

Travailler autrement

Des missionnaires en col blanc

Certains cadres n'hésitent pas à mettre en place au sein même de leur entreprise une démarche innovante pour concilier profit et solidarité. Voici venu le temps des intrapreneurs sociaux.

Par **Éric Lecluyse**

Large sourire et regard pétillant derrière de petites lunettes, Nicolas Cordier n'est pas un chef de mission de [Leroy] Merlin tout à fait comme les autres. La carrière de ce diplômé d'école de commerce bascule en 2011, lors d'un programme interne sur le thème de l'innovation. Au sein d'un groupe de travail, il se penche sur la façon dont

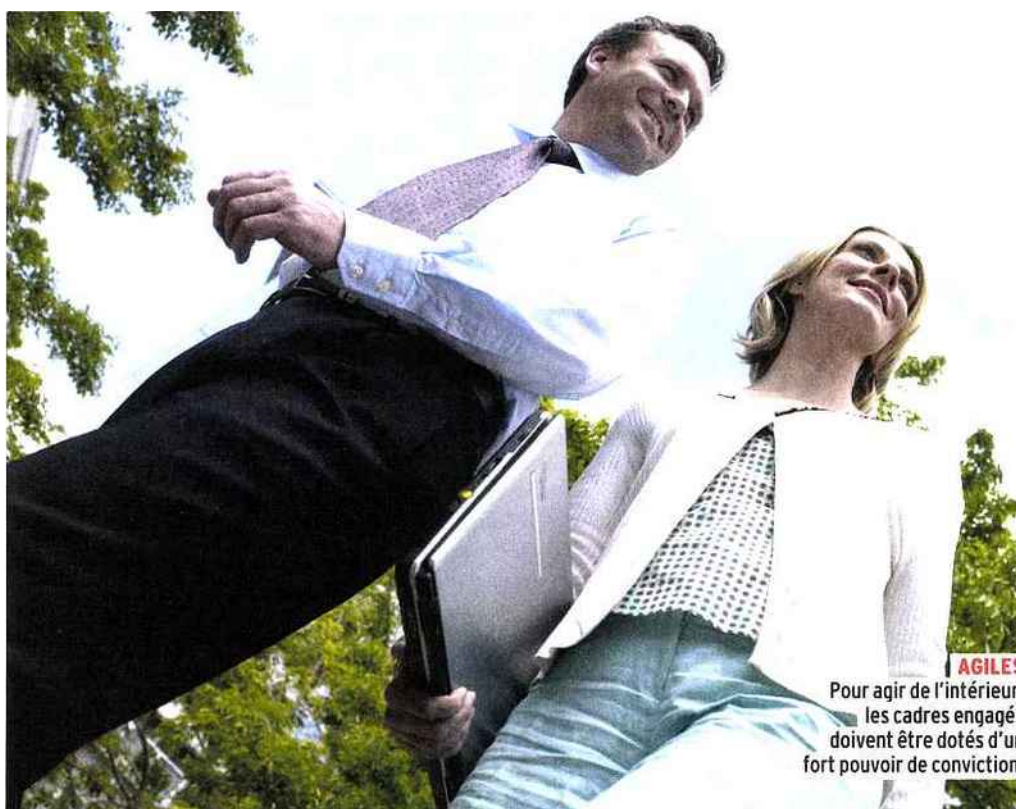
l'enseigne pourrait prendre en compte les publics en situation de précarité. Le sujet est en rupture avec la culture de la maison, mais il décide d'insister. Pendant des mois, le quadra peaufine son projet en solo, alimente un blog

sur les acteurs du changement pour diffuser ses idées, jongle entre ses dossiers de chef de produit (son titre d'alors) et son « *social business* ». « Si je m'en occupais la journée, je devais rattraper mon job le soir », se souvient le cadre.

Pugnace, Nicolas Cordier convainc le directeur du magasin de Vitry-sur-Seine de mobiliser des vendeurs pour donner des cours de bricolage à des personnes hébergées par Emmaüs Solidarité. D'autres idées font leur chemin, comme la redistribution à prix coûtant de matériaux ou le don en nature, aussi intéressant, après défiscalisation, que la liquidation des stocks auprès de soldeurs.

Depuis 2013, Nicolas Cordier a changé d'échelle puisqu'il développe cette activité à plein-temps, avec l'aval de sa direction générale. Il fait le tour des magasins, visite des logements sociaux sous-équipés, trouve des solutions locales...

« Ma première mission, c'est d'apporter la preuve que cette activité est créatrice de valeurs, même si elles ne sont pas toujours financières, explique le responsable d'incubateur de *social business*, son nouveau titre. Car ce n'est pas de la charité ! » Nicolas Cordier a bénéficié d'un coup de projecteur de taille l'année dernière, venant saluer



AGILES
Pour agir de l'intérieur, les cadres engagés doivent être dotés d'un fort pouvoir de conviction.

GETTY IMAGES / FIONLINE RF / THINKSTOCK

la qualité de son engagement et son professionnalisme « Il a été le seul Français parmi les 16 Changemakers finalistes de la Ligue des intrapreneurs, un concours international que nous organisons avec Accenture », note Stephanie Schmidt, responsable cocréation Europe d'Ashoka

Une logique gagnant-gagnant

De fait, Nicolas Cordier fait partie d'une noble engeance qui émerge en entreprise les « intrapreneurs sociaux ». Ces collaborateurs mettent en place une démarche innovante qui combine modèle économique équilibré et fort impact social, en lien avec l'activité de la société. Au Nord, comme le montre Nicolas Cordier, mais aussi au Sud, dans l'énergie, l'agroalimentaire, la banque, les services les projets portés par ces salariés aident les entreprises à se familiariser avec une nouvelle clientèle, plus pauvre. En d'autres termes, à innover.

