



INTRAPRENEURIAT

CRÉER UN NOUVEAU BUSINESS EN INTERNE

Avoir une idée à laquelle on croit ne suffit pas, il faut aussi la faire connaître et convaincre les personnes chargées du développement. Mode d'emploi.

PAR LAURE CAILLOCE

Tout le monde sait que Nespresso est une poule aux œufs d'or pour Nestlé. La marque de café en dosettes, qui ne publie pas ses comptes, pèserait plus de 3 milliards d'euros dans le monde et réaliserait des marges dignes de grandes griffes de luxe. Mais tout n'a pas coulé de source. Lorsqu'Eric Favre, jeune ingénieur au département emballage du groupe suisse, à Vevey, a présenté son idée de capsule à son N+1, en 1975, l'accueil a été glacial : «Ridicule.» «Aucun avenir», a même surenchéri son N+2. Il a fallu attendre onze ans pour que la filiale Nespresso, chargée de développer ce produit révolutionnaire, voie le jour avec à sa tête... Eric Favre. Une histoire fertile en rebondissements et volte-face. «Cette invention n'était pas dans la culture du groupe, essentiellement tournée vers les produits solubles», commente Eric Favre, qui a tiré de son parcours un livre (*La Créativité entrepreneuriale expliquée aux nouveaux talents*, éd. Favre).

Devoir ainsi se battre en interne pour faire triompher une idée innovante est souvent une figure imposée en entreprise,

confirme David Mahé, président du cabinet de conseil **Stimulus** : «Avoir une idée de business à laquelle on croit, c'est bien. Mais sachez que personne ne vous attend. Pour la faire passer, il va falloir ruser et devenir intrapreneur.»

DEVENEZ INCOLLABLE SUR LE SUJET. Avant même de songer à faire part de votre idée, vous devez bétonner vos connaissances. En 2005, Emmanuel de Lutzel a voulu proposer une nouvelle activité de microfinance internationale à BNP Paribas. Alors responsable marketing au sein du département cash management de la banque, il était conscient de ses limites. «C'était l'année internationale du microcrédit et j'avais lu un article qui expliquait que cette activité allait devenir un business à part entière. Bénévole de l'Adie, une association qui finance les personnes exclues du système bancaire en France, j'avais un intérêt personnel fort pour la question, mais ma connaissance du sujet n'allait pas au-delà.» Pour développer sa culture en microfinance, il lit des milliers de documents sur le Web, qu'il synthétise en 50 pages. Il en extrait un résumé d'une feuille, qui présente son projet pour

