

L'Orange Intrapreneurs Studio : de l'émergence de start-up à la régénération du groupe

par

■ **Nicolas Bry** ■

COO (Chief Operating Officer), Orange Intrapreneurs Studio

En bref

Depuis trois ans, le programme Orange Intrapreneurs Studio s'adresse aux salariés du Groupe porteurs d'une idée d'innovation. Les projets sélectionnés sont incubés au Studio durant douze à dix-huit mois. Les intrapreneurs s'y dédient à temps plein avec une équipe projet et un coach, en mode start-up. Ils bénéficient également du parrainage d'une *business unit*. Tout est ainsi mis en œuvre pour que ces innovations rencontrent leur marché. Cet accompagnement requiert d'imaginer une configuration adaptée aux besoins spécifiques de chaque projet : c'est un mouvement qui transforme à la fois les salariés, les managers et les *business units*, en permettant d'inventer de nouveaux modes de fonctionnement qui diffusent dans le Groupe et suscitent l'émergence de capacités locales d'innovation dans différents pays. Le Studio permet aussi de mener des recherches sur de nouvelles méthodes d'innovation, ainsi que sur les modèles d'affaires et la croissance rapide des entreprises.

Compte rendu rédigé par Florence Berthezène

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Le séminaire Management de l'innovation est organisé avec le soutien de la Direction générale des entreprises (ministère de l'Économie et des Finances) et grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe Caisse des Dépôts • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma² • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

Mon métier est la pratique de l'innovation. Le blog Rapid Innovation in digital time, que j'édite, relaie de nombreux articles sur les différentes méthodes mises en œuvre par les entreprises pour redynamiser leur innovation : innovation ouverte, incubation ou encore développement de start-up. La notion d'*ambidextérité* illustre particulièrement bien ces démarches, et pour cause : innover nécessite de synchroniser la main gauche, celle de l'exploration, et la main droite, celle du cœur de métier.

Les entreprises peuvent développer quatre grands types de laboratoires d'innovation : des "labs" dont la mission consiste à aller chercher des *business models* en rupture, comme le i-Lab d'Air Liquide; des labs d'innovation ouverte, comme le réseau des Orange Labs; des labs d'accélération des projets remontés par les *business units* comme chez Thales Digital Factory; des labs d'innovation et de transformation culturelle, à l'instar de l'Orange Intrapreneurs Studio.

Dans le cadre de ce programme de formation et d'accompagnement au développement de nouvelles activités, nous aidons les salariés qui ont une idée d'innovation pour le Groupe à la transformer en projet, puis en produit ou service commercialisable par Orange. Cette dimension business est fondamentale, même si l'Orange Intrapreneurs Studio est aussi perçu comme un programme de transformation de la culture et des ressources humaines : les projets que nous sélectionnons sont nécessairement innovants, créateurs de valeur et vecteurs de croissance.

Les fondamentaux de l'Orange Intrapreneurs Studio

Une raison d'être

Deux éléments déclencheurs, que nous nommons également dans notre jargon *the reason why*, ont conduit à la création du programme Orange Intrapreneurs Studio.

Le premier a été la réflexion formulée par un salarié d'Orange à l'issue d'une conférence que j'avais animée sur le thème de l'innovation ouverte. Alors que j'avais défini cette méthode comme *le développement de l'innovation en collaboration avec des ressources externes*, ce salarié a observé qu'elle pouvait commencer en interne, une fois franchis les murs des laboratoires d'innovation – tous les salariés du Groupe peuvent donc être concernés. De ce point de vue, l'innovation ouverte inclut aussi l'intrapreneuriat.

Le second point de départ a été la volonté de tirer parti des dix ans d'expérience d'Orange Valley. Créée face à la montée en puissance des géants de l'internet, cette entité d'innovation avait été chargée d'explorer de nouveaux territoires, puis de rapatrier les projets d'innovation hors normes vers le cœur de métier du Groupe. En transformant Orange Valley en Orange Intrapreneurs Studio, nous souhaitons partager une expérience sur l'implémentation d'idées, celle qui vient en aval de l'émergence d'idées et de la créativité.

