

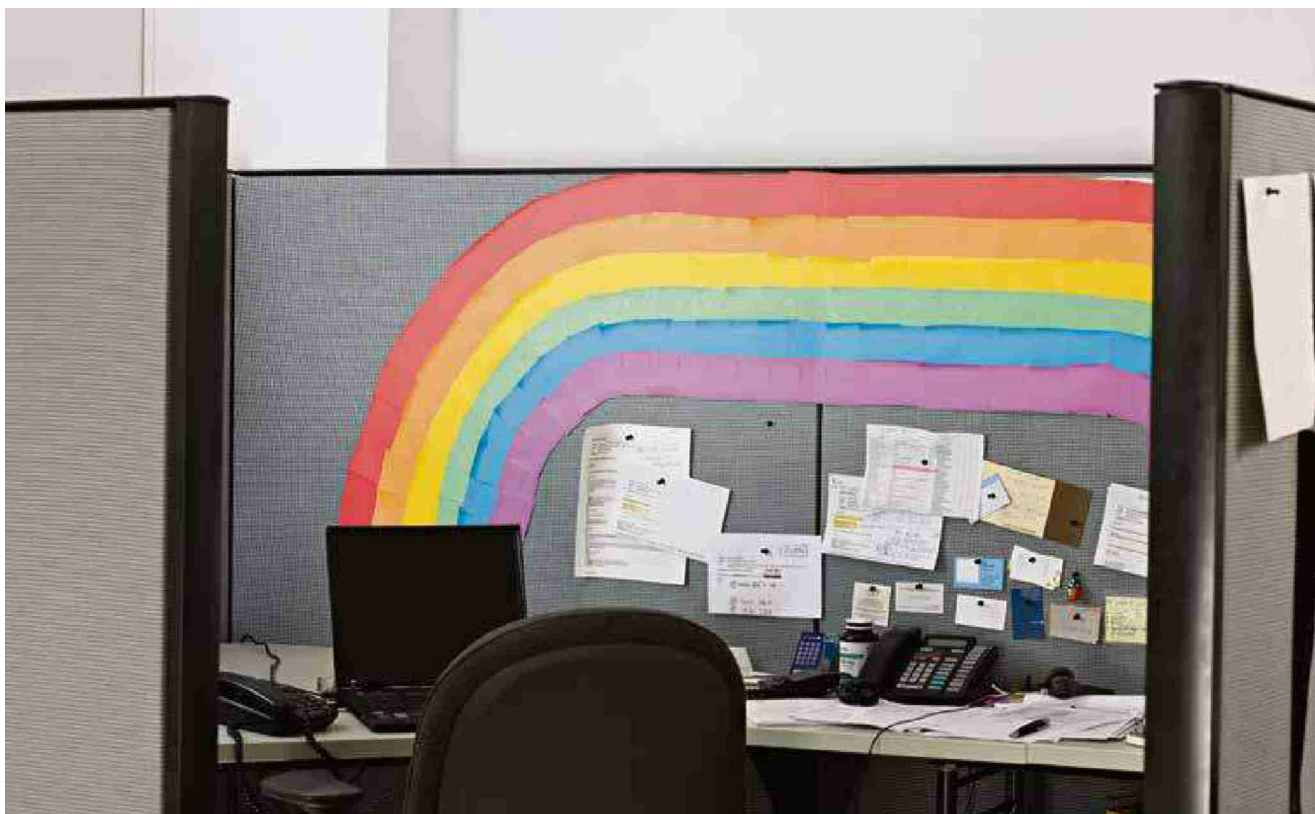


Les intrapreneurs, employés agitateurs

INNOVATION On leur donne pour mission d'améliorer les processus au sein de leur propre entreprise. Les intrapreneurs sont à la mode, même si leur cahier des charges, très divers, est encore souvent flou

JULIE EIGENMANN

[@JulieEigenmann](#)



L'intrapreneuriat donne souvent une image cool à l'entreprise. (UPPERCUT/GETTY IMAGES)

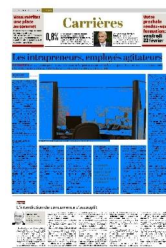
On connaît tous Google Maps, PlayStation, les post-it ou Gmail. Ce qu'on sait moins, en revanche, c'est que ces incontournables, aussi divers soient-ils, ont une origine commune: ils émanent de projets d'intrapreneurs, ces entrepreneurs qui évoluent à l'intérieur d'une entreprise. Leur mission: innover ou questionner les vieilles habitudes. Une façon aussi pour les employés de faire preuve de créativité, mais sans les risques, notamment financiers, d'une aventure solitaire d'entrepreneur.

Pour les entreprises, la stratégie

est judicieuse, note Nadine Reichenthal, directrice de l'accélérateur de projets de l'Université de Lausanne et chargée de cours en entrepreneuriat à HEC. «Miser sur l'intrapreneuriat représente un investissement moyen, mais qui peut rapporter gros. C'est se donner une chance d'attirer les meilleurs talents dans son entreprise et de développer de meilleurs produits. Mais en Suisse, les entreprises sont encore un peu timides à ce niveau.»

**Des projets au CHUV
ou à la BCV**

Comme l'intrapreneuriat n'est pas encore très répandu, le cahier des charges de l'intrapreneur s'avère parfois flou: tous les profils sont dans la nature, entre employés (presque) traditionnels et électrons libres. «Certains travaillent sur leurs idées pendant leur temps libre, avec la possibilité d'utiliser le matériel de l'entreprise, d'autres ont une journée par semaine pour développer leur projet, ou en viennent à y consacrer tout leur temps, comme un nouveau poste, détaille Nadine Reichenthal. Il



n'y a pas de règle.»

