

DOSSIER

Comment dynamiser l'innovation émergente

POUR STIMULER LES COMPORTEMENTS ENTREPRENEURIAUX DANS LES GRANDES ORGANISATIONS, IL FAUT S'APPUYER SUR DES DÉMARCHES QUI ONT FAIT LEURS PREUVES. ZOOM SUR UNE MÉTHODE DE FORMATION-ACTION QUI MARCHE.

► Raphaël Cohen

Tout le monde sait que l'innovation est incontournable, tant pour pérenniser l'avenir des entreprises que pour assurer une amélioration du rapport coût/prestations. Plus facile à dire qu'à faire ! Peu d'organisations d'une certaine taille ont finalement réussi à institutionnaliser une culture de l'innovation. Malgré la littérature abondante consacrée à l'intrapreneuriat ⁽¹⁾ (comportements entrepreneuriaux au sein des grandes organisations), les résultats dans la pratique ne sont pas très éloquentes. En dehors des exemples cités dans la littérature (généralement les mêmes ! ⁽²⁾), rares sont les entreprises qui peuvent se vanter d'avoir une culture intrapreneuriale.

Une approche empirique

Sans entrer dans des considérations théoriques visant à en expliquer les raisons, nous présentons ici une approche empirique qui a, elle, donné des résultats très concrets dans les différentes entreprises au sein desquelles elle a été mise en œuvre, aussi bien en Suisse que dans d'autres pays, dans des entreprises aussi différentes que Nestlé, Sanofi-Aventis et Microsoft, Edipresse ou

Les points forts

Les exemples de réussite de démarches intrapreneuriales dans des grandes entreprises sont si difficiles à trouver qu'on évoque toujours les mêmes !

Les comportements entrepreneuriaux ne demandent pourtant qu'à s'exprimer. Encore faut-il savoir les autoriser à se libérer !

Le succès des programmes de formation-action débouchant sur des projets réellement innovants et pertinents pour la stratégie de l'entreprise prouvent que c'est possible.

encore des banques, des sociétés industrielles et un hôpital. Le témoignage de John Huss, CEO de Sanofi-Aventis (Suisse), l'exprime ainsi : « Nous avons augmenté le niveau d'efficacité et d'interdépendance au sein de l'entreprise, ce qui a produit des résultats significatifs ainsi que la capacité à être préparés pour le futur. ⁽³⁾ »

Cette démarche part d'un constat très simple : les salariés ont beaucoup d'idées mais peu sont effectivement mises en œuvre ! Le défi consiste en fait à donner envie aux collaborateurs de non seulement



Raphaël Cohen, PHD, est directeur du diplôme en *Entrepreneurship and Business Development* de HEC Genève. Il est également le PDG de Management Boosters. Il est par ailleurs membre du comité d'orientation de *L'Expansion Entrepreneuriat*.
rc@getratex.ch ou raphael.cohen@unige.ch

► (1) En anglais : *intrapreneurship*.

► (2) Elles sont notamment présentées dans l'article « Libérer l'inventivité dans les entreprises », Raphaël Cohen, *L'Expansion Management Review*, septembre 2008, et dans l'ouvrage de V. Bouchard, *Intrapreneuriat, Innovation et croissance*, Dunod, 2009.

► (3) Traduction libre de « We have increase the level of effectiveness and interdependence in the company, which in turn has led to great results and the ability to be prepared for the future. »

DOSSIER

» identifier des opportunités mais aussi et surtout de les exploiter concrètement.

■ **Partir des aspirations des cadres intermédiaires.** Pour parvenir à transformer les collaborateurs en agents du changement, nous avons retenu une approche très pragmatique : exploiter leur « cjtmc » (= comment j'y trouve mon compte) ⁽⁴⁾. Autrement dit, capitaliser sur les leviers de la motivation des cadres intermédiaires pour les encourager à innover. Nous nous sommes donc appuyés sur leurs aspirations, dont l'envie de :

- progresser professionnellement et d'être reconnus ;
- améliorer leur employabilité en acquérant de nouvelles compétences ;
- montrer de quoi ils sont capables pour être encore plus appréciés de leurs supérieurs ;
- élargir leur horizon ;
- être stimulés intellectuellement ;
- développer leur réseau professionnel ;
- s'amuser...