La proposition de valeur est claire. Il s'agit d'aider les salariés qui ont une idée d'innovation pour Orange à l'implémenter en interne. Aussi recherchons-nous avant tout des profils déterminés à développer un projet pour et avec Orange, plutôt que des profils qui envisagent d'utiliser leur idée pour créer une start-up en dehors du Groupe.

Un sponsor

Durant les dix années que j'ai passées au sein d'Orange Valley, j'ai constaté qu'à chaque fois que j'exprimais une idée d'innovation, 10 ou 20 autres l'avaient déjà eue avant moi! J'ai donc tout naturellement pensé que quelqu'un avait probablement déjà eu l'idée d'un programme intrapreneur. Et de fait, un programme de la direction des ressources humaines du Groupe dédié au développement de l'innovation salariée dans

la partie amont (recherche d'idées nouvelles) était en cours de lancement. Il s'agissait du programme Oz, articulé autour de trois grands dispositifs : *les défis de l'innovation*, *le mur d'idées* et *l'amélioration continue*. Nous avons alors proposé que l'Orange Intrapreneurs Studio, que nous voulions tourné vers l'implémentation d'idées, devienne le quatrième dispositif d'Oz. C'est ainsi que la *business unit* RH Groupe est devenue notre sponsor.

Ce projet de programme intrapreneur était en soi une démarche intrapreneuriale puisque personne ne nous avait demandé de la mettre en œuvre. Il était le fruit de notre initiative. Cependant, dans un grand groupe, il est important d'avoir le réflexe de se coordonner et, d'une manière générale, tout projet intrapreneurial a intérêt à rapidement trouver un sponsor. L'on peut craindre que ce parrainage restreigne l'autonomie d'action et qu'il freine certains élans, mais il est indéniable que le sponsor fait avant tout bénéficier de la puissance de son navire.

Confronter son idée à ses utilisateurs

J'ai tiré comme autre enseignement de mon expérience à Orange Valley que, plutôt que de consacrer plusieurs mois au développement d'un produit, il est parfois préférable de rapidement confronter les idées innovantes à ses cibles. Cette démarche est très développée dans le *Lean Startup* avec la notion de produit minimum viable (*Minimum Viable Product*), ou dans le *Design Thinking* avec la notion de prototype. Néanmoins, elle est loin d'être innée chez les ingénieurs, lesquels sont souvent tentés de présenter à leur cible un produit le plus achevé possible et doté d'un grand nombre de fonctionnalités. La confrontation anticipée permet pourtant de capturer des retours et d'observer l'appétence ou non que l'idée engendre. Pour notre part, nous avons fait le choix de tester notre idée de programme intrapreneur auprès des quelque 10 000 salariés parisiens d'Orange : ceux du centre d'innovation d'Orange sur le campus de Châtillon, ceux du siège d'Orange France à Arcueil et ceux d'Orange Business Services à Saint-Denis. Notre bassin d'audience était donc important !

Nous avons organisé une journée de réflexion sur le thème de l'intrapreneuriat, sans pour autant dévoiler notre solution. Nous l'avons intitulée *Barcamp #intrapreneurs*. Alors que nous avions prévu une salle pour 100 personnes, nous en avons réuni 150, signe que l'intrapreneuriat intéresse les salariés du Groupe. Le premier test était donc réussi.

Nous avons demandé aux participants à cette journée de travailler par petits groupes pour imaginer ce que pourrait apporter un programme intrapreneur. Les retours qui ont émergé sont devenus de véritables mantras pour notre projet : « *le droit d'innover pour tous les salariés* » ; « *un tunnel de bienveillance pour les idées nouvelles* » ; « *un intrapreneur n'est pas un révolutionnaire, il s'inscrit dans son entreprise pour la faire évoluer : c'est un rebelle positif* » ; « *un intrapreneur est un "sauteur d'obstacles", sa force vient de sa détermination et de sa résilience* » ; « *un intrapreneur n'a pas un "super pouvoir", mais un "super vouloir"* » ; « *un intrapreneur est prêt à détourner les règles, tout en respectant l'esprit* ».

