

SOMMAIRE

Préface de François de Witt	9
Introduction	13
PARCOURS D'INTRAPRENEURS SOCIAUX	25
Chapitre 1 CE QUI LES FAIT COURIR	65
Chapitre 2 LES PARADOXES DE L'INTRAPRENEUR SOCIAL	77
Chapitre 3 COMMENT L'ENTREPRISE PEUT SOUTENIR L'INTRAPRENEURIAT SOCIAL	95
Chapitre 4 QUELS SONT LES OBSTACLES À SURMONTER ?	125
Chapitre 5 BÂTIR DE NOUVEAUX ÉCOSYSTÈMES	139
Chapitre 6 LE PARCOURS DU HÉROS	157
Chapitre 7 QUIZ POUR FUTURS INTRAPRENEURS SOCIAUX	167
Bibliographie	173
Remerciements	189



PRÉFACE

de François de Witt

Il existe des entrepreneurs depuis que l'homme s'est sédentarisé, voici dix mille ans.

Ils sont à l'origine des révolutions industrielles qui se sont succédé depuis la fin du XVIII^e siècle ainsi que de l'émergence plus récente des pays dits « en développement ». Il a fallu attendre les dernières décennies du XX^e siècle pour que naisse le concept d'entrepreneur social, dont l'objectif premier n'est pas de s'enrichir, mais de résoudre un problème social ou sociétal par l'intermédiaire d'une entreprise créée à cet effet. Et comme une bonne idée en appelle d'autres, voici venu le temps des *intrapreneurs sociaux*, ces cadres qui, en cohérence avec l'objectif économique de leur entreprise, initient des projets internes à vocation sociale.

Que nos grandes entreprises aient besoin de légitimité ne fait aucun doute. Il ne suffit plus qu'elles nourrissent leurs actionnaires ou qu'elles respectent leur personnel, leurs fournisseurs et leurs clients. Elles ont désormais une vocation sociétale à assumer, un sens à trouver au-delà de la simple création de richesses et de bien-être.

C'est là qu'intervient l'intrapreneur social. Tout en restant salarié, il œuvre pour le bien commun. Mais pour les cadres qui se sentent une telle vocation, comment procéder ? Comment convaincre sa hiérarchie, depuis son supérieur direct jusqu'à la direction générale ? Comment rédiger un *business plan social* ? Comment se donner les meilleures chances de réussite ? Comment vaincre la peur de l'échec ?

À toutes ces questions, et à bien d'autres, Valérie de la Rochefoucauld Drouâs et Emmanuel de Lutzel apportent des réponses. Les auteurs ont même établi une *check-list* de l'intrapreneur social... à remplir de préférence avant de se lancer ! Leur livre s'appuie non seulement sur une littérature abondante consacrée à l'entrepreneuriat et à l'innovation sociale, mais aussi et surtout sur les initiatives prises ces toutes dernières années par des intrapreneurs sociaux dans des groupes aussi divers que Renault, Lafarge, Danone, Bel, Veolia ou Leroy Merlin. En somme, Valérie et Emmanuel ont mené l'enquête, ce qui n'est pas pour déplaire à l'ancien journaliste d'investigation que je suis. Le vécu parle bien davantage que la théorie. Il rend la lecture de ce remarquable guide particulièrement attrayante. Ajoutons que les propos de grands esprits comme Paul Valéry, Carl Gustav Jung et Joseph Campbell émaillent ces pages, sans oublier les références à *La Guerre des Étoiles*, au *Seigneur des Anneaux* ou à... *Astérix*.

Laissons d'ailleurs au monumental Mahatma Gandhi le mot de la fin : « Soyez le changement que vous voulez voir dans le monde. » On ne saurait mieux justifier la démarche de l'intrapreneur social.

François de Witt,
Président d'honneur de Finansol



INTRODUCTION

« Soyez le changement que vous voulez voir dans le monde »

Mahatma Gandhi

Transformez votre entreprise de l'intérieur ! Le guide de l'intrapreneur social est le fruit de nombreuses et belles rencontres – d'abord, celle qui a réuni les deux auteurs de cet ouvrage : Emmanuel de Lutz, intrapreneur social, initiateur des activités « Microfinance et Entrepreneuriat Social » chez BNP Paribas, et Valérie de La Rochefoucauld Drouâs, qui a écrit, en 2010-2011, au sein de l'ESCP Europe, une thèse professionnelle portant sur l'innovation et l'intrapreneuriat social, avant de rejoindre le réseau Ashoka et, depuis 2013, le laboratoire d'innovations sociales Emmaüs Défi.

