

# La formation action Coup de pousse, un accélérateur d'innovation et un catalyseur d'esprit d'entreprendre pour les entreprises

## Coup de pousse, accélérateur d'innovation, catalyseur d'esprit d'entreprendre

Coup de pousse est une formation-action permettant de développer dans la durée les capacités d'innovation d'une organisation en misant sur l'esprit d'entreprendre des collaborateurs.

Elle fait émerger des projets de croissance incarnés par des collaborateurs qui y croient.

Coup de pousse a permis à GDF SUEZ de recevoir le Trophée Management et Compétences 2004 de CEGOS Enjeux Les Echos, catégorie Grande Entreprise.



Cette formation-action a été co-conçue en 2001 par Valérie Blanchot Courtois, alors déléguée de GDF SUEZ Pôle de Sophia Antipolis, et le professeur Michel Bernasconi, responsable du Centre Entrepreneuriat High Tech de SKEMA Business School.

Un recul de 8 ans est donc disponible aujourd'hui sur ce produit.

Coup de pousse est composé de 3 parties :



1. **Un séminaire de 5 jours à Sophia Antipolis, déclencheur d'esprit d'entreprendre** : il s'agit d'une immersion dans le milieu "innovation & entrepreneuriat" de la technopole de Sophia Antipolis au cours de laquelle 12 stagiaires se mettent dans la peau d'un entrepreneur et travaillent en équipe de 3 pour faire le pré-business plan d'une vraie idée portée par l'un des 3 et pouvant devenir un business demain. Ce stage est réalisé par le Centre Entrepreneuriat High-Tech de SKEMA Business School, partenaire de Human Ventures.
2. **La constitution d'une communauté de pratiques intrapreneuriales** à l'issue du stage, via 3 réunions de 3 heures à 1 mois d'intervalle, suivies d'un déjeuner avec le Directeur d'unité 4 mois et 12 mois après le stage. Le réseau, une fois constitué, est animé par l'un de ses membres. L'objectif est de maintenir l'esprit entrepreneurial développé pendant le stage dans la durée et aussi de le transmettre à ceux qui ne l'ont pas suivi.
3. La mise à disposition d'un **accompagnement personnalisé** pour ceux qui souhaitent aller plus loin dans leur changement de comportement et de mode de travail dans le cadre de leurs activités.

## De très bons résultats avec GDF SUEZ sur 8 ans

De très bons résultats ont effectivement été obtenus avec GDF SUEZ, à la fois au niveau comportemental et business, avec :

- ✳ Près de 300 salariés transformés en 'collaborateurs engagés' ou 'intrapreneurs', via 25 sessions : 2/3 issus de la Direction de la Recherche et de l'innovation et 1/3 de 'business units' ; ¼ de managers, 65% de chefs de projet ou équivalent et 10% de fonctions d'appui.
- ✳ Plus de 100 projets de croissance ont été évalués sous la forme de la constitution d'un pré-business plan. Ces 100 projets représentent un potentiel de chiffre d'affaires à 3 à 5 ans de plus d'un milliard d'euros.

La formation a été très vite rentabilisée puisqu'un collaborateur de la 3<sup>e</sup> session a, immédiatement suite à la formation, mis en œuvre un projet qu'il avait en tête mais n'osait pas déployer (car en dehors de la description stricte de son poste). Le résultat a été la génération d'une marge brute pour le Groupe de 10 M€ dans le mois qui a suivi.

Au niveau comportemental, les collaborateurs ayant suivi Coup de pousse se distinguent très souvent lors de leurs passages devant des instances décisionnelles de GDF SUEZ par une présentation plus claire, plus "punchy" et plus orientée client. Ils ont une force de conviction communicative et osent plus. Ils osent en particulier dire qu'il faut arrêter un projet lorsqu'ils le pensent... Les chefs de projet de la Direction de la Recherche envisagent dès le départ (avec leurs clients des Directions opérationnelles) la façon de mettre leur produit sur le marché, ce qui permet d'orienter le développement de façon opérationnelle au démarrage et de gagner temps et argent.

Au niveau business, les projets traités pendant le stage sont :

- ✳ soit arrêtés car ne démontrant pas de potentiel de business ; cela permet ainsi d'arrêter des "rêves" proprement et sans arrière pensée ni frustration ;
- ✳ soit poursuivis en étant réintégrés dans des projets existants, après avoir bénéficié d'une accélération d'au moins 6 mois lors de la semaine Coup de pousse ;
- ✳ soit poursuivis en tant que tels sous une forme d' 'intraprise' .  
C'est le cas quand des projets inter Directions sont traités ; le découplage opéré pendant Coup de pousse ouvre des perspectives en matière de travail en équipe qui peut ensuite être retrouvé sous la forme d'une micro-organisation type intraprise ou via un plateau projet ;
- ✳ soit poursuivis sous la forme d'un projet de création d'entreprise dans le cadre de la politique d'essaimage stratégique du Groupe.  
10 projets de ce type ont été traités pour 4 entreprises créées à ce jour.