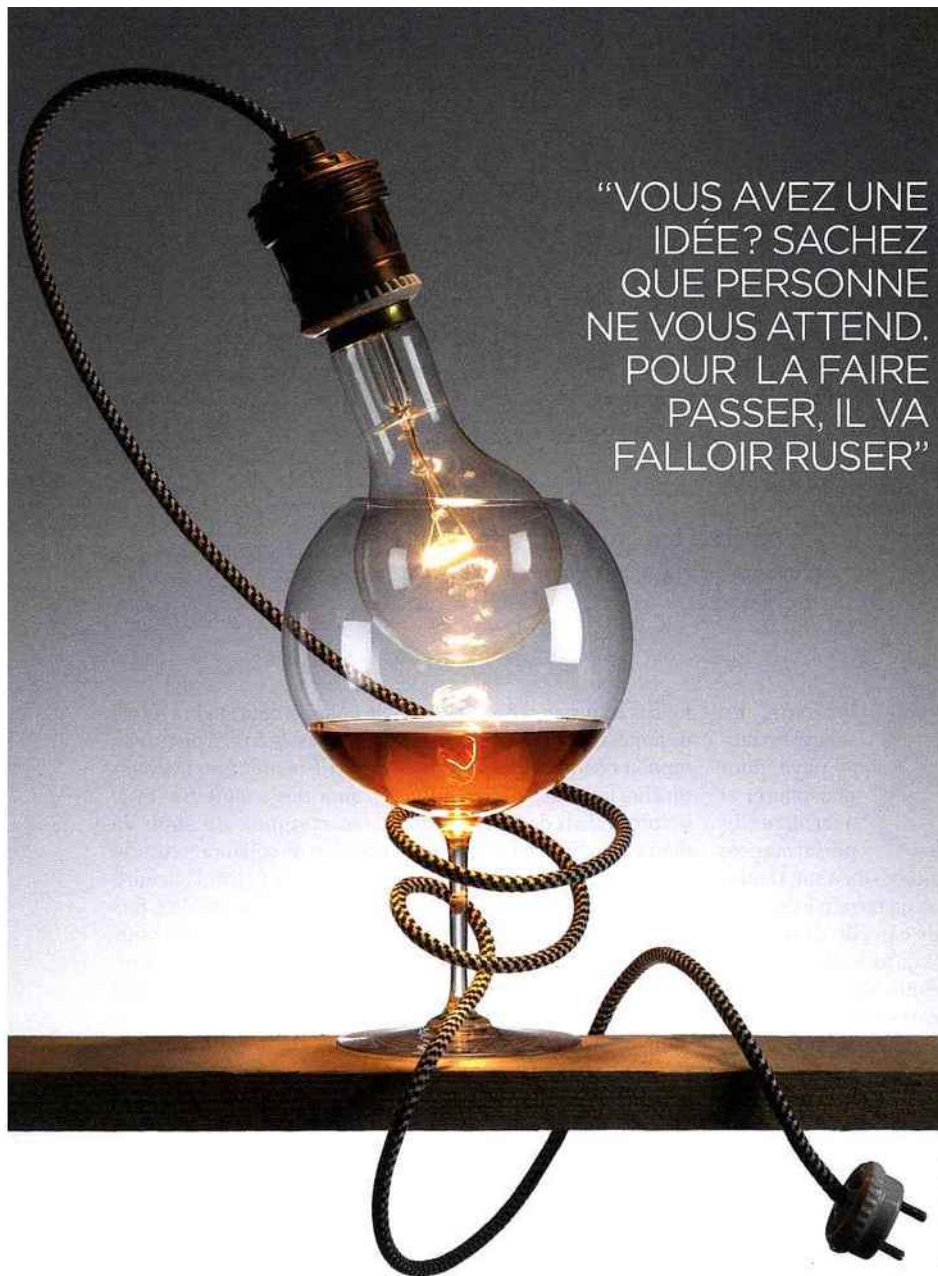
l'entreprise, assorti d'une ébauche de business plan. C'est en grande partie grâce à cette étude qu'il a monté cette activité microfinance internationale, présente dans 15 pays, qui a versé 200 millions d'euros à 1,5 million d'emprunteurs en cinq ans. Aujourd'hui, Emmanuel de Lutzel est vice-président chargé de l'intrapreneuriat social chez BNP Paribas.

TESTEZ VOTRE IDÉE. Pour avoir une chance d'être écouté par sa hiérarchie, Eric Favre, notre ingénieur de Nespresso, a dû d'abord développer son propre prototype de machine à capsules. «Je l'ai mis au point et entièrement fabriqué chez moi, puis j'ai invité amis et collègues à venir goûter mon café», raconte-t-il.

Autre intrapreneur dans l'âme, André Tordjman : cet ancien professeur de HEC devenu directeur marketing du groupe Auchan a été obligé, malgré son grade, de convaincre un directeur d'hypermarché du Nord de le laisser expérimenter en conditions réelles son projet de *self discount*. «Ce concept de produits en vrac, vendus moins chers pour résister à la concurrence du hard discount, n'avait pas séduit quand j'en avais parlé au co-