Nous avons fait connaissance suite à la publication, dans *L'Express* du 18 avril 2012, d'un article de Julie Le Bolzer intitulé « Salariés et entrepreneurs... dans leur propre boîte¹ », pour lequel nous avons été interviewés indépendamment. Après des échanges multiples et fructueux, nous avons décidé de consacrer un ouvrage complet à ces héros d'aujourd'hui : les intrapreneurs sociaux. Car derrière le mot peu usité et très théorique d'intrapreneuriat social se trouvent, avant tout, des femmes et des hommes, salariés d'entreprise, aux histoires multiples.

Qu'est-ce qu'un intrapreneur social ? Tout en nous inspirant des ouvrages qui avaient déjà été écrits sur le sujet², nous avons été amenés à formuler notre propre définition :

1 Julie Le Bolzer, « Salariés et entrepreneurs... dans leur propre boîte », *L'Express*, avril 2012.

2 Voir la bibliographie en annexe.

L'intrapreneur social est un salarié qui développe, au sein de son entreprise, une activité innovante susceptible d'apporter une solution durable à un problème de société. Cette innovation sociale, intégrée dans le cœur de métier de l'entreprise, se caractérise par un modèle économique propre visant, *a minima*, à couvrir les coûts du projet, et favorisant la participation des collaborateurs de l'entreprise qui sont invités à y apporter leur expertise.

Notre objectif est de répondre aux questions de celles et ceux qui ont envie de « changer le monde » par l'innovation sociale, tout en restant dans leur entreprise : comment faire éclore une idée de *social business* ? Comment convaincre en interne ? Comment nouer des partenariats structurants en externe ? Quelles sont les compétences requises pour développer un tel projet ? Quels outils faut-il maîtriser ? Quels obstacles les intrapreneurs vont-ils rencontrer et comment les surmonter ? En bref, comment passer du rêve à la réalité ?

Notre méthode est fondée sur le recueil des témoignages de ces salariés pas comme les autres, qui ont pris leur destin en main et fait bouger les lignes à l'intérieur de leur entreprise. Grâce à ces nombreuses rencontres, nous avons pu déterminer quelles étaient, concrètement, les clés permettant de passer à l'action. Nous nous sommes entretenus avec plus d'une vingtaine d'intrapreneurs sociaux, issus de l'entreprise au sens large du terme – industrie, banque, mais également presse et éducation. Notre attention s'est concentrée sur les initiatives menées au sein de grandes entreprises, tout en étant conscients que les petites et moyennes entreprises ainsi que les associations recèlent aussi des trésors de créativité en termes d'innovation sociale.

Ainsi, nos chemins ont croisé, entre autres, celui de François Perrot (Lafarge), de Jean-François Connan (Adecco), mais également celui d'Isabelle Hennebelle (Express) et de Bénédicte Faivre-Tavignot (HEC). À partir d'un guide d'entretien spécifique, nous avons élaboré une méthodologie à même de guider celui qui désire entreprendre un projet social à

l'intérieur de sa propre entreprise. Nous avons travaillé à partir de la diversité des parcours personnels et professionnels de ces personnes, des différentes sources et origines de leurs projets. Nous avons également identifié les pièges à éviter, ou, au contraire, les leviers qu'il faut activer.

Pour construire notre échantillon, nous avons privilégié les salariés venant des départements opérationnels de l'entreprise, sans exclusion, par exemple, les projets défendus par le département en charge de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), en considérant que ces initiatives avaient un lien direct avec les activités *business* de l'entreprise. Nous avons également exploré les cas atypiques de Danone et de Bel, où un cadre dirigeant a été le principal intrapreneur social. En effet, nous avons considéré que celui-ci pouvait aussi endosser ce rôle, faisant, par là, face à une prise de risque, tant économique qu'en termes de réputation, au moins aussi importante qu'elle l'est pour un simple salarié.

En réalité, le sujet parle à tous : les cadres expérimentés qui, à 50 ans, cherchent à conférer à leur métier une signification plus forte, les dirigeants, les salariés, mais également les jeunes diplômés de la génération Y et, demain, de la génération Z, en quête perpétuelle de sens, et très exigeants sur la qualité de leur environnement professionnel³. Les intrapreneurs sociaux rencontrés nous ont d'ailleurs confié être fréquemment sollicités par des jeunes sur le point de terminer leurs études ou par des professionnels aguerris, tous à la recherche de conseils pratiques : « Je veux donner du sens à mon activité professionnelle, tout en restant dans le monde de l'entreprise classique, que puis-je faire ? Quelles sont les méthodes pour faire émerger des projets de coopération entre les entreprises classiques et le *social business* ? »