Pas de règle non plus sur les types de structures dans lesquelles ces projets prennent place. Jacques Baudat, médecin associé au département de psychiatrie du CHUV, a pris part à un projet intrapreneurial. Il a suivi un Micro-MBA en management entrepreneurial conçu par Raphaël Cohen, entrepreneur et spécialiste en intrapreneuriat. Une formation qui l'a amené à réfléchir avec des collègues à la prise en charge des handicapés mentaux qui arrivent à l'hôpital, des cas qui lui semblaient poser problème depuis longtemps. «Les soignants s'avèrent mal armés face à ces patients qui ne comprennent pas les questions ou ne savent pas dire leur douleur. Nous avons donc mis en place une formation avec un acteur, pour simuler les situations.»

Le médecin a préparé cette formation sur son temps de travail. «Mais c'était en lien avec mon emploi puisque je m'occupais des patients handicapés mentaux.» Pour Jacques Baudat, c'est donc «une source de satisfaction d'avoir amené une solution qui répond à un besoin».

A la Banque cantonale vaudoise (BCV) aussi, on soutient l'intrapreneuriat. Anne Gaudard, rédactrice spécialisée, Luca Iannelli, responsable de l'expertise immobilière, Yann Chammartin, conseiller Private Banking, et Jean-Henri Bouland, adjoint de division, se sont lancés dans le cadre du Micro-MBA en management entrepreneurial. «Nous avons développé des outils pour mieux adapter nos conseils aux besoins du client, en se réunissant plusieurs fois par semaine pendant environ un an. Cela représentait un investissement personnel, en parallèle des activités professionnelles quotidiennes», résume

Jean-Henri Bouland.

«Une injonction à travailler plus»

Car ces projets intrapreneuriaux représentent souvent une charge

de travail importante, confirme Nadine Reichenthal. «L'intrapreneuriat donne une image cool à la société, mais il y a une forme d'injonction à travailler plus qu'en étant de «simples» employés. L'entreprise ne fait pas de la philanthropie.»

Ces projets intrapreneuriaux représentent souvent une charge de travail importante

En matière d'innovation, certaines firmes, que la bureaucratisation guette, ont vu les choses en grand, à l'image de Google, qui permet à ses salariés de consacrer 20% de leur temps à leurs propres projets.

En Suisse, on peut notamment mentionner La Poste ou la firme Bühler qui encouragent l'innovation par l'intrapreneuriat.

Permettre à ses salariés de devenir intrapreneur, c'est aussi ce que propose l'entreprise informatique américaine Cisco, qui a des bureaux à Rolle, Ecublens, Berne et Zurich. Mathilde Durvy y est responsable du programme «My Innovation». Elle nous explique le concept de l'«Innovate Everywhere Challenge», une compétition annuelle mise en place il y a un peu plus de trois ans. «On reproduit ce qui se passe dans une start-up: nos employés peuvent former des équipes, de cinq environ, pour trouver et travailler sur des idées qui les motivent.»

Il faut compter sur du *magic time*, comme le nomme Mathilde

Durvy, pendant cette première phase: du temps à trouver en dehors des horaires de travail. Puis le cadre se fait plus clair: les 20 demi-finalistes peuvent consacrer 20% de leur travail à affiner leurs inventions pendant trois mois, en bénéficiant de coaching. Les six finalistes se rendent dans la Silicon Valley pour présenter leur concept devant les cadres de Cisco. Enfin, les gagnants passent trois mois à plein temps sur le projet. Pour finalement avoir un tout nouveau poste, si l'envie et le succès sont de la partie. «Mais ce cas de figure n'a concerné qu'une dizaine de personnes», précise Mathilde Durvy.

Des récompenses financières

A la clé également, des récompenses financières: 5000 dollars par équipe pour les 20 demi-finalistes, 10000 dollars additionnels pour les finalistes. Et pour les trois équipes gagnantes, 25000 dollars à investir dans le projet, et la même somme en récompense. La compétition motive manifestement, puisque 45% des employés de Cisco y ont déjà pris part, innovant sur des thèmes aussi divers que l'intégration des handicapés en entreprise ou la prévention des pannes de réseau informatique.

Le concours n'amène-t-il pas des complications, au nom de l'innovation? «Il peut être difficile de combiner travail quotidien et nouveau projet, concède Mathilde Durvy. Nous devons parfois engager de nouvelles personnes, puisque certains gagnants continuent à travailler de façon partielle sur leur concept, ou il arrive que d'autres secteurs le reprennent.»

Et être intrapreneur, de façon temporaire ou régulière, représente un risque qui ne convient

LE TEMPS

Le Temps
1002 Lausanne
021 331 78 00
<https://www.letemps.ch/>

Genre de média: Médias imprimés
Type de média: Presse journ./hebd.
Tirage: 35'071
Parution: 6x/semaine



Page: 17
Surface: 75'031 mm²

Ordre: 1084202
N° de thème: 531.027

Référence: 72551717
Coupure Page: 3/3

pas à tout le monde, rappelle Nadine Reichenthal. «C'est à la mode aujourd'hui car la recherche de sens au travail peut être plus importante que l'argent. Mais si tout le monde peut avoir un esprit d'entreprendre, se lancer vient avec une sécurité financière: on ne le fait pas si on a peur de perdre son job.» ■