COMMENT GEMALTO FAIT INFUSER L'ESPRIT START-UP

BIG, pour Business Innovation Garage : c'est le nom du dispositif élaboré par Gemalto en 2009 pour développer l'intrapreneuriat. Le spécialiste de la sécurité digitale offre au porteur d'une idée un accompagnement complet : après avoir détaillé son projet sur une plateforme dédiée, le salarié en fait valider les différents aspects (marketing, engineering...) par les services concernés. S'il franchit ces étapes avec succès, il est détaché pendant neuf mois à temps plein pour réaliser son idée. Une équipe de cinq personnes est mise à sa disposition. «En moyenne, sur 200 idées soumises chaque année, quatre partent en incubateur et l'une d'elles fait l'objet d'un nouveau business», indique Xavier Larduinat, de Gemalto. A l'image de Pop-Wings, une carte de visite virtuelle commercialisée il y a deux ans : elle s'enregistre automatiquement dans n'importe quel smartphone dès qu'on approche l'appareil.



“VOUS AVEZ UNE
IDÉE ? SACHEZ
QUE PERSONNE
NE VOUS ATTEND.
POUR LA FAIRE
PASSER, IL VA
FALLOIR RUSER”

autres et ainsi de suite. «En quatre mois, j'ai ainsi croisé 40 personnes. J'ai pu ensuite parler au numéro 2 de la banque, qui m'a soutenu pour présenter le projet au comité exécutif en juin 2006. Au total, le process m'a pris un an.»

N'AYEZ PAS PEUR DE REPARTIR DE ZÉRO.

«Une fois qu'on a réussi à imposer son idée, en réalité, tout reste à faire», observe Eric Favre. Lui-même, lorsqu'il a été nommé DG de Nespresso en 1986, a perdu tous les avantages acquis chez Nestlé. «On m'a accordé trois mois de salaire, puis il a fallu me débrouiller seul et trouver des investisseurs.»

De même, pour lancer Little Extra, André Tordjman a dû quitter le confort de son poste de directeur marketing : «Auchan et la famille Mulliez m'ont fait confiance, mais je n'avais quasiment pas de budget pour développer le concept. Pour un loyer symbolique, j'ai acquis un entrepôt non chauffé à Roubaix et j'y ai installé mon bureau dans un préfabriqué.» C'est là qu'il ouvre son «magasin-laboratoire» : il récupère des fins de gamme chez Auchan et obtient gratuitement du mobilier auprès d'un fournisseur en lui promettant de le référencer si le test fonctionne. Un mois plus tard, il invite Vianney Mulliez, le président d'Auchan, à visiter son magasin... au milieu de ses premiers clients. Ce dernier est séduit par son culot. Six mois après, un magasin-pilote ouvre à Maurepas, dans les Yvelines. «Si je n'avais pas commencé comme un vrai entrepreneur, dans un garage avec très peu de moyens, je n'aurais probablement pas réussi à bâtir un projet solide», raconte-t-il. Aujourd'hui, en tant que DG de la nouvelle enseigne, il est à la tête de 14 boutiques. ●

mité de direction. Après cette période d'expérimentation, j'ai pu produire des chiffres qui prouvaient que ça marchait et tout le monde a dit banco. Aujourd'hui, ces espaces sont présents dans la plupart des magasins.» Ce premier succès, en 2004, lui a permis de récidiver deux ans plus tard avec une idée encore plus éloignée de son champ de compétences : Little Extra, une chaîne de magasins spécialisés dans la déco

et les produits gastronomiques. Il l'a proposée à la famille Mulliez, l'a testée et a pu créer l'enseigne au sein du groupe.

UTILISEZ À FOND VOTRE RÉSEAU. Il aurait été nettement plus difficile pour Emmanuel de Lutzel de faire un test de son service de microfinance sans l'accord de sa banque. «Pour une activité transverse comme celle-là, les décisions se prennent au sommet, or je

n'étais que middle manager.» Pour faire parler de lui, il a utilisé la stratégie de la tache d'huile. «Mon but était de toucher les patrons des zones Afrique et Amérique latine, où j'ambitionnais de développer cette activité. Ne les connaissant pas directement, j'ai pépéré dans l'organigramme qui pouvait faire office d'intermédiaire et j'ai procédé par étapes.» L'idée : chaque nouveau contact lui en présente deux

PHOTO : QUENTIN BERTHOUX/WU