3 Voir le Cahier des tendances IFOP, *Trends jeunes adultes*, novembre 2012.

L'INTRAPRENEUR SOCIAL ET SES ASSOCIÉS : L'INNOVATION SOCIALE, L'INTRAPRENEURIAT ET LES CONCEPTS DE *SOCIAL BUSINESS* ET DE *BASE OF THE PYRAMID (BOP)*

« Ce n'est pas la plus forte des espèces qui survit, ni la plus intelligente, mais celle qui a la plus grande capacité au changement. »

Charles Darwin

Pour garder sa place dans la société, il est important d'être dans le mouvement. Il en va de même pour la survie de l'entreprise : elle doit innover. Dans sa *Théorie de l'évolution économique*, parue en 1911, Joseph Schumpeter met en évidence le rôle déterminant de l'innovation : ce phénomène, insufflant son dynamisme au système économique, est indispensable au développement de l'entreprise⁴. Mais l'innovation est souvent limitée, à tort, à la sphère technologique, alors qu'elle peut également concerner le domaine organisationnel ou sociétal. Le Conseil supérieur de l'Économie sociale et solidaire (CSESS) a pris cela en compte pour définir l'innovation sociale :

« L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et des usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou le service, que le mode d'organisation, de distribution, dans des domaines comme le vieillissement, la petite enfance, le logement, la santé, la lutte contre la pauvreté, l'exclusion, les discriminations... Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation. »

⁴ Joseph Schumpeter, *Théorie de l'évolution économique. Recherche sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture* [1911], Dalloz, 1983.

Le concept de *social innovation* étant d'origine anglo-saxonne, les pratiques qui lui sont associées se sont largement diffusées dans le monde de l'entreprise au niveau international. Néanmoins, la traduction de cette expression en français soulève une question d'ordre terminologique : le mot « social » a un sens beaucoup plus large en anglais qu'en français. « Sociétal » en est une traduction plus proche. Pourtant, prenant le pas sur la fidélité terminologique, l'expression « innovation sociale » s'est répandue – sous notre plume, elle regroupera, entre autres, les innovations liées aux domaines social et environnemental.

Comment se situe l'intrapreneuriat social par rapport au concept plus large d'intrapreneuriat ? Ce dernier terme, appartenant à la théorie du management, est déjà ancien. En 1985, l'Américain Gifford Pinchot définissait l'intrapreneur comme une personne qui « arrive à transformer une idée innovante en une activité économique rentable dans une entreprise⁵ ». En 1992, *The American Heritage Dictionary* ajoute le terme *intrapreneur* dans son catalogue avec la définition suivante : « Une personne qui, dans une grande entreprise, prend la responsabilité directe de transformer une idée en un produit fini profitable, en prenant des risques et en innovant. » Contrairement à l'entrepreneur qui est son propre patron, il est intégré à une entreprise, accepte ses mécanismes et ses limites (*process*, budget, hiérarchie), tout en disposant de ressources propres allouées par la direction générale.

L'intrapreneur social partage avec son « cousin », l'entrepreneur social⁶, le même objectif – le changement social –, mais il respecte les contraintes de la réalité économique. Ils sont souvent partenaires, l'un à l'intérieur et l'autre à l'extérieur de l'entreprise. À ce propos, l'hebdomadaire britannique *The Economist* écrivait : « Les plus grands agents de changement sociétal ne

5 Gifford Pinchot III, *Intrapreneuring. Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, Harper and Row, 1985.

6 Sur les liens entre les « cousins » [intrapreneur, intrapreneur social, entrepreneur social], voir en annexe de cette introduction la grille extraite de la brochure d'Octavie Baculard, Amandine Barthélemy, Élixa Lewis, Romain Slitine, *Intrapreneuriat social*, Odyssem et Volonteer, 2012.

sont probablement pas les entrepreneurs sociaux, aussi intéressants soient-ils. Il y a de grandes chances que ce soient des personnes très raisonnables, travaillant pour des grandes entreprises, qui inventent des manières de concevoir de meilleurs produits ou d'atteindre de nouveaux marchés, et qui ont les ressources pour le faire⁷. »

Enfin, nous n'avons pas tranché le débat existant, dans le milieu de l'entrepreneuriat social, entre les concepts de *social business* et de *Base of the Pyramid (BOP)*. Nous considérons que les deux modèles sont créateurs, à leur manière, d'impact social. Le *social business* a été popularisé par le prix Nobel de la paix Muhammad Yunus dans un livre publié en 2008, *Vers un nouveau capitalisme*⁸. Yunus y décrit la possibilité d'une activité rentable au service des plus pauvres, mais au cours de laquelle les profits sont systématiquement réinvestis dans l'entreprise, dont le but est donc d'abord la mission sociale, et la génération de revenus un simple moyen. Le groupe Grameen, créé à la suite du succès de la Grameen Bank au Bangladesh, est un exemple emblématique du concept de *social business*.