Néanmoins ce produit, dont l'efficacité se juge dans la durée, doit être complété par des formations/sensibilisations pour la **hiérarchie** qui apparaît souvent comme un frein - et c'est normal *a priori* - au développement de l'esprit entrepreneurial. Cela peut être mis en œuvre :

- en faisant suivre les formations Coup de pousse par les managers.  
Au niveau de la Direction de la Recherche de GDF SUEZ, chaque session est systématiquement suivie par un ou deux manager(s) qui reviennent avec des idées sur "comment manager autrement en donnant envie à mes collaborateurs".
- en réalisant des sessions spécifiques 'managers'.  
Coup de pousse a ainsi été mis au catalogue des formations pour les cadres dirigeants du Groupe GDF SUEZ. 2 sessions ont été organisées en 2005.
- en faisant suivre la formation complémentaire **Executive Angel**, co-conçue par Human Ventures et France Angels, aux cadres de niveau Comité de Direction des Business Units des entreprises. Son objectif est de plonger les membres de CODIR dans le milieu des business angels pendant un jour de façon à leur donner des idées pour un mode de management plus entrepreneurial et "hands-on" comme le font les business angels avec les créateurs d'entreprise. Chacun est ensuite invité à faire évoluer son mode de management en prenant exemple sur les business angels rencontrés, et à devenir, de fait, un 'executive angel'.

## Facteurs clés de succès

---

1. La démarche doit être portée et soutenue – avec sincérité et conviction – par le plus haut niveau de l'entreprise.
2. Elle doit être mise en œuvre par une personne de type 'intrapreneur' qui a un regard transverse sur toute l'entreprise, un bon réseau interne et une bonne capacité d'intermédiation et de communication.
3. Elle doit être instillée lentement mais sûrement. Trop de précipitation nuit à ce type de démarche car elle génère des attentes qui doivent être traitées pour éviter des frustrations. Par ailleurs, ce type de démarche génère également un regain d'énergie déployée par les collaborateurs que la structure doit être à même de s'approprier sans l'éteindre.
4. Elle ne peut se concevoir que dans la durée. On travaille en effet sur le savoir-être des collaborateurs et il s'agit donc d'une évolution culturelle associée aux comportements. Cela ne se décrète pas mais s'accompagne dans la durée. Les communautés de pratiques intrapreneuriales jouent là un rôle clé.
5. Elle doit être accompagnée par la mise en place d'une politique d'essaimage stratégique qui la renforce en terme de crédibilité. L'essaimage stratégique constitue de plus pour l'entreprise mère une excellente option – certes assortie de hauts niveaux de risques – de développement de nouveaux business.

## Verbatim de clients

---

### ✳ GDF SUEZ (Direction de la Recherche et de l'Innovation, Paris)

- **Selon Marc Florette, Directeur Recherche et Innovation de GDF SUEZ :** « Coup de pousse, c'est cet esprit d'entreprendre, d'innovation et d'initiative que nous souhaitons voir dans nos projets de recherche. J'y vois une façon d'aider la Direction de la Recherche dans son ambition d'être en anticipation de l'évolution du groupe, mais aussi d'être le partenaire innovant de nos clients internes (marketing...). L'une des choses qui m'a séduit dans coup de pousse c'est le booster qu'il constitue en reliant directement l'innovation au business.»

### ✳ La Poste (Direction de l'Innovation et du Développement des e-services, Paris)

- **Selon Bernard Haurie, Directeur de l'Innovation et du Développement des e-Services de La Poste :** « un des objectifs que nous a fixé notre Président pour stimuler l'innovation dans le Groupe est de repérer des postiers « Intrapreneurs » fortement motivés pour faire aboutir leurs idées de nouveaux services au sein de l'entreprise. « Coup de pousse » leur permet de mieux qualifier et valoriser leur projet d'innovation en temps réel tout en testant les capacités d'entrepreneur du porteur de projet. »

### ✳ ALSTOM

- « Nous sommes arrivés à la formation « Coup de Pousse » avec, sous le bras, notre Business Plan dans lequel nous avons tiré le maximum de nos acquis théoriques de nos MBA. La formation nous a permis non seulement de revisiter notre vision et nos projets de développement, un peu trop théoriques, à la lumière des conseils pragmatiques de professionnels expérimentés, mais également, par les multiples rencontres avec des entrepreneurs, de mieux appréhender ce qu'est la vie d'un créateur d'entreprise dans les différentes phases de son projet. » **Charles Smadja et Frédéric Silvert**, anciens collaborateurs d'ALSTOM ayant essaimé fin 2008 en créant la société innovante NENUPHAR (éoliennes offshore)

