

THÈME(S) D'ENTREPRISES

Entreprendre en Entreprise ?

Jeudi 11 mars 2010, Salle Victor Hugo de l'Assemblée Nationale, Paris 7è.

Avant-propos :

Pour cette quatrième édition du colloque *Thèmes d'Entreprises*, l'ESSEC s'est associée à l'Ecole Centrale de Paris pour placer la question de l'entrepreneuriat en entreprise au cœur des débats.

Le thème phare a été décliné en cinq thématiques : l'entrepreneuriat de soi, la stimulation de l'innovation en entreprise, le processus d'innovation, l'entrepreneuriat social et l'entrepreneuriat des cadres à potentiels.

La complémentarité des exposés et des intervenants a permis une approche exhaustive de l'entrepreneuriat en entreprise avec l'appui de deux études et d'exemples concrets.

Introduction :

M. Nicolas Burckel (Co-Directeur des partenariats Entreprises & Développement à l'ESSEC) a ouvert le colloque en rappelant les liens récemment renforcés entre l'ESSEC et l'Ecole Centrale de Paris ; deux écoles qui s'appliquent à mettre en avant les valeurs d'Humanisme et d'Innovation. Un rapprochement entre ces deux institutions, sur le plan pédagogique notamment, que **M. Gilles Gleyze** (Directeur du Développement à Centrale Paris) s'est ensuite appliqué à souligner en ces termes : « Dans les deux écoles, le premier enjeu, c'est de donner l'envie de créer ». Une quête commune qui se concrétise par : la mise en place d'incubateurs performants au sein de chacune des deux écoles, la tenue chaque année du CPI, programme de formation commun destiné à ériger une véritable « pépinière d'entreprises », et enfin par l'« accompagnement en amont des personnes » désireuses de se lancer dans une aventure entrepreneuriale.

Entrepreneuriat de soi :

« Mon propos vise à prendre un peu de recul par rapport au thème qui nous réunit ». C'est en ces termes que **M. Hamid Bouchikhi**, Professeur de Management, Directeur Académique d'ESSEC Ventures et président de séance de ce colloque, met en garde son auditoire face à la complexité du sujet traité.

Faisant sienne la citation de Gustave Le Bon, M. Bouchikhi énonce alors clairement ses intentions : « Ce n'est pas d'une révolution mais d'une transformation profonde des idées que résultent les réformes durables ». Désireux de décrypter un sujet pouvant s'avérer épineux, et de « mettre les mots sur les choses », M. Bouchikhi attire dans un premier temps notre attention sur la forme interrogative du sujet. « Entreprendre en Entreprise ne va pas de soi » poursuit-il. Une distinction sera essentielle à la construction de son argumentaire ; la distinction entre *Bien-être* et *Etre*. M. Bouchikhi déplore en effet la confusion bien trop fréquente qui est faite entre le souci du Bien-être et le souci de l'Etre des personnes en entreprise. Il s'agit aujourd'hui de « reconnaître aux gens la possibilité d'exprimer leurs idées en disant « Je » » au sein même de l'entreprise. Plus grave encore, le souci du Bien-être mis en exergue dans le milieu de l'entreprise, semble rogner de plus en plus la place laissée à l'existence du soi. C'est un véritable appel que lance alors M. Bouchikhi à