Pourquoi s'être focalisé sur les cadres intermédiaires ? Parce que, étant actif sur le terrain et parfois même en contact avec les clients et partenaires de l'entreprise, ils sont très bien placés pour identifier des opportunités. Parce que les opportunités de formation qui leur sont proposées visent très souvent à combler les lacunes mises en évidence pendant un entretien périodique d'évaluation de leurs prestations, l'invitation à se former s'appuie en fin de compte sur un constat d'incompétence : ce n'est évidemment pas très valorisant ! Comme les cadres intermédiaires sont généralement des spécialistes qui ont rarement une vue holistique des activités de leur entreprise, ils sont souvent confinés au territoire qui leur a été attribué. Cela crée *de facto* un cloi-

sonnement empêchant les collaborations transversales.

■ **Conjuguer formation et action.** Pour contourner ces difficultés, nous avons développé un programme de formation intitulé MicroMBA, qui est une formation de généraliste en gestion d'entreprise destinée à compléter la formation au management « catalogue » ⁽⁵⁾ traditionnellement proposée dans les entreprises. En plus de l'acquisition de compétences, il a aussi pour objectif de stimuler la collaboration interdépartementale et le changement. En fin de parcours et pour appliquer concrètement ce qui leur

aura été enseigné, les participants doivent enfin réaliser un projet innovant ou de changement au sein de leur entreprise.

Les thèmes abordés par le MicroMBA peuvent notamment inclure des sujets aussi variés que les outils pour identifier et saisir des opportunités, les modalités de l'intrapreneuriat, la construction d'équipes interdisciplinaires, les aspects juridiques, le leadership, la gestion financière, la maîtrise des coûts, la gestion des ressources humaines, la gestion des conflits, les techniques de négociation, la communication interne et externe, la gestion de projets, l'optimisation des processus ou encore la gestion du stress.

Le secret de fabrication – et de réussite – des MicroMBA repose notamment sur les ingrédients suivants :

- il réunit des participants d'une seule entreprise mais provenant de différents secteurs (= opportunité de réseautage) ;
- le contenu des cours reprend les thèmes abordés dans un MBA mais en version allégée, de manière à n'enseigner que le cadre conceptuel, le vocabulaire et les questions

Il faut donner envie aux salariés qui ont des idées de les exploiter concrètement.

» (4) Ce que les Anglo-Saxons appellent le *WiiifM* (*What is in it for Me*).

» (5) Les responsables de la formation constituent un catalogue de cours dans lequel les intéressés peuvent sélectionner ceux qui leur permettront d'acquérir ou développer les compétences managériales (ou autres) requises.

clés à se poser ; cela permet aux participants de comprendre les enjeux des spécialistes fonctionnels, de savoir comment interagir de manière efficace, et enfin d'intégrer d'autres dimensions dans leur zone d'expertise (exemple : une approche plus « marketing » dans un service de soins hospitaliers) ;

- le choix des modules est fait en fonction des besoins et objectifs de chaque entreprise de manière à aboutir à un programme sur mesure qui est pertinent pour les participants ;

- le MicroMBA donne des outils concrets utilisables dans la pratique au quotidien (= augmentation des compétences et d'employabilité) ;

- les participants doivent, en groupes multifonctionnels, identifier et mettre en œuvre des projets innovants soutenant la stratégie. Ces projets donnent l'opportunité de mettre en pratique tout ce qui a été enseigné dans les cours en découvrant d'autres dimensions (= élargissement de leur horizon). C'est notamment l'occasion de montrer de quoi ils sont capables (= opportunité de reconnaissance) ;

- la réussite du MicroMBA peut, pour les participants qui le souhaitent et qui ont les compétences requises, contribuer sous certaines conditions à l'obtention d'un diplôme universitaire susceptible d'aboutir à un MBA en bonne et due forme (= valorisation de la formation reçue et augmentation de l'employabilité).

