ?

↳ **E. de L. :** L'intrapreneur social apparaît dans un univers en pleine mutation qui a besoin de médiateurs entre des mondes différents mais complémentaires. Ainsi, avec le désengagement progressif de l'Etat ou des collectivités publiques, les ONG recherchent des partenariats innovants avec les entreprises, qui accordent une attention croissante à leur responsabilité sociale. L'épargne solidaire se répand chez les collaborateurs, et enfin la génération Y intègre l'entreprise avec une profonde quête de sens. L'intrapreneur social a de beaux jours devant lui. ■

(*) Ed. Rue de L'Echiquier, septembre 2015.