son auditoire: « Il est temps de déplacer les priorités, d'arrêter de ne penser qu'au *Bien-être*, et de commencer à s'interroger sur les manières de mettre en avant les expressions de l'*Etre* ». Autrement dit, tout l'enjeu est de réintroduire un espace de liberté personnelle au sein d'un système de libre entreprise, dont le développement et le succès indéniable (en termes de mode d'organisation) se sont faits aux dépens du développement de la libre personne. Il faut changer le paradigme du management contemporain effectuant une dichotomie entre ceux qui décident et ceux qui exécutent, et au sein duquel « le bon collaborateur est celui qui laisse de côté ses propres projets pour servir le projet de l'entreprise ». M. Bouchikhi invite les entreprises à dépasser les craintes et les paradoxes qui se sont cristallisés derrière le terme d'Entrepreneuriat. Il ne faut pas non plus, comme c'est actuellement le cas, uniquement penser l'entrepreneuriat comme source de projets pouvant servir l'entreprise, mais « penser l'entrepreneuriat en entreprise comme quête de projet personnel ». M. Bouchikhi a alors considéré essentiel de remettre les choses dans leur contexte : « Les changements dont je parle ne sont pas liés à un phénomène issu de l'entreprise. Il y a des évolutions sociétales qui font que l'individu-objet du management a changé. Il n'est plus le même. Ces tendances ont fait émerger un *entrepreneur de soi* ; c'est-à-dire un individu qui prend des décisions pour lui-même et qui retrouve une certaine liberté. » Il faut ainsi rétablir le dialogue au sein de l'entreprise. L'*entrepreneur de soi* porte une très grande importance à la relation de travail ; savoir avec qui et pour qui il travaille sont devenues deux choses essentielles à ses yeux. « Comment faire pour faire en sorte que le management soit une relation « entre adultes » ? » demande alors M. Bouchikhi. Le capital humain ne doit plus être pensé comme propriété de l'entreprise. Selon lui, « il faudrait la création d'un espace neutre afin d'accueillir la relation Homme-Entreprise ». Un rapport de force *Homme-Entreprise* plus juste et plus en adéquation avec notre temps permettra en effet, selon M. Bouchikhi de « réconcilier la libre entreprise et la libre personne ».

Stimuler l'innovation en entreprise :

M. Hervé Mathe (Professeur ESSEC de Management et Directeur de l'ISIS – Institut Stratégie et Innovation dans les Services) s'est alors penché sur la source même du problème. Ce qui revenait à se demander comment transformer les organisations dans le but d'insuffler le désir d'innovation dans l'entreprise. Afin d'appuyer son argumentation, M. Mathe et **M. Roberto Cirillo** (Directeur de la stratégie et directeur général adjoint en charge de la France, du groupe Sodexo) ont présenté les résultats d'une observation internationale portant sur le groupe Sodexo.

Retraçant les moments clés de la pensée économique traitant du rapport de l'entreprise à l'innovation (Ricardo, Shumpeter ou encore Ducher), M. Mathe décrit deux grandes tendances qui ont marquées l'histoire de l'innovation selon lui : le caractère dangereux de l'innovation aux yeux des instances dirigeantes et dominantes d'une part, et le « contraste saisissant qui existe entre l'innovation issue des pôles de liberté (par exemple, Internet dans les années 2000) et celle issue de secteurs déjà bien développés et contrôlés ». Bien souvent la confusion est faite entre invention et innovation. Stimuler la créativité des employés n'est pas suffisant, il faut en plus déployer la structure nécessaire au développement des idées proposées ; c'est ici qu'intervient l'entreprise. « C'est quand ça marche qu'il y eu innovation, essayer ne suffit pas ! Il faut aller au bout des choses avec la mise en

place d'une communauté : l'entreprise », nous met en garde M. Mathe. Ce dernier nous invite alors à nous demander dans quelle mesure l'entreprise doit intervenir dans ce processus d'innovation personnelle. L'entreprise a en effet, selon lui, un réel rôle à jouer ; accompagner les individus qui la composent en leur offrant une expertise extérieure, et les aider ainsi à gérer la tension qui existe entre créativité et expertise. Insuffler la motivation nécessaire à ses employés est la tâche principale qui incombe à l'entreprise, car en entrepreneuriat ; « la motivation est clef et c'est là l'essentiel de l'exercice ». M. Mathe conclut son propos par une observation pour le moins paradoxale : si « partout l'innovation s'affirme comme une priorité aujourd'hui, les résultats eux s'avèrent décevants ». Les grandes organisations semblent à ses yeux incapables d'innover, comme paralysées par leur taille et l'ensemble des obstacles présents en leur sein. M. Mathe résume la chose en ces termes : « dans les grandes organisations, on est parfaitement organisé pour ne pas innover. » L'innovation pour s'imposer, doit être intégrée au sein même des structures des organisations, via notamment « des dispositifs de protection des solutions nouvelles ». L'innovateur a besoin de reconnaissance et de sens pour évoluer de concert avec son entreprise. « Le management des projets innovants doit être capable de tenir compte de toute la complexité qui englobe l'innovation, et être capable de mobiliser les ressources nécessaires comme il faut et au moment où il faut y aller. »

