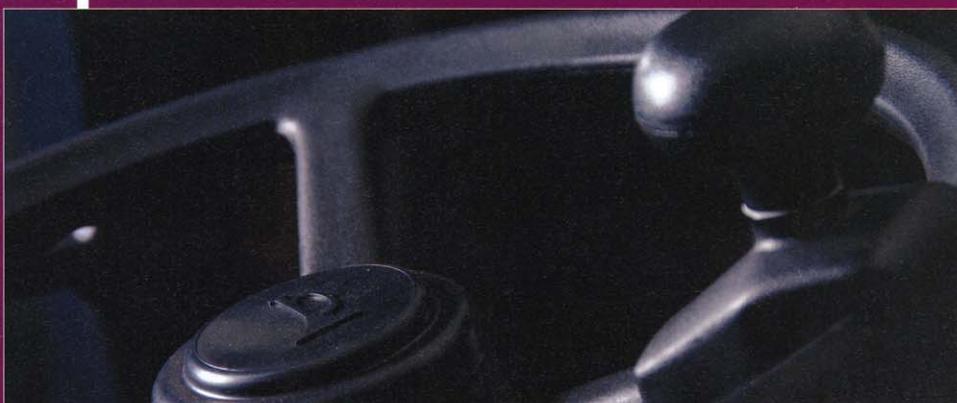


intrapreneuriat



Les entrepreneurs de l'intérieur

Lorsqu'un collaborateur a une idée originale, celle-ci peut se transformer en une nouvelle activité pour son entreprise. Les employeurs qui stimulent l'innovation et soutiennent leur personnel ont tout à y gagner. Démonstration.



Par Grégoire Baillo
Photos Thierry Parel



Les entrepreneurs de l'intérieur

Quel est le point commun entre une tasse d'expresso et une souris d'ordinateur? Ils symbolisent chacun une grande réussite industrielle romande: Nespresso et Logitech. Mais ces deux succès d'entrepreneuriat sont, par leur genèse, aussi différents l'un de l'autre qu'une tasse de café et un rongeur: Logitech est le parfait exemple de start-up «hors-sol», créée de toutes pièces autour d'une innovation; Nespresso, en revanche, illustre un phénomène qui prend aujourd'hui toujours plus d'importance, en Suisse comme ailleurs: l'intraprenariat, ou l'intrapreneuriat, dans le jargon anglo-saxon.

Si Logitech est une start-up, Nespresso est une «start-in»: elle est née et a grandi au sein d'une entreprise existante, en l'occurrence le groupe Nestlé, qui lui a apporté ses ressources et son expérience pour exploiter une innovation et créer un nouveau produit. Cette approche fait aujourd'hui des émules. Car il répond à un point faible de la création d'entreprise: on estime que près de la moitié des dépôts de bilan sont dus principalement à des problèmes de ressources et de management, et non de concurrence ou de conjoncture. Créer un nouveau produit ou un nouveau service dans le cadre d'une entreprise existante, qui joue ainsi un rôle d'incubateur, permet de pallier nombre de ces problèmes, et donne au final à l'innovation des

chances de succès largement plus grandes que dans le cas d'une start-up indépendante.

«Si vous donnez aux gens en interne les moyens et les récompenses adéquates pour mettre en œuvre leurs idées, ce qui est réalisable par une start-up l'est mieux encore au sein d'une entreprise existante. Qu'est-ce qu'une start-up? C'est une personne ou une équipe qui a une idée, mais à qui il manque les ressources, l'expérience, l'organisation, l'accès au marché, des partenaires, etc. A l'opposé, les entreprises établies disposent typiquement de tout cela, mais manquent d'idées innovantes.»

Des MBA en interne

C'est le constat de Raphaël Cohen, sérial-entrepreneur, consultant, professeur de management et directeur de cours d'entrepreneuriat à HEC Genève. Il signe en outre un nouveau livre sur la création de projets et le *management by opportunity*, consacré en grande partie à l'intraprenariat*. Son certificat en entrepreneuriat et business development, à HEC Genève**, est aujourd'hui suivi à près de 80% par des participants issus de grandes ou moyennes entreprises et dont la moyenne d'âge est de 37 ans. «Dans les faits, c'est autant une formation en

EN 3 POINTS

Une source de succès

- En jouant un rôle d'incubateur, les entreprises dynamisent l'innovation à l'interne et donne à l'initiative personnelle des chances de succès largement supérieures que dans le cas d'une start-up indépendante.
- Plusieurs sociétés suisses, comme la Banque Cantonale de Genève, les Hôpitaux universitaires genevois ou encore Edipresse (éditeur de Bilan) proposent aussi des «micro-MBA» à l'interne afin de propager les outils intrapreneuriaux.
- Mal encadrée, la démarche peut toutefois créer des tensions par rapport à l'activité principale de l'entreprise et mettre les rapports hiérarchiques à l'épreuve.

intrapreneuriat qu'en entrepreneuriat. Les outils sont d'ailleurs pratiquement les mêmes, ce qui différencie les deux approches est avant tout le type de risque que prennent les porteurs d'un projet et le degré de récompense qu'ils en reçoivent.»