Les projets innovants, qui sont la pierre angulaire du MicroMBA et qui contribuent à son originalité, ne peuvent bien sûr être lancés qu'avec l'accord de la direction. Cela impose aux participants de vendre leurs projets de manière très convaincante et de s'assurer qu'ils sont pertinents pour réaliser les objectifs stratégiques de l'entreprise, faute de quoi ils n'obtiendront ni autorisation ni ressources. Une fois cet exploit réalisé et sachant qu'il est possible d'innover,

les participants seront de ce fait équipés pour identifier et exploiter d'autres opportunités à l'avenir. Les participants deviennent sans s'en rendre compte des acteurs du changement.

L'expérience a montré que les participants trouvent énormément de plaisir et de stimulation à concrétiser des vrais projets dont ils sont eux-mêmes à l'origine. Ayant goûté aux fruits du paradis et comprenant mieux les tenants et aboutissants de l'innovation, la graine est plantée et l'envie, suscitée. Il ne reste plus qu'à laisser faire et mûrir pour cueillir les fruits...

Des résultats probants, des projets pertinents

Contrairement à ce qu'on observe pour la plupart des programmes de formation, les organisations qui ont financé un MicroMBA ont bénéficié d'un retour sur investissement mesurable : quatre à six projets innovants par cohorte ont été réalisés avec un minimum de ressources. Ces projets résultant de l'initiative des acteurs du terrain, leur mise en œuvre est assurée, alors que beaucoup de ceux lancés par la direction sont

abandonnés en cours de route par manque d'adhésion de la base.

Le plus important est que ces projets innovants n'ont pu voir le jour que parce qu'ils apportaient à l'entreprise des avantages concurrentiels ou amélioraient une situation soutenant la stratégie. Ainsi, grâce à l'initiative des collaborateurs, leur entreprise est devenue plus performante. C'est de l'innovation émergente.

Le fait de présenter les choses dans une telle perspective a permis aux participants de mieux intérioriser la stratégie, les objectifs ainsi que les orientations managériales de leur institution. Le MicroMBA s'est ainsi révélé être un moyen efficace de

Les salariés aiment progresser, apprendre, s'amuser dans leur travail.



DOSSIER

Nestlé R&D MicroMBA

Alimentaire (280 000 salariés).

Objectifs et défis spécifiques de l'entreprise

- donner des compétences commerciales et managériales aux experts de la R&D pour améliorer leur interaction avec les responsables produits, marché, etc.
- décloisonner pour favoriser les collaborations transversales et le réseautage interne ;
- accélérer l'acquisition d'avantages concurrentiels en stimulant la capacité d'innovation ;
- promouvoir les comportements intrapreneuriaux en élargissant l'horizon des participants ;
- assurer le développement, la rétention et la motivation des talents.

Nombre de participants par cohorte : 20 à 27 (provenant de différents pays).

Format : 3 blocs de 5 jours sur 6 mois.

Sponsor interne : Werner J. Bauer, executive vice president, chief technology officer, head of innovation, technology, research and development.

Sujets abordés : identifier et valider les opportunités, marketing et *branding*, gestion des processus, performance financière, outils d'influence, négociation, mobilisation des collaborateurs...

Exemples de projets : nouveau *business model* pour accélérer le lancement de nouveaux produits, nouvelle stratégie d'approvisionnement plus socialement ambitieuse que le commerce équitable, identification de nouvelles niches de marché, nouvel outil de communication pour développer la transparence chez les consommateurs. ■

» déployer et aussi d'expliquer la stratégie de l'organisation à un niveau hiérarchique qui n'est généralement pas assez impliqué dans son déploiement.

Sachant à quel point le fonctionnement en silo est un obstacle à l'innovation, le décloisonnement en douceur opéré par le MicroMBA a beaucoup favorisé les collaborations transversales. Le plus intéressant est que ces collaborations transversales ont perduré au-delà de la fin du programme. En tant que facteur clé d'innovation et de progrès, ce décloisonnement contribue encore à développer l'intrapreneuriat. En réunissant des participants de tous les secteurs de l'entreprise, le MicroMBA a également développé le réseau interne de tous les participants. Ce réseautage s'est traduit par un accès facilité à l'information ou à des ressources. Deux autres facteurs facilitant les initiatives intrapreneuriales.