M. Roberto Cirillo nous fait alors l'honneur de nous donner un exemple concret d'une telle méthode de management, qu'il s'applique à mettre en œuvre au quotidien dans son entreprise Sodexo. Avec plus de cinquante millions de contacts avec ses consommateurs chaque jour, le groupe Sodexo, présent dans 80 pays, place l'innovation au cœur de la relation client. Selon M. Cirillo, l'obstacle principal à l'innovation issu de la taille d'un groupe comme Sodexo est le contrôle vertical permanent qui y est exercé. Puisque 95% des collaborateurs chez Sodexo travaillent sur site, ce contrôle n'a pas lieu d'être. La promotion interne très poussée et le « développement personnel » constamment mis en avant, contribuent à mettre en place une organisation où la motivation personnelle peut s'exprimer concrètement et est récompensée. L'entreprise constitue le socle commun de valeurs et d'objectifs : « améliorer la qualité de vie des clients au quotidien ». Ainsi toute proposition innovante allant dans ce sens sera entièrement intégrée au modèle et fera partie intégrante de la stratégie de Sodexo. M. Cirillo tire de son expérience un enseignement majeur : « la créativité réside, non pas chez nous, mais dans la demande du client. Ce contact quotidien avec les clients permet un dialogue clients-entreprise générateur d'idées innovantes pouvant déboucher sur de nouvelles activités pour Sodexo. » Et M. Mathe de conclure : « le pouvoir de négociation du client vient repousser les freins de l'innovation d'entreprise. »

Processus d'innovation et entrepreneuriat.

L'objectif de la présentation de **Mme Emmanuelle Le Nagard**, professeur ESSEC de Marketing est de tirer quelques conclusions d'un projet académique entrepreneurial dont elle est l'une des instigatrices avec **Mme Eléonore Mounoud**, professeur à l'Ecole Centrale de Paris : le CPI (Création d'un Projet Innovant). « Réussir à capitaliser sur cette expérience pour voir comment innover en entreprise de façon

entrepreneuriale », tel est l'objet, selon Mme Le Nagard, de sa présence aujourd'hui. Du CPI est né le concept d' « innovation ouverte » : une réponse qui consiste à sortir l'innovation de l'entreprise grâce à des partenariats Ecoles-Entreprises. » L'entreprise ne constitue pas la plupart du temps un contexte favorable à l'innovation dans la mesure où elle ne tolère pas l'échec. Or celui-ci est inhérent à l'innovation. Sortir l'innovation de ce contexte inapproprié, pour la développer, avant de la réinjecter dans l'entreprise à un stade plus avancé ; telle est la mission du CPI. Le concept d' « innovation ouverte » vise à réconcilier l'entreprise - fondamentalement ancrée dans une philosophie et un projet propre - et l'innovation - qui par définition « part dans tous les sens ». Le risque, selon Mme Le Nagard, est « de passer à côté de l'innovation ». Un autre enseignement que l'on peut tirer de l'expérience CPI est l'indispensable prise en compte du caractère dangereux de l'innovation pour l'entreprise. L'innovation peut être de nature destructrice pour l'entreprise qui la développe si tous les moyens nécessaires de formation interne et externe, et de financement ne sont pas mobilisés. Cette dangerosité de l'innovation n'est souvent tolérée qu'en dernier recours. En effet, « ce n'est qu'au moment où l'innovation devient une condition de survie que l'entreprise va accepter l'innovation », déplore Mme Le Nagard. D'une manière générale, il faut distinguer deux profils qui se côtoient en entreprise au quotidien et dont la coopération est condition nécessaire à l'émergence de l'innovation en entreprise : l'*inventeur* et l'*innovateur*. Seul ce dernier crée de la valeur économique. Il faut mettre en relation ces deux profils. « Il faut, poursuit Mme Le Nagard, au-delà du discours, susciter de façon plus active des démarches intrapreneuriales en entreprises ». On peut citer en exemple la plateforme de collecte d'idées et de reprise de ces mêmes idées par d'autres collaborateurs au sein de l'entreprise Qualcomm.