Le concept de « base de la pyramide » a, quant à lui, été développé par le professeur Coimbatore Krishnarao Prahalad dans un ouvrage paru en 2004, *4 milliards de nouveaux consommateurs*⁹. Pour Prahalad, il s'agit de mettre à la disposition des consommateurs du bas de la pyramide des revenus – ces 4 milliards de personnes disposant de moins de 6 dollars par jour –, des produits ou des services habituellement réservés aux classes moyennes, en adaptant leurs modes de production et de distribution. Contrairement au *social business*, le profit n'est donc pas nécessairement réinvesti dans le projet social. Le soupçon de vouloir « gagner de l'argent sur le dos des pauvres » pèse sur ce type d'initiative, qui suscite des critiques auxquelles les avocats

7 *The Economist*, 22 janvier 2008, à propos du livre de John Elkington, Pamela Hartigan, *The Power of Unreasonable People. How Social Entrepreneurs Create Markets that Change the World*, Harvard Business School Press, 2008.

8 Muhammad Yunus, *Vers un nouveau capitalisme*, J.-C. Lattès, 2008.

9 Coimbatore Krishnarao Prahalad, *4 Milliards de consommateurs. Vaincre la pauvreté grâce au profit*, Pearson, coll. « Village Mondial », 2004.

des projets *BOP* répondent en affirmant qu'un projet ne peut être durable que s'il est rentable, en atteignant, pour ce faire, une certaine échelle.

Nous avons choisi de faire alterner dans cet ouvrage des exemples pratiques et inspirants ainsi que des réflexions plus générales sur les intrapreneurs sociaux, intégrant des projets de *social business* et de *BOP*, tous porteurs d'innovations sociales, et qui, nous l'espérons, vous permettront, selon votre environnement, de vous lancer...

EN FRANCE, UNE CONJONCTURE FAVORABLE

Le contexte français actuel pousse de nombreux salariés à se lancer dans l'intrapreneuriat social. Sept tendances ont favorisé cette dynamique :

1- Le désengagement progressif de l'État ou des collectivités publiques : pour des raisons de politiques budgétaires, les ONG ou les entreprises sociales sont amenées à se tourner vers de nouvelles sources de financement pour résoudre les enjeux sociétaux actuels. L'innovation sociale nécessite désormais de trouver d'autres acteurs.

2- L'émergence de l'entrepreneuriat social : force d'innovation dans l'économie, l'entrepreneuriat social se développe de plus en plus en France, comme en témoigne l'apparition de réseaux comme Ashoka, en 2006, ou le Mouves (Mouvement des entrepreneurs sociaux) en 2010. Les entrepreneurs sociaux, qui cherchent à faire grandir et à pérenniser leur structure, sont les partenaires naturels de leurs « cousins », les intrapreneurs sociaux.

3- L'engagement croissant des entreprises : elles accordent une importance grandissante à leur responsabilité sociale (RSE). Allant au-delà des seules contraintes réglementaires et des actions de mécénat, elles considèrent de plus en plus la RSE comme un élément central de leur métier et comme un atout à faire jouer dans leurs relations avec les différentes parties

prenantes : les clients, les collaborateurs, les actionnaires et la société en général.

4- La montée en puissance de l'épargne solidaire : elle concerne aujourd'hui, en France, un million d'investisseurs privés, et s'appuie en particulier sur la mise en place de plans d'épargne entreprise (PEE) spécifiquement orientés vers le financement d'entreprises sociales, partenaires de grands groupes comme Danone, Schneider Electric ou GDF Suez (devenu Engie).

5- La création d'un écosystème : la reconnaissance de la complémentarité des compétences a permis de multiplier les partenariats entre des ONG / entreprises sociales et des entreprises classiques, les unes apportant leur capacité d'innovation sociale, les autres leur puissance industrielle et financière.

6- Une nouvelle génération en marche : les jeunes diplômés, issus de la génération Y, nourrissent de fortes attentes de cohérence entre le projet économique et le projet social de l'entreprise. Selon un sondage Ipsos réalisé auprès des jeunes Français en 2014 pour le compte de la société Doing Good Doing Well (DGDW), « [ceux-ci] seraient en quête de sens dans leur travail, huit sur dix d'entre eux considérant la vie professionnelle comme un élément clé de leur épanouissement personnel ».