Plusieurs entreprises suisses ont récemment commencé à mettre en place des mesures susceptibles de stimuler l'innovation interne. Edipresse (éditeur de Bilan), la Banque Cantonale de Genève et même les Hôpitaux universitaires de Genève proposent à leurs cadres des «micro-MBA» en interne, afin de propager des outils et des compétences intrapreneuriales. La BCGE

récompense en outre par un prix d'intrapreneuriat semestriel les meilleures initiatives de ses collaborateurs (lire les cas ci-après). Swisscom, depuis le succès de son service CoComment, a recentré son centre de recherche et développement sur un modèle favorisant l'intrapreneuriat.

A la recherche de valeurs ajoutées

Car les entreprises ont beaucoup à y gagner. D'une part, l'innovation est l'un des principaux moteurs de croissance et de succès sur la durée. «La mondialisation a permis ces dernières années aux entreprises de croître en exportant leurs produits ou leur savoir-faire sur de nouveaux marchés. Mais ce moteur-là atteint ses limites, et il a créé une concurrence mondiale extrêmement vive. Le seul moyen de continuer à croître aujourd'hui tout en se démarquant de la concurrence, est d'innover», estime Raphaël Cohen. En clair, si vous n'innovez pas, vous pouvez être certain qu'un concurrent va le faire à votre place!

L'innovation n'est d'ailleurs pas forcément technologique.

L'intrapreneuriat en cinq chapitres

1. Un soutien fort de la direction aux démarches intrapreneuriales.
2. Des conditions cadres encourageant les initiatives (récompenses, logistique, etc.).
3. Une autonomie et un pouvoir de décision des initiateurs des projets.
4. De la formation pour démocratiser les outils de management et de gestion de projet.
5. Un décloisonnement des compétences et une compréhension générale de l'entreprise pour favoriser les projets transversaux et les synergies internes.

Les innovations non technologiques peuvent contribuer, par exemple, à améliorer la relation avec les clients, les processus, le marketing ou la collaboration interne, apportant ainsi de la valeur ajoutée à l'entreprise qui peut se révéler un avantage concurrentiel.

Autre point crucial: une culture d'intraprenariat contribue à augmenter de manière substantielle la motivation des collaborateurs, et agit comme un facteur de rétention des meilleurs éléments.

Mais il ne faut pas pour autant se leurrer: mal encadrée, l'innovation interne peut également créer des tensions, notamment par rapport à l'activité principale de l'entreprise, et mettre les structures et les rapports hiérarchiques à l'épreuve. «L'obstacle le plus important à l'intrapreneuriat est la résistance au changement des dirigeants et leur peur de perdre le contrôle», confie Raphaël Cohen. Un autre problème est celui de la continuité du travail courant, qui peut être compromis par les nouveaux projets. Mais ces obstacles sont surmontables par une structuration adéquate de la politique d'intrapreneuriat. Dans son livre, Raphaël Cohen énonce les cinq conditions nécessaires pour favoriser et encadrer l'intrapreneuriat (lire ci-contre), ainsi que les conseils pratiques pour les porteurs de projets en interne. Et rappelle que si l'intrapreneuriat comporte certains risques, ne pas stimuler l'innovation au sein de son entreprise peut se révéler à terme encore bien plus risqué!



* *Concevoir et lancer un projet*
Raphaël Cohen, 240 pages.
Editions d'Organisation, 2006.

** <http://entrepreneurship.unige.ch>



Aude Jacquet: «Cette initiative a renforcé notre image d'innovation et nous a fait connaître au-delà de notre marché habituel.»

Une nouvelle approche marketing

Entreprise: Jacquet SA, Genève

Activités: Aménagement de jardins, piscines, terrains de tennis.

Innovation développée: Nouvelle approche marketing pour la commercialisation d'un produit novateur peinant à percer sur le marché.

Résultat: Multiplication par

plus de quatre du chiffre d'affaires du nouveau produit en trois ans.