Mme Mounoud résume le CPI en deux idées principales: « le CPI c'est une communauté et une méthodologie. La communauté regroupe des entrepreneurs, des académiques et des entreprises partenaires qui souhaitent que des étudiants développent des projets qu'elles ont soumis. » Une méthodologie qui consiste à réimplanter à terme les projets au sein des entreprises sources. Mme Mounoud se félicitera du « regard neuf » que le CPI propose aux entreprises.

L'entrepreneuriat social

M. Thierry Sibieude, professeur ESSEC de Management, Directeur de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social (IIES), est venu apporter son expertise sur l'innovation dans une perspective de développement durable. L'innovation sociale est, selon lui, « la recherche consciente et intentionnelle de changements sociaux. L'innovation peut en effet induire deux formes de changement social : la propagation positive (la *contamination vertueuse*) et le jeu des conflits d'acteurs ». Rechercher l'innovation sociale c'est donc rechercher des effets de *contamination vertueuse*. M. Sibieude tient à préciser le sens de ce thème qui a fait l'objet de beaucoup de récupérations ; le développement durable ne fait pas uniquement référence à l'environnement, « c'est un nouveau cadre de réflexion et de référence pour l'entreprise dont la dimension sociale est essentielle ». Ce cadre de réflexion correspond à un espace réunissant un ensemble de problématiques laissées pour compte (dites aussi « *Wicked Problems* ») par les pouvoirs publics et les organisations privées. C'est dans cet espace là que l'entrepreneur social intervient.

Pour ce qui est de la finalité économique de ces projets, elle n'« est qu'un moyen servant l'objectif social que l'entrepreneur s'est donné ». Et M. Sibieude de conclure : « Avoir un projet dans le social ne suffit pas pour être qualifié d'entreprise sociale ». Le processus d'innovation sociale se fera en trois étapes systématiques : l'« *Opening Up* » visant dans un premier temps à analyser le système de référence, suivi du « *Building the Ecosystem Step* » dont l'objet est de s'associer aux acteurs locaux, et enfin l'« *Entreprise Creation* » qui parle d'elle même.

Réveiller l'entrepreneur chez le cadre « à potentiel ».

M. Nicolas Mottis, professeur ESSEC de contrôle de gestion et co-responsable du département comptabilité-contrôle de gestion, clôturera ce colloque par le partage de son expérience du programme Executive MBA de l'ESSEC et la présentation de l'étude auprès des populations concernées. M. Mottis a organisé son propos en trois temps. Il s'est tout d'abord attaché à décrire le processus de l'entrepreneuriat en école ; le programme Executive MBA inclus en effet un Projet Entrepreneurial, obligatoire pour tous, consistant à présenter un business plan devant un jury d'investissement. Puis il s'est intéressé à l'impact de ce processus de formation sur la création effective d'entreprises. M. Mottis nous a fait part de ses observations concernant notamment les cycles longs de l'entrepreneuriat : on assiste à « des effets de mode » dans l'émergence des projets ex-nihilo et surtout à une prise de confiance des participants relativement à leurs potentialités d'entrepreneurs. L'objectif pédagogique annoncé est en effet « de donner envie à des cadres en activité d'explorer des choses nouvelles », au risque parfois de remettre en question leur situation actuelle. M. Mottis terminera sa présentation par une observation des plus intéressantes : l'impact à moyen et long termes de ce programme pédagogique sur la perception et l'acceptation de l'entrepreneuriat en général. En effet si seuls deux ou trois projets de création aboutissent réellement sur la dizaine de projets réalisés chaque année (ce qui représente en réalité un taux très élevé de concrétisation), tous les participants ressortent de ce programme avec une vision nouvelle de l'entrepreneuriat. Et M. Mottis d'ajouter : « on a fait germer dans les têtes une façon de penser qui va déboucher sur des créations d'entreprises ». Pour la plupart des participants, « le coût d'opportunité de la création immédiatement à la sortie du programme est bien trop élevé », ce qui a pour conséquence directe que le « principal intérêt est finalement de former les gens qui ne créeront pas d'entreprises » mais qui joueront le rôle de Business angels éclairés et qui seront à l'écoute des entrepreneurs et donc plus ouverts à l'innovation. L'impact économique de ce programme est donc très fort et à plusieurs dimensions. Il s'agit de préparer le terreau qui accueillera l'éclosion d'innovations futures.