7- Le développement du numérique : il favorise la circulation des innovations sociales et la création de communautés transverses, dans l'entreprise elle-même ou à l'extérieur de celle-ci.

LE PLAN DU VOYAGE

Ce livre vous convie à un voyage à l'intérieur des entreprises mais aussi à la découverte des individus qui les font bouger. Les chapitres qui le constituent peuvent être lus indépendamment. En ouverture, nous présentons 25 portraits d'intrapreneurs sociaux, illustrant la diversité des parcours possibles dans 20 entreprises différentes.

Le premier chapitre est consacré à la motivation des intrapreneurs, ainsi qu'à l'analyse des déclencheurs qui les font passer à l'action, entre conviction et recherche de sens.

Le deuxième chapitre insiste sur les qualités paradoxales de l'intrapreneur, alliant passion et patience, idéalisme et pragmatisme, à la fois explorateur et ambassadeur, visionnaire et gestionnaire. Les spécificités de l'innovateur social y sont également détaillées : prise de risque, capacité de travail en réseau et propension à expérimenter des voies nouvelles.

Le troisième chapitre appréhende les facteurs de succès du point de vue de l'entreprise : comment utiliser les méthodes agiles suivies par les start-up ? Comment rédiger un *business model* intégrant les éléments économiques mais aussi sociaux ? Quels sont les éléments indispensables d'un *business plan* ? Comment obtenir le soutien de ses collègues, de la direction générale, de son patron, de départements spécialisés comme la RSE ou la communication ? Enfin, comment un manager peut-il réagir face à un collaborateur qui vient lui présenter un tel projet ?

Le quatrième chapitre recense les nombreux obstacles qui peuvent surgir, la tension entre l'injonction d'innover et la résistance au changement dont une entreprise peut faire preuve, mais aussi les obstacles psychologiques propres à l'intrapreneur – ces derniers se rassemblent autour de quatre « i » : ignorance, inertie, incertitude, isolement.

Le cinquième chapitre concerne le développement de l'écosystème : rôles des réseaux d'entrepreneurs et d'intrapreneurs sociaux, collaboration inter-entreprises, rôle des structures académiques ou des médias comme diffuseurs de l'expertise.

Nous verrons, dans le sixième chapitre, dans quelle mesure le parcours de l'intrapreneur social s'apparente à celui des héros dans des grandes sagas hollywoodiennes telles que *Star Wars*. L'intrapreneur est, en effet, un homme ordinaire qui vit des aventures extraordinaires, soutenu par ses compagnons mais aussi par quelques inspireurs qui, souvent, l'aident à relever des défis réputés insurmontables.

Enfin, le dernier chapitre récapitulera les questions essentielles que doivent se poser ceux qui désirent embrasser l'aventure de l'intrapreneuriat social.

Les liens entre espèces cousines :

intrapreneur, intrapreneur social, entrepreneur social¹⁰

	Intrapreneur	Intrapreneur social	Entrepreneur social
Qualités du porteur de projet	Preneur de risques, pragmatique, créatif, familier avec l'entreprise	Preneur de risques, pragmatique, créatif, familier avec l'entreprise, sensible aux enjeux sociétaux	Preneur de risques, pragmatique, créatif, sensible aux enjeux sociétaux
Finalité du projet	Améliorer les processus existants ou créer de nouveaux modèles pour améliorer l'efficacité économique de l'entreprise	Créer de nouveaux modèles permettant de produire des biens et des services d'utilité sociale	Créer de nouveaux modèles permettant de produire des biens et des services d'utilité sociale
Champ d'intervention	Contraint par les intérêts de l'entreprise	Contraint par les intérêts de l'entreprise	L'ensemble des besoins sociaux non ou mal couverts
Appui lors de l'amorçage du projet	Dans l'entreprise : service juridique et comptabilité Parfois externe : intervention d'un expert Surtout l'entourage immédiat	Dans l'entreprise : service juridique et comptabilité Parfois externe : intervention d'un expert Surtout l'entourage immédiat	Incubateur Surtout l'entourage immédiat
Retour sur investissement attendu	Le plus rapide possible, essentiellement pour rémunérer le capital	Attendu <i>a minima</i> pour pérenniser le modèle et veiller à ce qu'il ne coûte rien à l'entreprise	Attendu <i>a minima</i> pour pérenniser le modèle

10 Tableau extrait d'Octavie Baculard, Amandine Barthélemy, Élixa Lewis, Romain Slitine, *Intrapreneuriat social*, *op. cit.*