L'intrapreneure: Aude Jacquet doit triplement faire ses preuves dans l'entreprise familiale où elle travaille aux côtés de son père: en tant que femme dans un monde d'hommes, en tant que jeune manager de collaborateurs dont certains l'ont vue

naître, et en tant que porteuse de projets et de visions novatrices. Juste centenaire, la société Jacquet est l'un des leaders régionaux de l'aménagement extérieur, notamment des courts de tennis, et les habitudes y sont profondément ancrées. «On a toujours fait comme ça, pourquoi changer?» répondent à la jeune →

Les entrepreneurs de ...

femme les ingénieurs employés de longue date quand elle propose de nouvelles manières d'aborder le métier. «L'entreprise se développe sur sa forte notoriété et sa réputation, nous n'avons jamais vraiment eu à faire du marketing», explique Aude Jacquet. Une méthode qui a trouvé ses limites quand il s'est agi de promouvoir auprès d'une clientèle assez conservatrice un nouveau revêtement innovant de court de tennis, développé en exclusivité par la PME genevoise.

Son projet: «Les courts en terre battue traditionnels demandent beaucoup d'entretien, ils souffrent de la pluie et surtout du gel. Nos ingénieurs avaient mis au point un nouveau revêtement qui conserve les caractéristiques de la terre battue, mais permet de jouer toute l'année et demande moins d'entretien», explique Aude Jacquet. Un produit très innovant et performant, qui répond en théorie aux besoins du marché. Dans la pratique, deux ans après son lancement, le «Somclay», nom de ce nouveau revêtement, peine toujours à convaincre et ses ventes ne décollent guère. «Je savais que nous avions un très bon produit, mais nous ne savions pas assez communiquer ses atouts.» Après avoir suivi le cours d'entrepreneurship de l'Université de Genève, Aude Jacquet met à profit les outils et les connaissances acquises pour résoudre le problème du Somclay. Une étude de marché approfondie lui permet de segmenter et de cibler plus précisément la clientèle potentielle. Au lieu

des brochures techniques envoyées tous azimuts jusqu'ici, elle organise, avec le soutien de la direction, des rencontres pour permettre aux clients identifiés de tester la nouvelle surface. «J'ai réalisé que le meilleur moyen de dépasser les réticences était de faire essayer le produit. Cette nouvelle approche a suscité quelques raidissements en interne; mais en expliquant ma démarche et en y incluant les inventeurs du produit, éveillant ainsi leur propre côté entrepreneurial, les obstacles ont été levés.» Bingo. Dès la première campagne, les ventes du Somclay sont doublées. Elles ne cessent de se développer depuis, pour compter près de deux tiers des nouveaux courts de tennis installés par Jacquet SA. «Cette initiative a en outre renforcé l'image d'innovation de notre entreprise et nous a fait connaître au-delà de notre marché habituel», constate Aude Jacquet.

Coût de l'opération: Quelque 20 000 francs, soit environ un quart du prix d'un seul court de tennis Somclay.

Ses conseils: «Il faut une bonne dose de conviction personnelle, de patience, de courage et de volonté de se battre pour son projet. Mais aussi les outils nécessaires, que le cours que j'ai suivi m'a donnés. Il m'a également donné confiance en moi, il a libéré mon énergie entrepreneuriale en rendant mes objectifs identifiables et atteignables. Il est aussi important de prendre du recul: en ayant le nez dans le guidon, on ne trouve pas de solutions innovantes.»



Un leasing pour des biens d'équipement

Entreprise: Banque Cantonale de Genève (BCGE), Genève.

Activités: Banque et finance.

Innovation développée: Nouvelle gamme de produits de financement par leasing de biens d'équipement (machines, véhicules utilitaires, etc.).

Résultat: Croissance de plus de 25% par an du volume d'affaires.

L'intrapreneure: Béatrice Favre est l'une des récentes

lauréates du prix d'intrapreneuriat de la BCGE, un trophée interne semestriel récompensant depuis 2002 des projets innovants développés par des employés de la banque. Un instrument qui, parallèlement à un programme interne de «micro-MBA» destiné aux cadres, concrétise la politique de la direction générale pour stimuler une culture intrapreneuriale. Béatrice Favre entre à la BCGE en 1999 comme



Béatrice Favre: «J'ai évolué professionnellement en créant moi-même mon poste!»

temporaire au service du crédit à la consommation. «Mon métier précédent était agent de voyages, la banque était quelque chose de nouveau pour moi», dit-elle. Motivée, elle obtient de se faire financer une formation continue en management. Celle-ci lui donnera les outils et la confiance nécessaire pour réaliser son futur projet, dont l'idée est née suite à un travail de diplôme sur le marché du leasing.

