

# Ces salariés qui travaillent en mode start-up

Opérant en commando, ils brisent toutes les règles avec la bénédiction de leur patron. On les appelle les "intrapreneurs".

**C**onnaissez-vous la Poult Académie ? Rien à voir avec la télé-réalité, rassurez-vous ! Lancé en septembre 2012 par le numéro 2 français des biscuits, ce dispositif forme les salariés à la création d'activité. Douze jours par an, quatre groupes de six volontaires (cadres et ouvriers) apprennent à concevoir un business plan, à calculer un prix de revient industriel, à communiquer sur les réseaux sociaux. L'objectif pour chaque équipe : faire émerger, au bout de dix-huit mois, une nouvelle activité pour la société. «Nous sommes en train de réinventer notre business model en partant des initiatives des salariés», s'enthousiasme Jérôme Introvigne, responsable de l'innovation chez Poult.

**Circuits courts.** Cet intrapreneuriat (ou entreprenariat de l'intérieur), Steve Jobs en vantait déjà les mérites en 1985 dans le magazine «Newsweek». Aujourd'hui, les actions visant à encourager l'esprit d'entreprise parmi les salariés se multiplient.

L'objectif est de tirer le meilleur parti des hauts potentiels, ceux capables de réfléchir «out of the box» (en dehors du cadre) et d'agir vite. Autonome et affranchie des règles classiques de fonctionnement, une cellule intrapreneuriale passe de l'idée à la commercialisation en quelques mois quand une unité traditionnelle met plusieurs années à boucler le processus. Et l'affaire peut se révéler ultrarentable. Fruit du travail de quatre intrapreneurs chez Alcatel-Lucent, la commercialisation de Mosar – une station de base radio alimentée par des sources d'énergie alternatives – a ainsi génér

20 millions d'euros en trois ans. «Le retour sur investissement peut être très élevé, confirme Véronique Bouchard, auteure d'«Intrapreneuriat, innovation et croissance» (Dunod). Au lieu d'allouer plusieurs millions d'euros à un projet, une entreprise va faire confiance à une poignée d'individus, en investissant quelques milliers d'euros dans la phase amont, quelques dizaines de milliers dans le prototype, puis quelques centaines de milliers dans la fabrication.»

**Emulation à tous les étages.** Autre avantage, moins quantifiable mais tout aussi précieux, l'intrapreneuriat ouvre une brèche dans des cultures d'entreprise sclérosées par une hiérarchie trop lourde. Il libère les énergies et augmente la créativité et la motivation. «On reconnaît aux collaborateurs leur capacité à être autonomes et force de propositions sur des projets stratégiques», analyse Jérôme Introvigne chez Poult. Et

pour Olivier Leclerc, responsable de l'intrapreneuriat chez Alcatel-Lucent, la formule crée de l'émulation : «Une petite communauté d'intrapreneurs a émergé chez nous. Les anciens aident les nouveaux en leur donnant des conseils, en leur faisant répéter leurs pitchs...»

Ces patrons-salariés ne sont pas tous rémunérés de la même façon. Chez WL Gore (fabricant du tissu Gore-Tex), le salaire fixe de l'intrapreneur est revu à la hausse dès que le projet est commercialisé et commence à enregistrer des revenus. «Nous

préférons jouer sur le fixe plutôt que sur le variable, car il s'agit d'une contribution de fond», explique Edouard Friguet, directeur commercial France. Alcatel, en revanche, refuse d'agiter la carotte salariale, considérant que la formule comporte des avantages intrinsèques propres à motiver le collaborateur. «Non seulement, il progresse en acquérant de nouvelles compétences, mais il accroît aussi sa visibilité en interne, vis-à-vis des top managers. Cela représente un formidable accélérateur de carrière», résume Olivier Leclerc. Ajoutons que l'in-

trapreneuriat apporte aux salariés éprouvant une expérience inestimable pour monter plus tard leur propre société (lire l'encadré ci-dessous). Même si le Global Entrepreneurship Monitor rappelle que seuls 11% des intrapreneurs décident de sauter ainsi le pas.