## Références

---

- ✳ Coup de pouce a remporté le Trophée Management et Compétences 2004 de CEGOS Enjeux Les Echos, catégorie Grande Entreprise.
- ✳ Le processus Coup de pouce est analysé dans l'étude 'L'intrapreneuriat dans les grands groupes' réalisée par l'Institut de l'Entreprise en 2004.
- ✳ Coup de pouce a été mentionné dans le communiqué de presse associé à l'intervention du 12/02/2007 de François Loos, ministre délégué à l'industrie, à Télécom Paris, école du GET (Groupe des écoles des télécommunications) sur le thème Entreprendre et Innover.
  - <http://www.industrie.gouv.fr/infopres/presse/get/sen1202.pdf> (page 4).
- ✳ Coup de pouce est repris dans l'ouvrage Fabriquer le futur 2, l'imaginaire au service de l'innovation de Pierre Musso, Laurent Ponthou et Eric Seulliet. Editions Village Mondial. 2007 [pp 254-256]
- ✳ Coup de pouce est cité dans un article sur l'intrapreneuriat du Journal des Echos du 27 mai 2008 : L'intrapreneuriat : un « booster » de carrière, signé Maxime Amiot
- ✳ Un article de recherche académique sur les réseaux intrapreneuriaux Coup de pouce a été publié dans la Revue Française de Gestion en août 2009. Titre : « Valoriser la R&D par des communautés de pratique d'intrapreneurs ». Auteurs : Valérie Blanchot Courtois et Michel Ferrary.

## Conclusions & perspectives

---

- ✳ Le produit de formation-action Coup de pouce est adapté aux organisations et entreprises qui doivent se remettre en question et innover pour rester dans la course de la compétitivité mondiale.
- ✳ Il porte ses effets à court terme dans l'entreprise (5 ans) et à moyen terme sur la société (10 ans) en ayant développé les capacités des employés qui peuvent ensuite prendre des responsabilités entrepreneuriales au sein de leur structure initiale ou en la quittant pour créer leur propre affaire. Cela représente une niche de création d'activité et d'emplois sur laquelle il faut miser dans le contexte français et européen actuel.
- ✳ Par ailleurs, Coup de pouce pourrait également être envisagé comme moteur de partenariats innovants et de business développement au sein des pôles de compétitivité en France. Elargi à un contexte d'innovation régionale, il permet en effet de faciliter la mise en place de partenariats à haute valeur ajoutée en misant sur l'esprit d'entreprendre de porteurs de projet venant des mondes de la recherche, des PME et des grands groupes.



ATLANPOLE  
L'Esprit Technopolitain

- ✳ C'est dans cette dynamique que Human Ventures et **Atlanpole** ont co-développé fin 2006 Déclis pour Entreprendre®, une déclinaison de Coup de pouce spécifique aux porteurs de projet de création d'entreprise notamment issus des laboratoires de recherche publique afin d'accélérer le passage de l'idée au projet.





L'énergie des hommes, la puissance de l'innovation



## Human Ventures, spin-off de GDF SUEZ

---

Convaincue que Coup de pousse a la capacité à transformer les organisations dans la durée, Valérie Blanchot-Courtois a quitté GDF SUEZ mi 2004 - après 12 années d'expérience au sein de cette entreprise - pour créer **Human Ventures**, afin d'aller jusqu'au bout de ses convictions.

SKEMA Business School est le partenaire de Human Ventures pour la mise en œuvre des Coup de pousse.

## Contacts

---

### ✳ Valérie Blanchot Courtois, Fondatrice de Human Ventures

- GSM : 06 73 73 78 76
- Email : [vbc@humanventures.com](mailto:vbc@humanventures.com)



L'énergie des hommes, la puissance de l'innovation

## HUMAN VENTURES

---

- ✳ Human Ventures est une société de conseil et de formation dont la mission est de réconcilier sens et croissance en aidant les entreprises et les organisations à remettre l'homme au cœur de leurs processus et à mettre en œuvre dans la durée les changements culturels nécessaires à leur développement : instiller l'esprit d'entreprendre, une culture de l'innovation, valoriser la diversité, valoriser les valeurs féminines, inculquer une véritable culture de développement durable ...
- ✳ Human Ventures est spécialisée dans le management de l'innovation, l'intrapreneuriat et l'entrepreneuriat dans le domaine de l'énergie et du développement durable. Human Ventures est un essaimage stratégique de GDF SUEZ créé par Valérie Blanchot Courtois en 2004 afin de valoriser ses 12 années d'expérience sur les thématiques de l'innovation, de l'entrepreneuriat et du management au sein du Groupe GDF SUEZ.
- ✳ Les produits, solutions et services de Human Ventures sont les suivants :
  - **Coup de pousse™**, catalyseur d'esprit d'entreprendre, accélérateur d'innovation : formation-action de 5 jours permettant d'aider les entreprises à développer leurs capacités d'innovation en misant sur l'esprit d'entreprendre des collaborateurs et en faisant émerger des projets de croissance incarnés dans la durée. Trophée Management et Compétences 2004 de CEGOS Enjeux Les Echos, catégorie Grande Entreprise. Formation-action co-développée avec le CERAM Business School
  - **Déclic pour Entreprendre®**, détecteur et accélérateur de jeunes entreprises innovantes à fort potentiel de croissance (les « gazelles ») pour les technopoles dans les territoires. Formation-action co-développée avec ATLANPOLE à Nantes.
  - **Synergy+™**, séminaire « boot camp » de 2,5 jours rassemblant 3 équipes mixtes grand groupe/start up avec comme objectif d'élaborer 3 offres commerciales basées sur les innovations portées par les start-up.
  - **Green is Gold™** : un séminaire d'un jour intra ou extra-entreprise au cours duquel les bases de l'innovation pour un développement durable sont passées en revue et commentées le matin et des projets d'application pour l'entreprise sont créés l'après-midi, avec une possibilité d'enrichissement post séminaire via un extranet dédié. Produit co-conçu avec la société finlandaise Innotiimi.
  - **La carte d'identité sensible™**. Produit permettant de valoriser l'intelligence sensible des collaborateurs et d'une structure. Outil contributif à l'émergence d'un climat favorable à l'innovation dans une organisation.
  - **Package Essaimage Stratégique** : appui à la définition et à la mise en œuvre d'une politique d'essaimage stratégique pour les grandes entreprises.
  - **Coaching Entrepreneurs** : coaching entrepreneurial de porteurs de projet en phase de création d'entreprise innovante. Human Ventures a ainsi accompagné en 2004-2007 une quinzaine de salariés de Gaz de France dans leurs projets de création d'entreprise.
  - **Mentoring dirigeant ou équipe de direction**: appui opérationnel de cadres dirigeants dans la définition et la mise en œuvre opérationnelle de leur stratégie de développement lorsqu'elle comporte une dimension innovation couplée à une dynamique de développement durable.
- ✳ **Références clients** : GDF SUEZ, La Poste, Cofathec Projis, GRTGaz, Atlanpole, CARI, Saint-Gobain, ALSTOM, Services Industriels de Genève, SKEMA Business School, GrDF, ErDF, WIT, PROTYS, Lyonnaise des Eaux, ONDEO Systems, Alliance3D06.