Son projet: «En 2002 j'ai pour la première fois identifié des besoins réels de la part d'entreprises

romandes pour le financement de machines et autres biens d'équipement par le biais du leasing, et mesuré l'inadéquation de l'offre existante», se souvient Béatrice Favre. La BCGE possédait bien quelques produits dans ce domaine, mais peu développés et pas vraiment attractifs comme réelle alternative au crédit d'investissement, qui reste la règle pour financer les biens d'équipement. Béatrice Favre prend alors sur elle, largement en marge de son travail régulier, de développer une offre en

phase avec les attentes du marché. Elle va chercher en interne les ressources qui lui manquent au niveau juridique et informatique notamment, puis présente son projet avec un acolyte à sa hiérarchie, qui la soutient et la coache dans son initiative. Ce qui l'a motivée? «L'envie de vendre un produit de qualité, qui me plaise et qui soit compétitif, explique-t-elle. On ne vend bien qu'un produit auquel on croit.» Aujourd'hui, le leasing de biens d'équipement constitue un nouveau produit bien en vue dans la palette de prestations de la BCGE, et reçoit un excellent accueil du marché. «Nous sommes pratiquement la seule banque cantonale à offrir ce type de prestation», note la jeune femme, qui a depuis pris la direction de cette activité au sein du département de crédit où elle a commencé comme temporaire. «J'ai évolué professionnellement en créant moi-même mon poste!» explique-t-elle en souriant.

Ses conseils: «Quand on veut, on peut, c'est ma devise. Il faut prendre le temps de regarder autour de soi, de comprendre son environnement: cela ouvre le champ de vision et apporte de l'inspiration pour nourrir de nouvelles idées. Il faut aussi un minimum de savoir-faire, en gestion de projet et en présentation publique, notamment. Ma formation m'a donné la confiance et les compétences pour réaliser mes idées. Avec un peu de confiance en soi, je crois que c'est à la portée de tout le monde.»

Des jeux pour enfants et adultes

Entreprise:

Edipresse, Lausanne

Activités: Presse et médias.

Innovation développée:

TopJeux, deux nouveaux magazines de jeux pour enfants et adultes.

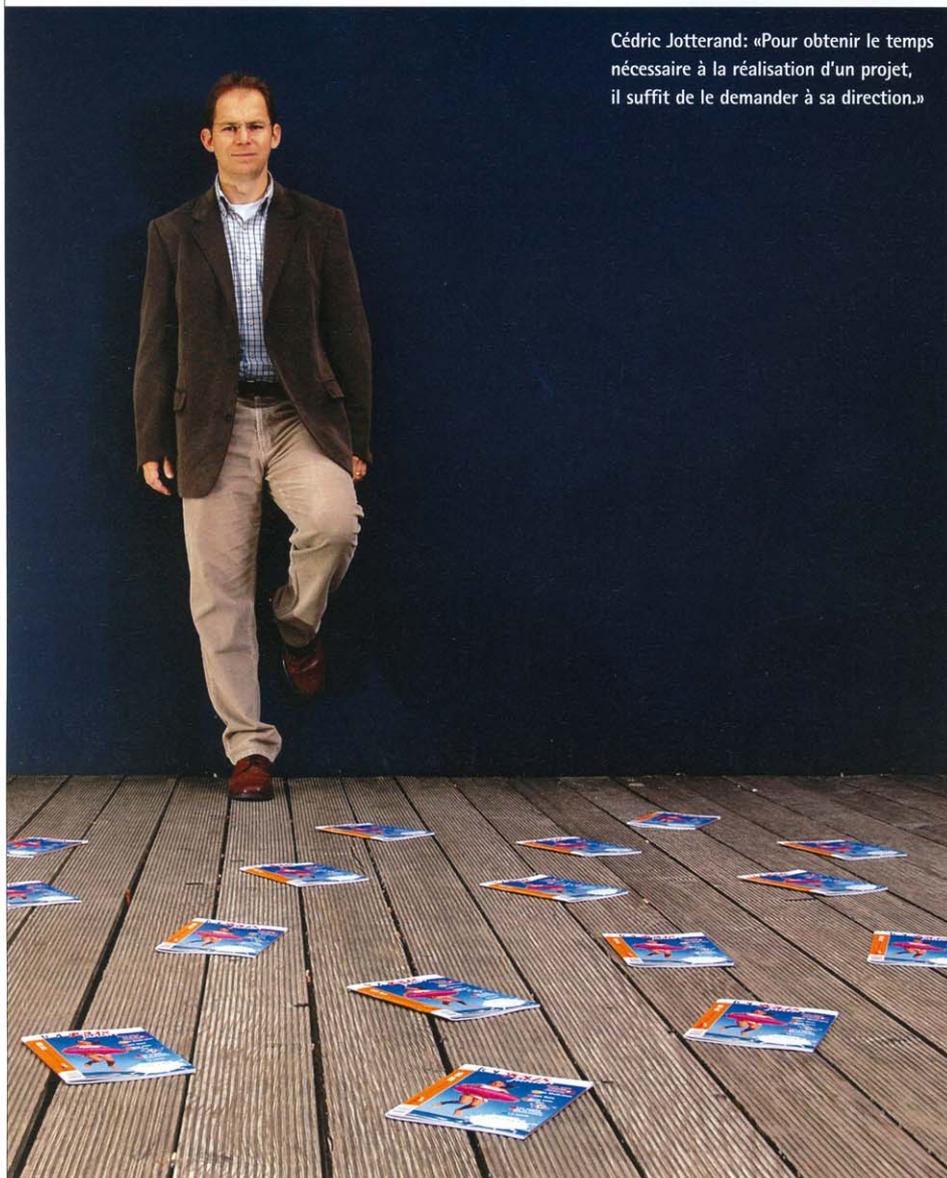
Résultat:

Ouverture d'un marché sur lequel Edipresse n'était pas présent et prise de 20% de part de marché des titres de jeux vendus en Suisse.

L'intrapreneur:

Cédric Jotterand est journaliste au quotidien vaudois *24 heures*. Il est aussi entrepreneur – sans le savoir jusqu'à récemment. Sélectionné par sa hiérarchie pour suivre un cours interne d'intrapreneuriat, il se retrouve rapidement, par son engagement et sa motivation, à la tête d'une équipe de cinq personnes, issues de domaines les plus variés de l'entreprise de presse (comptabilité, rédaction, marketing, impression, etc.). Objectif: développer et réaliser un projet concret, en guise d'aboutissement de la formation d'un an et demi. Et cela en marge des activités professionnelles régulières de chacun des membres. «Je n'avais aucune connaissance préalable, mais grâce aux outils de management que j'ai acquis, à l'apport des compétences de chaque personne du groupe et aussi à une bonne dose de débrouillardise et même de culot, nous avons réussi à mettre sur pied un nouveau produit de presse en l'espace de trois mois →

Les entrepreneurs de l'intérieur



Cédric Jotterand: «Pour obtenir le temps nécessaire à la réalisation d'un projet, il suffit de le demander à sa direction.»

seulement.» Pour faire face à la surcharge de travail que requiert la gestion de ce projet, Cédric Jotterand n'hésite pas sortir deux mois de son travail régulier. «Les membres d'autres groupes m'ont demandé comment j'avais fait pour dégager cette disponibilité. La réponse: je l'ai

simplement demandée, et on me l'a accordée!» **Son projet:** «Vu le succès de jeux comme le Sudoku, notre groupe s'est orienté tout d'abord vers un projet de centre de jeux, disponibles pour les différents titres d'Edipresse et online. Mais les contraintes de temps nous

ont fait recadrer notre projet.» Nouvelle approche: créer un magazine de jeux. «C'est un segment sur lequel Edipresse n'était pas du tout présent, mais qui se vend très bien en kiosque», commente Cédric Jotterand. Partant de zéro, le groupe puise dans des ressources internes de l'entreprise,

trouve des fournisseurs externes et crée des partenariats pour réaliser son projet. Il reçoit un coaching intermittent de la direction d'Edipresse, qui l'aide à ajuster le tir. Le temps et les moyens limités forcent l'équipe à trouver des solutions innovantes, notamment pour la distribution et la promotion, et à s'adapter, voire se dépasser. «La pression nous a fait accomplir et obtenir des choses que, en temps normal, nous n'aurions jamais pensées possibles», commente le chef de projet. «La gestion du temps et la coordination entre les membres du groupe, souvent à distance. Et aussi la crédibilité d'un projet qui n'existe pas encore, lorsqu'il s'agit de demander des offres ou de chercher des partenaires», énonce Cédric Jotterand.

Vendu à 10 000 exemplaires durant l'été, *TopJeux* et son édition junior ont séduit la direction d'Edipresse, qui étudie désormais la possibilité d'un lancement à plus grande échelle.

Ses conseils: «Ce projet m'a démontré que, quand on a une bonne idée, il est possible de la réaliser. Il ne faut pas attendre trop de la direction de son entreprise: il faut aller de l'avant par soi-même et proposer des éléments concrets, notamment les coûts et le retour sur investissement. Il ne faut pas avoir peur de sortir des chemins battus et chercher des solutions là où on n'a pas l'habitude d'en trouver. Chaque problème devient alors une opportunité d'innover.» ■