Conclusion

M. Bouchikhi conclut ce quatrième colloque *Thèmes d'Entreprises* en invitant les intervenants à répondre aux questions du public – dont certaines ont été posées par avance sur internet. (cf annexe 1)

THÈME(S) D'ENTREPRISES

Remerciements :

Les intervenants : M. Hamid Bouchikhi, M. Hervé Mathe, M. Roberto Cirillo, Mme Emmanuelle Le Nagard, Mme Eléonore Mounoud, M. Thierry Sibieude, M. Nicolas Mottis.

M. Le Député Jérôme Chartier

Les soutiens financiers de cet événement : L'ESSEC, représentée par la Direction des Partenariats Entreprises et Développement, la Direction des Relations Etudiants/Entreprises, l'ESSEC Executive Education et L'Ecole Centrale Paris

Informations complémentaires :

Les vidéos et présentations des colloques sont disponibles en ligne sur le site de l'événement : <http://www.essec.fr/themes>

Annexe 1 : Questions - Réponses

Q- *Comment redonner le sens de l'entrepreneuriat dans des entreprises globalisantes alors que les managers locaux perdent leur pouvoir ?*

Roberto Cirillo- J'ai tenté de démontrer l'inverse. Il faut absolument repositionner le curseur en fonction de la demande du client, et celle-ci peut-être nationale comme mondiale.

Q- *Peut-on faire de l'innovation avec en Inde ?*

Roberto Cirillo- L'Inde est une source les plus riches d'innovation que j'ai eu la chance de visiter. Ce que l'Inde n'a pas, ce sont les contraintes du modèle économique. On peut y inventer un modèle en partant de zéro.

Q- *Comment entreprendre sur des projets environnementaux et sociaux dans des grands groupes tournés sur des modèles de Profit-only ?*

Thierry Sibieude- A partir du moment où le développement durable devient un impératif pour le développement durable du groupe.

Q- *Une entreprise du CAC 40, leader sur son marché, doit-elle s'appuyer sur l'innovation extérieure ou interne ?*

Eléonore Mounoud- Il faut des deux. Il faut mettre en dialogue ces deux sources d'innovation en gardant en tête que le client est le cœur du sujet.

Emmanuelle Le Nagard- Ce n'est pas tant la taille que la complexité que suppose l'innovation qui pose problème. Il faut arriver à motiver l'innovation, c'est-à-dire à pousser les projets au bout.

Q- *A propos des bénéficiaires collatéraux de la formation à l'entrepreneuriat, lorsque ces personnes restent en entreprise ; quel déploiement constatez-vous en entreprise ?*

Nicolas Mottis- Le point clé réside dans l'exemplarité. Du fait de leur position de cadre en entreprise, ils ont (et donc par leur biais, le programme) un réel impact sur leur environnement. Il est cependant encore trop tôt pour le mesurer.

Q- *Quelles sont les compétences requises pour réaliser les idées proposées,*

Emmanuelle Le Nagard- Il faut raccourcir le temps entre l'émergence de l'idée et sa concrétisation sur le marché. Il ya certes un danger à aller trop vite qu'il faut prendre en compte, mais il faut toujours tenter de penser avec quelques étapes d'avance et répondre à des problèmes futurs qui peuvent être réglés dans l'immédiat.