## Le Centre Entrepreneuriat High-Tech de SKEMA Business School

---

1<sup>ère</sup> école française en nombre d'étudiants, 2<sup>ème</sup> en nombre de professeurs, 5<sup>ème</sup> en terme de budget, SKEMA Business School souhaite démultiplier dans les prochains mois les potentiels de ses 2 écoles fondatrices, le CERAM Business School et le Groupe ESC Lille, pour le bénéfice de ses étudiants, diplômés, entreprises partenaires et ses territoires. L'école est déjà présente sur 5 sites : 3 en France (Lille, Sophia-Antipolis, Paris) mais aussi en Chine (Suzhou) et au Maroc (Casablanca). Prochainement, viendront s'ajouter des campus aux Etats-Unis (2010), en Inde et au Brésil.

SKEMA a su développer des compétences fortes dans le domaine du management de l'innovation et de la création des entreprises technologiques. Celles-ci sont fédérées par le Centre d'Expertise "Entrepreneuriat High-Tech" qui est dirigé par le professeur Michel Bernasconi, Docteur en Sciences de Gestion, qui est un des spécialistes français des start-up high-tech.

Le Centre d'expertise "Entrepreneuriat High-Tech" mène des activités d'enseignement et de recherche dans les domaines suivants :



**Créateur de connaissances**

- Le processus de création et les modèles de développement des start-ups ;
- Les outils et méthodes d'accompagnement et d'incubation des projets de création d'entreprises ;
- La création de nouvelles activités dans les entreprises existantes ;
- Le rôle des milieux innovants et des pôles de compétitivité dans la création d'entreprise.

Il s'intéresse aux questions clés suivantes :

- Comment trouver le 1<sup>er</sup> marché d'une innovation, en particulier technologique ?
- Comment capter les capacités d'innovation des collaborateurs au service de la croissance interne d'une grande entreprise ?
- Comment monter et réussir des partenariats d'innovation entre une PME et un grand groupe ?
- Comment conjuguer innovation et développement durable ?
- Quels sont les business modèles des entreprises innovantes de l'énergie ?

Dans ces domaines, le Centre et ses professeurs ont noué des partenariats et des relations de travail avec des établissements d'excellence en France, en Europe et dans le monde : Université Technologique de Compiègne, Ecole des Mines d'Alès, Cambridge Entrepreneurship Centre, ou encore l'Université de Stanford.

Le Centre d'expertise "Entrepreneuriat High-Tech" coordonne les formations spécialisées en innovation et entrepreneuriat aussi bien en formation première qu'en formation continue.

C'est dans ce cadre qu'a été conçu et développé le programme Coup de Pousse en partenariat avec Human Ventures. L'équipe du centre d'expertise "Entrepreneuriat High-Tech" apporte aux participants son expérience de la pédagogie entrepreneuriale, ses réseaux d'entrepreneurs et d'acteurs de l'innovation.



## Trajectoire professionnelle de Valérie Blanchot-Courtois

43 ans, polytechnicienne, docteur en sciences. 20 ans d'expérience en management de l'innovation, en innovation dans l'énergie, entrepreneuriat et intrapreneuriat innovant.