Une autre forme de réseau s'est aussi mise en place : les réseaux de soutien entre

pairs. La dynamique de groupe insufflée de manière délibérée dans le MicroMBA a permis aux participants de tisser des liens privilégiés avec des collègues d'autres départements avec lesquels ils ne sont pas en concurrence. Une fois la confiance établie, des participants ont continué à se voir pour des échanges entre pairs, au-delà du programme de formation.

Le MicroMBA ayant été présenté comme une réelle opportunité de développement personnel qui va bien au-delà du simple apprentissage de compétences requises pour l'activité normale des collaborateurs, ceux-ci ont pris conscience que leur entreprise faisait vraiment quelque chose pour eux. Ils ont apprécié cette marque de reconnaissance qui a évidemment eu pour effet de les fidéliser. L'attractivité en tant qu'employeur a aussi été renforcée dans la mesure où de nouvelles recrues voyaient dans le MicroMBA une opportunité future pour eux.

Un autre effet induit, et non prévu, est que les participants ont spontanément fait part à leurs collègues de leur satisfaction. Leur enthousiasme a suscité des demandes

Le fait de décloisonner est un des ingrédients majeurs du succès.

spontanées d'inscription pour les cohortes suivantes du programme. La satisfaction des participants a d'ailleurs été confirmée dans les évaluations finales du programme : 100 % des participants recommandent le MicroMBA à leurs collègues.

La dynamique positive du programme a eu un autre effet induit non prévu : la valorisation de l'activité du département des ressources humaines, dans la mesure où, en tant que porteur du MicroMBA, son image s'en est trouvée renforcée. En utilisant le MicroMBA comme outil innovant de développement des talents, les RH ont été perçues comme dynamiques non seulement par les collaborateurs, mais aussi par la direction. En effet, ceux-ci ont pu, grâce aux projets innovants, constater que la formation produisait des résultats tangibles.

Les participants ont par ailleurs apprécié de pouvoir débattre ouvertement de leurs préoccupations dans un environnement sans risque de sanctions. Le MicroMBA a donc agi comme révélateur de la culture réelle exprimée par les hommes/femmes du terrain, à tel point qu'il a, dans certains cas, permis de mettre en évidence l'écart avec celle qui était souhaitée par la direction. Le débat a chaque fois été riche en enseignements. Une analyse des informations captées à cette occasion a pu, sans trahir la confidentialité et, en l'absence de biais hiérarchique, être communiquée à la direction de manière à lui permettre de compléter sa perception du vécu des acteurs.

Les facteurs clés de succès

A posteriori, on peut repérer les paramètres qui ont contribué au succès de chacun des MicroMBA mis en œuvre.

D'abord, la participation n'était accessible qu'à des volontaires (= désir de progression), identifiés par leurs supérieurs comme ayant un potentiel de développement (= reconnaissance), prêts à s'investir et

même à faire des heures supplémentaires non payées...

Ensuite, une stratégie spécifique de communication interne a été utilisée pour bien positionner le programme dans l'esprit des collaborateurs mais aussi des dirigeants.

L'accent, omniprésent dans tous les cours (fil rouge), a été mis sur l'art de saisir des opportunités, les comportements entrepreneuriaux, l'innovation, les résultats mesurables, la réalisation des objectifs stratégiques, l'importance du facteur humain et

des relations interpersonnelles ainsi qu'un regard de généraliste (employabilité).

Le recours à un modèle très opérationnel, le modèle IpOp⁽⁶⁾ a donné aux participants une structure de réflexion qui les a aidés à avancer de manière systématique

dans leur projet. La connaissance du chemin à suivre les a mis en confiance.

Les intervenants étaient presque tous des entrepreneurs/intrapreneurs confirmés (rôles-modèles) qui ont aussi une casquette académique de niveau MBA ; ces formateurs avaient ainsi la légitimité requise pour être convaincants et source d'inspiration (stimulation intellectuelle). Le contenu de leur cours a toujours fait l'objet d'un alignement avec l'approche, les enjeux et le vocabulaire spécifiques à chaque entreprise.