Concernant ce dernier point, le monde de l'intrapreneuriat emploie souvent les notions de *corporate entrepreneurs* et de *corporate hackers*, étant précisé que le détournement des règles est un moyen, et non une fin en soi.

Un programme en trois étapes

Le programme Orange Intrapreneurs Studio se déroule en trois grandes étapes : la candidature, la qualification et l'incubation.

La candidature

La première étape est celle de la candidature en ligne. Les candidats sont invités à remplir un questionnaire sur leur projet : quel problème le projet résout-il ? à quelle cible s'adresse-t-il ? quelle est la taille du marché visé ? quel avantage compétitif la solution apporte-t-elle ? en quoi le candidat est-il la bonne personne pour mener ce projet ? qu'attend-il de l'Orange Intrapreneurs Studio ? quelles synergies y aurait-il avec Orange ? quelle *business unit* Orange pourrait aider à mettre sur le marché et à distribuer cette innovation ?

Pour la première saison du programme, nous avons recueilli 50 candidatures en ligne. Ce nombre est passé à 100, puis 150 lors des deux saisons suivantes, avec une internationalisation des candidats. À terme, nous ambitionnons de récolter 500 candidatures, à l'instar de la Société Générale et de LVMH qui ont développé des programmes similaires.

Sur les 150 candidatures en ligne de la troisième saison, nous avons retenu une trentaine de salariés. Nous les avons aidés à creuser leur proposition de valeur et à nouer des liens avec leur *business unit* sponsor. Nous avons également testé leur capacité à itérer. Les intrapreneurs doivent être ouverts à la suggestion et à la critique, et capables de pivoter. Au terme de cette première étape, nous en avons accueilli une dizaine dans la deuxième phase, dite de qualification et d'immersion.

La qualification

L'étape de qualification est une formation pratique accélérée à l'innovation, à l'issue de laquelle nous demandons aux intrapreneurs de préparer une courte présentation de leur projet et de l'exposer devant un jury durant quatre minutes. Cette présentation est suivie d'une session de questions/réponses d'une durée de quatre minutes elle aussi. C'est sur cette base que seront sélectionnés les trois ou quatre candidats qui partiront en incubation. Les membres du jury sont des dirigeants de niveau Comex, issus de toutes les entités d'Orange (Innovation, Business, Pays). La présentation est effectuée dans une salle de 200 personnes, et les intrapreneurs pourront en réutiliser le support tout au long de leur incubation.

En partageant ces dix jours avec les intrapreneurs, nous les formons, nous leur faisons vivre une expérience incroyable, nous leur permettons de former une promotion et nous apprenons à les connaître. Nous ne sommes pas membres du jury, mais nous assistons à la présentation des projets. En l'occurrence, il est rare que nous soyons surpris par la décision du jury.

L'incubation

La proposition de valeur primordiale du programme est l'incubation, qui dure de 12 à 18 mois. Dès le départ, nous avons demandé à l'unité cédante, qui l'a accepté, que les intrapreneurs sélectionnés à l'issue de la qualification puissent se dédier à temps plein à leur projet. Jusqu'ici, les incubations ont eu lieu, en grande partie, au campus d'Orange Garden, lieu particulièrement propice à l'innovation.

Durant cette phase, nous aidons les intrapreneurs à créer leur équipe en allant chercher des ressources en priorité dans la division Innovation, qui compte près de 4 000 personnes – c'est le côté "hacking" du projet. Les intrapreneurs sont également accompagnés d'un coach de l'Orange Intrapreneurs Studio, avec qui ils sont en contact depuis leur candidature. Cet accompagnement porte sur trois points : la motivation personnelle ; le fonctionnement de l'équipe et du projet innovation, suivant la démarche *Lean Startup* ; la construction d'un réseau, ou *stratégie d'alliance*, au sein d'Orange.