Au Sud, ces consommateurs de la base de la pyramide (4,9 milliards de personnes vivant avec moins de huit dollars par jour, en parité de pouvoir d'achat) constituent de potentiels nouveaux marchés aux règles particulières. Responsable pour le groupe Bel d'un programme de distribution de portions de fromage et d'autres produits de base au Vietnam et en Afrique de l'Ouest, Jean-Marc Guesné le constate avec humilité : « Dans les pays en voie de développement, les vendeurs de rue sont plus nombreux que les magasins. Or, nous ne les connaissons pas. Aujourd'hui, nous les aidons à se professionnaliser ».

Pour le fondateur de l'association Le Rameau, Charles-Benoît Heidsieck, le constat est clair : « Les employeurs qui encouragent ces initiatives d'intrapreneuriat social ont compris que leur métier va évoluer dans une logique sociale. Le mouvement s'est accéléré en 2008. La crise a révélé que les marchés de croissance sont durablement au Sud. » Agile, l'intrapreneur social doit être aussi à l'aise avec les acteurs privés que dans le cadre associatif, et doté d'un fort pouvoir de conviction : « Car il lui faut porter ses idées auprès de ses responsables mais aussi de militants, pour trouver une logique gagnant-gagnant », résume Aymeric

Marmorat, à la tête d'Enactus France, qui accompagne des étudiants d'écoles et d'universités souhaitant « favoriser le progrès sociétal ».

Cette ouverture au monde permet à l'intrapreneur social de cultiver des initiatives en cocréation. C'est par l'intermédiaire de l'Adie (Association pour le droit à l'initiative économique) qu'Eric Lesueur, alors chargé de mission à la direction générale France de Veolia Eau, a rencontré le prix Nobel de la paix Muhammad Yunus, fondateur de la Grameen Bank. Ensemble, ils ont lancé en 2008 une joint-venture qui apporte de l'eau potable dans des zones du Bangladesh contaminées à l'arsenic. « Nous avons adapté l'offre progressivement, au fil des réussites et des déconvenues », explique Eric Lesueur, désormais PDG d'Innove, incubateur des nouvelles offres de Veolia Environnement.

Souvent sur le ring

Qu'il s'agisse de monter un atelier d'insertion en France ou de développer l'agriculture paysanne au Sénégal, les intrapreneurs sociaux n'ont pas la vie facile. Il n'est pas rare que ces pionniers, adeptes d'une vision un peu décalée par rapport au *mainstream* ambiant, soient considérés en interne comme des Bisounours. Alors qu'en réalité, ils ont les mains dans le cambouis et ne comptent pas leurs heures ! « Ce sont des guerriers de l'open space », résume Lionel Bodin, senior manager chez Accenture. Ou, traduit en anglais, des Cubicle Warriors, comme le nom de la boîte à outils conçue par le cabinet de conseil et Ashoka pour les aider. Aussi, pour s'imposer en interne, l'intrapreneur social a-t-il intérêt à cumuler les atouts. Il lui faut être bien implanté, et totalement légitime sur son domaine d'expertise. Car il doit être capable de travailler en transversal avec différents départements plutôt habitués à fonctionner en silo. C'est le cas de Nicolas Cordier : « Après dix ans chez Leroy Merlin, avec des expériences à la direction marketing, en magasin et à la centrale d'achat, je connaissais l'entreprise de l'intérieur, ce qui s'est révélé très précieux. » Bénéficier du soutien de sa hiérarchie est

également essentiel. « L'idéal est de trouver un parrain parmi les dirigeants, qui accordera du temps et une certaine indulgence », conseille Lionel Bodin d'Accenture.

Souvent sur le ring pour défendre la pérennité de son projet, « l'intrapreneur a besoin d'un équilibre économique permettant de couvrir ses coûts, car son activité est insérée dans le processus *business* de l'entreprise »,

L'idéal : trouver un parrain, parmi les dirigeants, prêt à accorder temps et indulgence

témoigne Emmanuel de Lutzel, vice-président *social business* de BNP Paribas. Il sait de quoi il parle : en sept ans, 1,5 million de micro-entrepreneurs ont bénéficié du système de microcrédit qu'il a patiemment développé dans une douzaine de pays.

Mais pour un *social business* qui éclot, beaucoup ne perceront jamais. Pourtant, l'intrapreneuriat social se diffuse lentement, année après année. Les grands groupes y trouvent leur compte, et les collaborateurs aussi, « car il redonne le pouvoir aux individus dans les organisations », observe Amandine Barthélémy, économiste et cofondatrice du collectif Odyssem. Emmanuel de Lutzel en est convaincu : « Un mouvement de fond est à l'œuvre, les cadres ont besoin de sens au travail et les 25-30 ans rêvent de travailler dans des entreprises engagées » ■

Pour aller plus loin

Intrapreneuriat social, la nouvelle frontière de l'innovation sociale, Odyssem/Volunteer, disponible gratuitement sur www.convergences2015.org

Social Intrapreneurism and All That Jazz de David Grayson, Melody McLaren et Heiko Spitzack (Greenleaf Publishing, 2014, en anglais, 30 euros).

Le Cubicle Warriors Toolkit, disponible gratuitement sur www.leagueofintrapreneurs.com/toolkits