Après 12 ans chez GDF SUEZ où elle occupe de nombreuses fonctions de management, Valérie crée en 2004 à Sophia Antipolis Human Ventures - un essaimage stratégique de GDF SUEZ - cabinet de conseil et de formation en management et valorisation de l'innovation qui commercialise, avec son partenaire SKEMA Business School, Coup de pousse™, une formation-action de 5 jours à l'esprit d'entreprendre et au business développement destinée aux grandes entreprises en phase de mutation. Coup de pousse a reçu le trophée Management & Compétences 2004 d'Enjeux Les Echos Cegos. Human Ventures a co-développé en 2007 avec ATLANPOLE (Nantes) Déclat pour Entreprendre, une formation-action destinée aux porteurs de projet de création d'entreprise innovante et permettant de transformer en une semaine intensive son idée de business en un pré-business plan porté par l'équipe. Green is Gold, séminaire dont l'objectif est d'utiliser le levier de l'innovation pour aller vers un développement durable de l'entreprise, est un produit co-développé en 2008 avec la société de conseil finlandaise Innotiimi.

Valérie a créé en 2004 l'association eden energy dont elle a assuré la présidence jusqu'au terme de sa mission en 2009. eden energy, devenu agora energy en 2007, a rassemblé plus de 2 500 hommes et femmes qui entreprennent et innovent dans l'énergie en France et en Europe. agora energy a été lauréat 2006 du Trophée de l'Economie catégorie Recherche & Innovation. Durant ses 5 années d'existence, agora energy a adressé la question-clé : comment concilier innovation technologique, business et citoyenneté dans le secteur de l'énergie en Europe ? Et a permis d'apporter des réponses en réalisant des études et en organisant des conférences internationales, tout en contribuant à structurer un écosystème de l'innovation dans l'énergie en France et en Europe.

Depuis mai 2007, elle est professeure consultante à SKEMA Business School où elle appuie la direction de l'école dans la structuration de ses relations avec les entreprises autour de son positionnement stratégique sur le management dans l'économie de la connaissance.

Elle a lancé en 2006 et présidé jusqu'en août 2009 la délégation Côte d'Azur de Femmes 3000, une association dont la mission est de donner de la visibilité aux femmes dans la vie publique, sociale et économique, qui rassemble 1000 membres et sympathisants. Depuis juin 2008, elle est vice-présidente de la Fédération nationale Femmes 3000. Enfin, elle a co-créé en 2007 et présidé jusqu'en avril 2009 Côte d'Azur Pionnières, un incubateur au féminin de services innovants sur le modèle de Paris Pionnières. Depuis 2008, elle est vice-présidente de la Fédération des Pionnières qui rassemble tous les incubateurs au féminin de type Paris Pionnières en France et en Europe.

Conseils d'administration : Cleantech Business Angels, le réseau national de business angels de l'énergie et de l'environnement (membre co-fondatrice). HELIO International (Sustainable Energy Watch), Fédération des Pionnières, Côte d'Azur Pionnières.



## Trajectoire professionnelle de Michel Bernasconi



Michel BERNASCONI est professeur à SKEMA Business School et responsable du Centre d'Expertise Entrepreneuriat High Tech.

Diplômé de SKEMA (ex CERAM), il a obtenu un Doctorat en sciences de gestion à l'IAE d'Aix-en-Provence. Il a été directeur du programme « Grande Ecole » de SKEMA de 1994 à 1999.

Michel BERNASCONI est l'un des spécialistes français des start-up high-tech, domaine dans lequel il travaille depuis plus de 10 ans. Il a en particulier passé une année dans la Silicon Valley comme Chercheur Associé à l'Université de San José (SJSU).

A Sophia Antipolis il a participé à de nombreuses initiatives. Il a mis en place une base de données de recherche sur les entreprises technologiques créées localement.



Il a publié un livre : « Les start-up high-tech, Dunod 2000 », ouvrage qui fait référence dans la formation dans ce domaine.

Il s'intéresse à la valorisation de l'innovation technologique dans les grandes entreprises par la création de nouvelles activités internes ou par l'essaimage. Il est responsable d'un programme sur ce sujet dans le cadre d'un partenariat avec GDF SUEZ.

Il a participé activement à la création de deux entreprises, et accompagne des start-up à Sophia Antipolis, à Paris et au Canada.

Il a fait partie des co-fondateurs d'agora energy (ex eden energy), une plateforme entrepreneuriale d'innovation dans l'énergie (2004-2009).

Il est secrétaire de l'association Côte d'Azur Pionnières, un incubateur dédié aux femmes qui entreprennent dans les services innovants dont SKEMA Business School est partenaire.

Il représente SKEMA Business School au sein de l'association Sophia Business Angels.

## Annexe : références presse et ouvrages

## Entreprendre & Innover

# 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.

CASTRON / URBA

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'essai 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'essai 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 BIANCHOT-COURTOIS,  
HUMANVENTURES

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

De 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'essai 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. » ●

# Entreprise & Carrières

Rubrique :	Pge : 16-17
	1/1



## Gaz de France Former pour mieux innover

**“Coup de pouce” est une formation à l’intrapreneuriat codéveloppée par Gaz de France et le Ceram de Sophia-Antipolis. La créatrice du programme, alors responsable à la direction de la recherche de Gaz de France, commercialise aujourd’hui la formule avec sa propre entreprise.**

« **A** l’issue du stage, nous disposons de quatre à cinq *business plans*, tous bons, que Gaz de France n’est pas capable de sortir aussi vite, ni aussi bien. » Valérie Blanchot-Courtois est à l’initiative de Gaz de France *Entreprendre*, un programme lancé en 2001 pour développer l’intrapreneuriat chez le producteur et distributeur de gaz. Elle vient alors de créer Gaz de France Pôle Sophia-Antipolis, une antenne de la direction de la recherche parisienne, où elle était auparavant manager.