**Réserve aux caractères bien trempés.** Plein de promesses, l'intrapreneuriat ne peut cependant s'adresser à tous les salariés : seule une minorité dispose des qualités nécessaires pour se lancer. «Il faut avoir un caractère fort, être indépendant et ne pas

craindre les risques», expose Gilles Tenneau, ancien intrapreneur dans le secteur des SSII. C'est aussi un dispositif qui ne convient pas à tous les secteurs. Les activités de volume dont la chaîne de valeur est très intégrée, comme l'aéronautique ou l'automobile, ne s'y prêtent pas. «Dans ce contexte, le client préférera toujours savoir que les procédures et la cohérence d'ensemble sont consciencieusement respectées, indique Véronique Bouchard. L'intrapreneuriat est davantage adapté à des secteurs où le délai de mise sur le marché constitue un facteur décisif de succès.»

**Risque à la clé.** Pour que la démarche porte ses fruits, il faut aussi créer les conditions de sa réussite. Nombre de projets en restent au stade du business plan, faute d'un dispositif permettant de transformer les idées en activités. Autre frein à lever selon Ann-Charlotte Teglborg, professeure chez Novancia : la peur de l'échec. «Les Français le tolèrent mal. Beaucoup d'intrapreneurs potentiels préfèrent s'orienter vers des parcours professionnels plus classiques.» Précisons que le risque encouru est d'ailleurs bien réel. Contrairement à l'entrepreneur, l'intrapreneur n'est pas le seul maître à bord. Au gré des changements stratégiques, son projet peut être relégué au second plan, voire abandonné du jour au lendemain. «Ce risque est d'autant plus sérieux que le turnover des fonctions dirigeantes est très élevé dans les grandes entreprises», pointe Véronique Bouchard. L'organisation n'aura alors pas forcément la mémoire des efforts consentis par le salarié. ■ Thomas Lestavel

## "L'INTRAPRENEURIAT EST UN TREMPLIN VERS LA CRÉATION D'ENTREPRISE"

François Chaudoreille, ex-intrapreneur, fondateur d'Avenisense (conception et fabrication de microcapteurs

**Qu'avez-vous retiré de vos quatre années d'intrapreneuriat ?**

**François Chaudoreille :**

J'ai été recruté en 2004 par le leader mondial des services pétroliers, pour intégrer la cellule chargée de développer des technologies innovantes. Cette entité fonctionnait en toute autonomie, en dehors des règles de l'entreprise. Une indépendance qui

ne nous empêchait pas – bien au contraire ! – de solliciter les fonctions support du groupe, comme le service financier ou le département spécialisé dans la propriété intellectuelle. Des personnes d'excellent niveau nous apportaient volontiers leur aide et nous conseillaient dans nos démarches. Cette période m'a permis de mieux comprendre le

fonctionnement d'une entreprise, d'appréhender les réactions d'un client grand compte. Je me suis en quelque sorte échauffé avant de me lancer comme entrepreneur.

**Quels résultats avez-vous obtenu dans cette cellule ?**

**F. C. :** Nous avons grandi très vite. Au bout de quatre ans, notre équipe avait doublé de taille, passant de huit à seize

pour l'analyse de fluides et de gaz)

personnes, et notre activité engrangeait 3,5 millions d'euros de chiffre d'affaires.

**Comment expliquez-vous ce succès ?**

**F. C. :** Nous étions très agressifs sur le plan commercial. D'ailleurs, certains membres de l'équipe n'ont pas tenu le rythme et sont partis. Ce n'est pas évident de s'adapter à un mode

de fonctionnement souple et intuitif quand on a travaillé pendant plus de dix ans en suivant des processus bien définis. Ces salariés désorientés ont été remplacés par de jeunes recrues.

Au fil du temps, nous avons fini par nous considérer un peu comme des mercenaires. Nous n'étions

d'ailleurs pas toujours bien vus des autres filiales du groupe. Il faut dire qu'il nous arrivait, lors des appels d'offres, de nous retrouver face à elles... et de les doubler.

**Pourquoi avoir renoncé au salariat ?**

**F. C. :** J'ai compris que notre technologie pouvait être utile à d'autres secteurs que

l'exploration pétrolière, comme la peinture, la cosmétique, la pharmacie, etc. En nous diversifiant, nous aurions pu multiplier nos ventes par 20 ! Mais le projet a été rejeté par le top management au motif qu'il était trop éloigné

du cœur de métier du groupe. Sur ces entrefaites, un nouveau PDG est arrivé en 2010. Il a voulu rationaliser notre activité pour en faire une business unit classique. Fini le temps de l'expérimentation et de la prise de risque !

Pour certains de mes collègues et moi-même, cela sonnait le glas de l'aventure : nous avons démissionné et créé notre propre entreprise, Avenisense, pour aller au bout de notre projet.



PHOTO: GETTY IMAGES