

## Les intrapreneurs, salariés à haute valeur ajoutée

*De grandes entreprises mettent en œuvre des politiques afin de favoriser l'esprit d'entreprendre de leurs salariés et permettre de faire émerger des projets innovants au sein de l'entreprise.*

**C**omment inciter les individus à développer des idées innovantes qui pourront créer de la valeur ajoutée pour l'entreprise ? La réponse tient en un mot : l'intrapreneuriat. En fait, il s'agit de permettre aux salariés d'entreprendre au sein même de l'entreprise.

Quelques pré-requis sont néanmoins nécessaires. « Il faut qu'il y ait une véritable volonté de la direction générale, car développer l'intrapreneuriat nécessite un changement culturel au sein de l'entreprise et une évolution des comportements des managers, puis des salariés. Cela ne se décrète pas et une telle politique doit s'inscrire dans la durée », explique Valérie Blanchot-Courtois, fondatrice et directrice associée de Human Ventures, société de formation et de conseil en management de l'innovation.

### À chacun sa structure

Néanmoins, plusieurs grandes entreprises comme EDF, Gaz de France, La Poste ou L'Oréal, se sont lancées dans l'aventure. Ainsi, EDF a créé, en 2000, une entité spécifique qui initie, porte et appuie les initiatives de ses salariés. Cette cellule, baptisée Business Innovation, étudie les projets innovants, puis, selon leur faisabilité, les accompagne jusqu'à leur réalisation. Son aide peut prendre différentes formes : mise en contact avec des



Un nouvel outil, développé par un salarié d'EDF, permet aux particuliers de réduire leur consommation d'électricité.

« experts » internes ou externes, recherche d'une formation adaptée, attribution de moyens matériels (locaux, informatique) et financiers. Gaz de France a préféré constituer une équipe « légère » chargée de promouvoir les valeurs entrepreneuriales au

sein du groupe, notamment par des actions de formation. Ainsi managers et salariés suivent-ils des sessions « Coup de pouce », proposées par l'école de management CERAM Executive (Sophia Antipolis), partenaire de Human Ventures.

En une semaine, les stagiaires doivent monter un *business plan* à partir d'une idée qu'ils veulent concrétiser. À la fin de la session, leur dossier est passé à la moulinette devant un jury comprenant des responsables de leur groupe mais aussi des entrepreneurs. Gaz de France dispose également d'un service permettant l'essaimage stratégique, c'est-à-dire la création d'entreprise dont l'activité est liée à celle du groupe.

La politique de L'Oréal est moins « codifiée ». L'entreprise mise plutôt sur le recrutement de jeunes ayant un tempérament d'entrepreneur et sur la valorisation interne de certaines qualités comme l'autonomie, le dynamisme et l'obstination. Quant à La Poste, sa volonté de développer l'intrapreneuriat est récente. À l'instar de Gaz de France, le groupe a opté pour des actions de formation, et la première session « Coup de pouce », proposée par Human Ventures, s'est tenue en novembre 2006.

### Une passerelle vers la création d'entreprise ?

Parmi la myriade de projets initiés, les plus intéressants peuvent conduire à la création d'un service ou d'une filiale au sein du groupe, ou bien encore à la création d'une entreprise « extérieure ».

C'est ce qui s'est passé pour Marc Bons, 38 ans. Entré à EDF en 1992, au sein de la division Recherche et Développement, il rejoint huit ans plus tard la nouvelle entité EDF Business Innovation. L'opportunité pour lui de franchir le pas en proposant un projet d'essaimage stratégique. « Il s'agissait de proposer aux entreprises, aux collectivités locales et aux particuliers, des outils permettant d'analyser leur consommation d'électricité afin, si besoin était, de la réduire », explique l'intéressé. Son dossier accepté, il bénéficie d'un accompagnement et de conseils. Il suit aussi une formation à HEC,



## DÉVELOPPER L'INTRA-PRENEURIAT NÉCESSITE UN CHANGEMENT CULTUREL AU SEIN DE L'ENTREPRISE

VALÉRIE BLANCHOT-COURTOIS,  
HUMAN VENTURES



dédiée aux créateurs d'entreprise, financée par son employeur. EDF lui permet également de créer sa société dans un « incubateur » et prend en charge tous les coûts, y compris les salaires de son équipe. En septembre 2002, son entreprise devient autonome. Aujourd'hui, Fludia emploie quatre personnes et développe son activité.

L'idée de Loïc Frochot, consultant interne en management et en qualité du groupe Courrier au sein de La Poste, devrait elle aussi déboucher sur une création de société d'ici au printemps prochain. Salarié de La Poste depuis cinq ans, Loïc Frochot a développé un projet de société lié aux ressources humaines, répondant au besoin de modernisation de La Poste. En décembre 2005, lors d'une rencontre avec le directeur des ressources humaines, il parvient à convaincre ce dernier de l'intérêt de son projet. En juin 2006, son groupe lui offre la possibilité de participer à un stage « Coup de pouce » externe. « Ce séminaire a été tout à la fois un questionnement et un enrichissement pour moi. Je me suis aussi rendu compte que je disposais

d'atouts pour réussir », relate ce jeune trentenaire. De fait, son *business plan* remporte le premier prix du jury. Une récompense qui lui ouvre des portes et va lui permettre de concrétiser son idée.

Depuis, La Poste a décidé d'organiser ses propres sessions « Coup de pouce ». L'idée fait mouche.

### Un sens au travail

Marc Bons et Loïc Frochot peuvent aujourd'hui afficher leur satisfaction. D'autant qu'ils ont dû faire preuve d'une forte motivation et d'une grande capacité de conviction. Mais il n'est pas toujours nécessaire de quitter le giron de l'entreprise pour s'épanouir. « Proposer une idée permet aux salariés de concilier leurs aspirations personnelles et leurs aspirations professionnelles, d'être partie prenante dans la conduite d'un projet sans prendre des risques comme un créateur d'entreprise. Cela donne aussi un sens à leur travail et c'est d'autant plus important dans un grand groupe qui emploie des milliers de personnes », conclut Valérie Blanchot-Courtois. ●

MAGALI CLAUSENER

### Salarié et créateur d'entreprise, c'est possible

**D**e nombreux salariés rêvent de créer ou de reprendre une entreprise. C'est possible sans avoir à démissionner. La loi permet en effet aux salariés de prendre un congé de création d'entreprise.

De plus, certaines entreprises ont mis en place des politiques d'essaimage donnant encore plus de moyens aux salariés porteurs de projet. C'est le cas d'EDF, qui fait d'ailleurs partie de DIESE (association pour le Développement de l'initiative et l'entrepreneuriat chez les salariés des entreprises – voir le site de l'APCE : [www.apce.com](http://www.apce.com)).

Le groupe met ainsi à la disposition de ses collaborateurs des conseillers dans chaque région. « Ils reçoivent le porteur de projet et le conseillent notamment dans le montage de son dossier. Ils l'orientent aussi vers des structures extérieures comme les chambres de commerce ou les boutiques de gestion. Nous pouvons également financer une formation et attribuer des aides financières pour le démarrage de l'entreprise. Et les salariés disposent de cinq ans pour revenir dans l'entreprise en cas d'échec », explique Anne Chaillot, responsable de la mission Création d'entreprise. « Au total, une centaine de créations ou de reprises d'entreprise se concrétisent chaque année. » ●