### Facteur humain

« 700 collaborateurs, un budget de 70 millions d’euros, et des difficultés à accélérer le rythme d’innovation, et à faire en sorte que les projets de recherche aboutissent plus rapidement à un produit mis sur le marché », résume-t-elle. A Sophia, elle est « frappée par l’esprit d’entreprendre ». « J’ai immédiatement fait le lien

avec les problèmes rencontrés dans mon précédent poste. La réponse se trouvait non dans les procédures, mais dans les hommes », explique-t-elle.

Puis, survient “une rencontre clé” avec Michel Bernasconi, qui dirige la chaire “*Entrepreneuriat high-tech*” du Ceram, l’école de commerce de la CCI de Nice-Côte d’Azur. Ainsi naît “*Coup de pouce*” qui, avec “*Poll’En*”, constitue un programme d’intrapreneuriat ciblé sur les collaborateurs de la direction de la recherche de Gaz de France, puis étendu à d’autres directions du groupe.

“*Coup de Pouce*” consiste, à la demande de leur hiérarchie, à mettre des salariés en conditions réelles de création d’entreprise. Chaque session regroupe 12 à 15 personnes qui travaillent, par équipes de trois, sur un projet susceptible de devenir un “*business*” pour leur entreprise.

### Apports théoriques du Ceram

« Ils bénéficient des apports théoriques du Ceram et sont encadrés pour structurer un

*business plan* à partir d’une idée qu’ils incarnent véritablement. Ils échangent aussi avec des entrepreneurs », précise Valérie Blanchot-Courtois. Le dernier jour, les stagiaires présentent leur *business plan* devant un jury composé de professionnels de la création d’entreprise et de grands patrons de Gaz de France. « Pour être un bon entrepreneur, il faut être sous pression. Devant leurs patrons, ils n’ont pas le choix : ils doivent réussir. » En trois ans, 100 collaborateurs de Gaz de France ont, ainsi, été formés en huit sessions.

Les *business plans* issus de ces stages constituent tous « des projets de croissance pour le groupe. Les résultats sont également d’ordre comportemental. De retour dans leurs directions, beaucoup portent davantage leurs efforts vers l’entreprise, chacun la faisant sienne, et certains raflent la mise. L’un d’eux a généré 10 millions d’euros de marge brute pour Gaz de France grâce à un projet s’inscrivant dans une activité de négoce ».

### Suivi de stage et création d’entreprise

Le stage se prolonge par trois réunions, à un mois d’intervalle. Les participants s’interrogent sur ce qu’ils ont appris et décident parfois de poursuivre l’aventure en transformant leur projet en création d’entreprise. Ils bénéficient alors de *Poll’En*, un programme d’essaimage de projets stratégiques ou proches du cœur de métier de Gaz de France. « Sur ce plan, il y a peu d’évaporation des talents à craindre. Très peu de dossiers arrivant vraiment à terme. Mais, au moins, l’entreprise va au bout de la démarche qu’elle a initiée. »

C’est ce qu’a fait Valérie Blanchot-Courtois en créant *Human Ventures*, une société “labellisée” essaimage stratégique Gaz de France. Elle a signé, en novembre 2004, un contrat de partenariat avec le Ceram, qui continue à assurer la mise en œuvre des stages “*Coup de Pouce*”. CQFD.

MARIE-PIERRE VEGA

GAZ DE FRANCE	
>	<b>Activité :</b> fournisseur de gaz naturel.
>	<b>Effectifs :</b> 38 250 salariés.
>	<b>Chiffre d’affaires 2004 :</b> 18,1 milliards d’euros.