Des modalités innovantes d'enseignement (y compris un recours fréquent à l'humour) ont permis des échanges riches dans un environnement sans risque et sans langue de bois, qui favorisait les remises en question constructives. Une approche spécifique de la dynamique de groupe assurait un climat de confiance suffisant pour que les participants puissent s'exprimer en toute liberté, sans peur de sanctions ou de représailles.

Le MicroMBA est l'occasion de développer à la fois les compétences et les projets.

(6) <http://www.getratex.ch/mbopportunity.html>



DOSSIER

Edipresse Management Program (EMB)

Presse, imprimerie et medias (1800 salariés)

Objectifs et défis spécifiques de l'entreprise

- développer les capacités intrapreneuriales ;
- préparer les collaborateurs à mieux gérer le changement imposé par l'évolution des médias ;
- favoriser le lancement de nouvelles activités et *business models* innovants ;
- augmenter les compétences managériales des cadres intermédiaires ;
- décloisonner pour favoriser les collaborations transversales entre les différents métiers du groupe.

Nombre de participants par cohorte :
22 à 28.

Format : 20 demi-journées, tous les 15 jours pendant 11 mois.

Sponsors internes : le PDG et le DRH (à l'époque, respectivement, Tibère Adler et Blaise Oberson)

Sujets abordés : innovation, orientation client, communication, leadership, gestion de projets, gestion des processus, performance financière, outils d'influence, négociation, gestion RH...

Exemples de projets : nouveau processus de récupération des journaux invendus, lancement d'un site Web innovant (www.hommages.ch), création et lancement d'un nouveau magazine (*Top jeux*), nouveau *business model* pour financer des rubriques. ■

» Les participants ont été soutenus dans leurs projets par un directeur académique, lui-même entrepreneur (intrapreneur) externe expérimenté, qui gérait également la dynamique de groupe à travers tout le programme. En plus d'une fonction de rôle-modèle, sa présence engagée a montré aux participants que leur succès était sa première préoccupation.

Le directeur académique externe collaborait étroitement avec le coordinateur interne des ressources humaines, afin d'assurer une customisation optimale tenant compte de la situation spécifique de l'entreprise et des participants.

Un des enseignements clés retirés de cette démarche innovante est qu'une formation à l'intrapreneuriat a beaucoup plus de chances de donner des résultats concrets si elle est animée par un directeur académique externe à l'entreprise qui a, de surcroît, non seulement la légitimité voulue pour tenir lieu de rôle-modèle, mais aussi l'indépendance et le bagage académique requis pour engager de vrais débats. Comme la pratique du « Faites ce que je dis

mais pas ce que je fais » ne convainc personne, ce rôle ne peut pas être tenu par un salarié de l'entreprise, sauf s'il a vraiment fait ses preuves comme intrapreneur. En trouver un qui a de surcroît les qualités pédagogiques requises pour animer un programme multidisciplinaire n'est pas évident... Un enseignant issu du monde académique sans réel parcours intrapreneurial ou entrepreneurial se heurterait d'ailleurs à la même difficulté : le manque de légitimité.

Dernier enseignement qui est loin d'être anodin : la formation, lorsqu'elle est conçue de manière à soutenir concrètement les objectifs stratégiques de l'entreprise et qu'elle est enseignée avec la légitimité voulue, peut devenir un véritable vecteur de changement et de dynamisation de la capacité intrapreneuriale des collaborateurs. Au lieu d'être un « luxe » dont on coupe les budgets

dès que le vent tourne, la formation peut ainsi jouer un vrai rôle dans l'acquisition d'avantages concurrentiels. Pour cela, les DRH et les responsables du développement des talents doivent eux-mêmes être capables d'innovation et d'audace pour mettre en œuvre des approches qui, comme le MicroMBA, sortent des sentiers battus... ■

*Bien pensée,
la formation
peut devenir
un véritable
vecteur de
changement.*