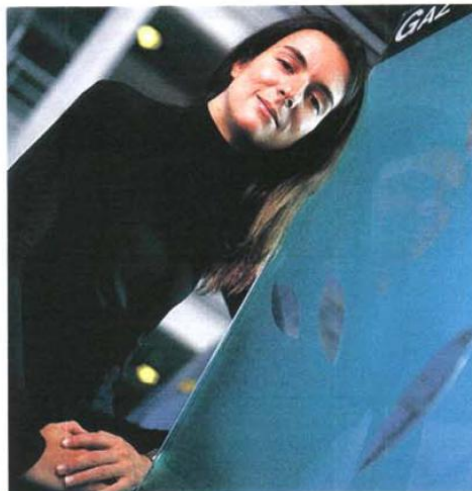


## TROPHÉE MANAGEMENT & COMPÉTENCES (GRANDES ENTREPRISES)

# Gaz de France Dynamiser la gestion de projets avec les stages Coup de pousse

Juillet 2004 : fin du monopole du marché de l'énergie pour les entreprises en attendant, en juillet 2007, l'ouverture totale du marché. Ces deux échéances trottent dans la tête des salariés de Gaz de France. Dans une entreprise biberonnée au monopole depuis des décennies, l'irruption de la concurrence exige forcément des adaptations, et d'abord un changement complet d'état d'esprit. Depuis plusieurs années déjà, la direction de la Recherche s'efforce de stimuler la capacité d'initiative de salariés souvent inhibés par le respect des procédures. Avec, en ligne de mire, une accélération de la mise sur le marché de nouveaux produits issus de la recherche, afin de préserver la compétitivité de l'entreprise. « La méthodologie de gestion de projets était excellente, mais péchait souvent par manque de dynamisme », commente Valérie Blanchot-Courtois. Cette polytechnicienne, forte de douze ans de carrière chez GdF, a imaginé les stages Coup de pousse.

Le projet est né en 2001 de la mobilité professionnelle... de son mari : celui-ci quittant la région parisienne pour Sophia-Antipolis. Sur place, elle est conquise par la vitalité et l'énergie des chefs d'entreprise. Le concept de Coup de pousse prend forme : parier sur une immersion des chefs de projet GdF, en les plongeant dans les conditions de



**Carine Donetti** a suivi un stage Coup de pousse. Initiés par Valérie Blanchot-Courtois (ci-contre), ils proposent aux salariés de GdF de devenir, pour quelques jours, patron d'une start-up fictive.

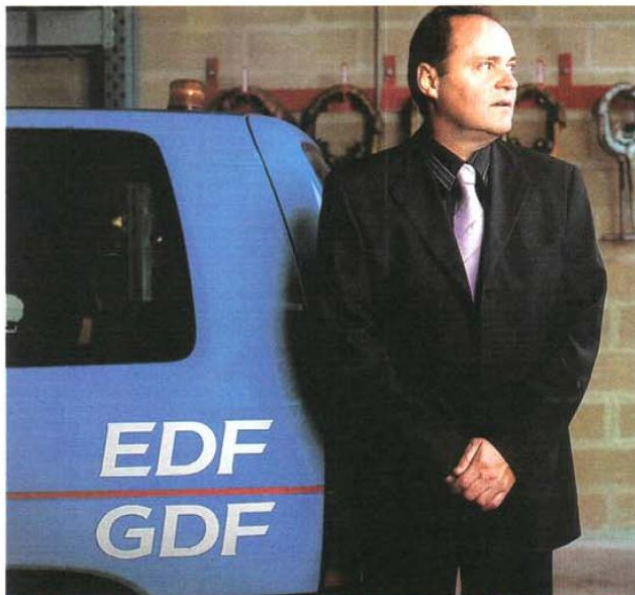
travail d'un patron de start-up. Conçu avec la collaboration de Michel Bernasconi, directeur de la formation continue au Ceram Sophia-Antipolis, le programme du stage alterne cours théoriques, rencontres d'entrepreneurs et travail en commun. Regroupés par équipes de trois, les stagiaires planchent pendant une semaine sur l'idée d'une création d'entreprise portée par l'un d'entre eux. Et présentent leur business plan le

dernier jour devant un jury composé de professionnels et de managers venus pour la journée de Paris. « Cela s'était bien passé, se souvient Carine Donetti, qui a suivi le stage en mai dernier. Nous avons réussi à aller au-delà de notre discours technique. » Responsable chez GdF d'un projet financé par des fonds européens, elle a profité de Coup de pousse pour en explorer le potentiel commercial. « Le stage nous a énormément

Enjeux Décembre 2004 93

ment appris, ajoute-t-elle. Je sais désormais comment faire grandir concrètement la structure commerciale que nous préparons. » Même enthousiasme chez Claude Guénot, qui dirige une trentaine de collaborateurs dans la partie opérateur du réseau de distribution de GdF : « J'ai pris conscience de l'importance des clients, internes et externes. Je m'efforce d'être davantage à leur écoute, en pratiquant des enquêtes de satisfaction, par exemple. » Les sept sessions organisées à Sophia-Antipolis ont jusqu'à présent accueilli 96 stagiaires. Une goutte d'eau, bien sûr, dans l'océan des ressources humaines de GdF (quelque 38 000 salariés). Mais l'ouverture de Coup de pousse à d'autres directions que celle de la recherche et la mise en place d'un stage spécifique pour les hauts potentiels sont en bonne voie.

En attendant, il faut aussi s'assurer que le retour des stagiaires dans l'entreprise ne vire pas à la gueule de bois. C'est pourquoi des rendez-vous réguliers sont prévus afin de gérer les frustrations et d'aider chacun à appliquer les ensei-



**Claude Guénot** reconnaît avoir beaucoup appris de la formation Coup de pousse : « J'ai pris conscience de l'importance des clients, internes et externes ».

gnements du stage. voire éventuellement à persévérer – bien que ce ne soit pas l'objet – dans un projet de création d'entreprise. Pour l'heure, seul un ingénieur a franchi le pas dans le cadre d'un essaimage stratégique. Il a été imité

par... Valérie Blanchot-Courtois, qui a monté sa propre structure (Human Ventures). Elle est ainsi devenue, grâce à Coup de pousse, prestataire de services pour... Gaz de France. La démonstration par l'exemple, en somme.



## L'intrapreneuriat : un « booster » de carrière

[ 27/05/08 Les Echos ]

**Pour doper leur innovation, certaines entreprises encouragent leurs collaborateurs à mettre en oeuvre leurs propres idées et à défricher de nouveaux marchés. Tout en restant dans le groupe.**

Intrapreneuriat : l'appellation semble barbare, mais pourrait séduire dirigeants et salariés. Son principe : insuffler l'esprit d'entrepreneuriat, voire de création d'entreprise, au sein de grands groupes. « *De par leur taille, ceux-ci courent le risque de se bureaucratiser. Pour préserver leur capacité d'innovation, ils ont tout intérêt à s'appuyer sur leurs collaborateurs en faisant d'eux des entrepreneurs en puissance* », explique Thomas Legrain, président du cabinet TL Conseil et auteur d'un rapport sur le sujet. Porter un projet, trouver les financements et les ressources appropriés, lancer une nouvelle activité, voire une filiale tout en restant rattaché au groupe... Une simple gestion de projet ? Pour Véronique Bouchard, professeur de stratégie et d'intrapreneuriat à l'EM Lyon : « *L'intrapreneuriat est une démarche qui va du bas vers le haut : c'est le collaborateur qui est à l'origine de l'idée.* »

Le groupe 3M (76.200 salariés dans le monde) est connu pour sa politique d'innovation permanente (création des marques Post-It, Scotch, et de solutions dans la santé, l'électricité, la sécurité...). Au sein de la direction recherche et développement, chaque salarié dispose de 15 % de son temps pour défricher de nouvelles idées. L'entreprise permet même aux meilleurs porteurs de projets d'être détachés à plein temps. En 2006, Daniel Augusto, directeur de développement, décide de se consacrer à la conception de nouvelles solutions dans le domaine de la sécurité alimentaire, encore peu exploré par le groupe. Après avoir convaincu sa hiérarchie, l'homme quitte la tête de son équipe de 30 collaborateurs. « *Je suis parti de rien, simplement en prenant mon bâton de pèlerin* », se souvient-il. Détaché à plein temps, il boucle une première étude de marché. De quoi encourager sa direction à lui allouer ses premières ressources : 3 collaborateurs de départements différents (hygiène, agroalimentaire, filtrations) l'aident dans le développement de ses premières innovations. Enregistreur de temps/température, masques de protection spécifiques, machines détection de ruptures de chaîne de froid... Depuis un an, une trentaine de nouveaux produits a pu être conçue - résultant pour la plupart d'adaptations de solutions existantes dans d'autres secteurs - et sont aujourd'hui commercialisées aux industriels de l'agroalimentaire. Pour un chiffre d'affaires de 1 million d'euros...

## Former et valoriser

Une démarche qui reste encore trop rare. « *Les cadres français ont davantage la culture du salariat que de l'entrepreneuriat. Peu d'entre eux sont capables de risquer leur carrière sur un projet* », déplore Thomas Legrain. D'où la nécessité de former, mais aussi de valoriser les salariés désireux de se lancer. C'est la démarche du groupe GDF SUEZ : depuis 2000, les collaborateurs du département R&D peuvent suivre une semaine de formation à l'intrapreneuriat à l'école Ceram Nice Sophia-Antipolis, en lien avec le cabinet de conseil en management Human Ventures. Construction d'un « business plan », recherche de financements, échange avec des créateurs d'entreprise... « *Ils prennent conscience des obstacles que rencontrent les entrepreneurs mais aussi de leur enthousiasme* », indique Marc Florette, directeur R&D de GDF. A l'issue de la session, chaque collaborateur présente un « business plan » devant des directeurs du groupe gazier et des investisseurs. Une mise en condition réelle qui a permis de sensibiliser 230 salariés et de développer 88 projets. Alain Galli, ancien cadre de GDF, s'est lancé fin 2005 sur la création d'un nouveau service, destiné à améliorer la connaissance des réseaux souterrains (gaz, lignes téléphoniques, électricité, eau...). Son idée : une base de données accessible sur Internet, recensant les coordonnées des exploitants et concessionnaires de réseaux, afin que les entreprises de BTP dirigent leurs

travaux sans endommager les conduits souterrains existants. L'homme s'est vu progressivement attribuer une équipe de 8 collaborateurs. A une condition : « *Je devais persuader d'autres partenaires, opérateurs de réseau, à s'engager aux côtés de GDF* », explique-t-il. Opérationnelle en juin prochain, le nouveau service a donné lieu à la création d'une filiale, Protys, forte d'un capital de 1,2 million d'euros et rassemblant 6 investisseurs (GDF, EDF, RTE, Lyonnaise des Eaux, Total, France Télécom). Pour Alain Galli, l'expérience est plus que positive : « *Il est clair que cette démarche constitue une promotion puisque, aujourd'hui, je suis patron de filiale* », se réjouit-il. Une prise de risque largement récompensée.

**MAXIME AMIOT**