L'objectif, pour les intrapreneurs, vise à trouver des ressources pour le développement de leur projet, mais aussi sa distribution et sa commercialisation. Il ne s'agit pas de vendre leur innovation, mais de voir quelle opportunité elle peut créer pour leur interlocuteur de la *business unit* sponsor : contrer la concurrence, renforcer l'offre d'une *business unit*, toucher de nouveaux clients, communiquer, etc.

Des bénéfices avérés

Un premier bénéfice est la visibilité que le programme permet de développer, à la fois pour leur projet et pour eux-mêmes.

Toutefois, le programme Orange Intrapreneurs Studio permet surtout aux lauréats de développer leur leadership. J'observe d'ailleurs que, lorsque nous demandons aux intrapreneurs de la saison précédente d'intervenir devant ceux de la saison en cours, ils donnent le sentiment d'être des professeurs s'adressant à des étudiants ! Grâce à

la confiance en eux et à la détermination qu'ils ont acquises durant l'incubation, mais aussi au niveau de maîtrise de leur projet, ils ne se comportent plus du tout comme des apprenants.

Les intrapreneurs apprennent également à diriger un projet d'innovation de bout en bout.

Enfin, ils vivent une expérience de start-up. Ils sont l'unique patron de leur équipe et des ressources leur sont dédiées, tandis que d'ordinaire, chez Orange, l'organisation est plutôt matricielle, par projet et non par métier. Ils travaillent sur le même site, dans une logique de *one roof project*, et adoptent les méthodes de *Lean Startup* et d'agilité pratiquées par les start-up du numérique.

Sur le plan des ressources humaines, en revanche, il convient de noter que les intrapreneurs ne bénéficient d'aucune promotion automatique à l'issue de cette expérience. Ils ne reçoivent pas non plus de prime complémentaire. Cela étant, le montant de leur prime n'est pas uniquement défini par leur ancien manager, mais sur recommandation de l'Orange Intrapreneurs Studio. C'est une façon de prendre en compte leur nouvelle activité.

En outre, afin de valoriser davantage le talent que les intrapreneurs ont manifesté, nous venons d'élaborer un certificat de validation des compétences en partenariat avec HEC. Pour l'obtenir, il ne s'agit pas de retourner se former, mais de rédiger un mémoire, au travers à la fois d'ateliers d'écriture, d'un jeu de rôle intrapreneur et d'un quiz sur les techniques d'innovation, et de le soutenir devant un jury composé de membres d'HEC et d'Orange.

Premiers résultats

Nous avons déjà couvert trois saisons et nous sommes passés de 50 à 150 candidats. Lors de la première saison, nous avons commencé par la France. Nous avons ensuite ouvert le programme à l'étranger – la Pologne en saisons 2 et 3, la Slovaquie, l'Espagne, le Sénégal, la Guinée et la Côte d'Ivoire en saison 3.

Sur les dix projets de la dernière saison, quatre ont été sélectionnés pour l'incubation, dont deux venant d'Afrique : Côte d'Ivoire et Guinée. C'est très important à nos yeux, pour valoriser le dynamisme de ce continent et pour accompagner l'internationalisation du Groupe.

Des offres commercialisables

Quatre projets se sont déjà transformés en solutions : trois dans des *business units* Orange et un dans une start-up.

Deux projets de la saison 2 illustrent tout particulièrement ce qu'est un projet d'intrapreneur chez Orange. Ils concernent des marchés adjacents à Orange et des nouveaux business, qui restent malgré tout très liés au numérique. Le lien de légitimité et de synergie avec les entités du Groupe peut donc se nouer assez naturellement.

Le premier projet consistait à permettre aux techniciens en intervention dans les immeubles de récupérer, via leur smartphone, la clé du local technique. Cette idée a été portée par un technicien fibre optique d'Orange France, développée dans le cadre du programme Orange Intrapreneurs Studio, puis étendue au marché extérieur constitué, d'une part, des utilisateurs – les techniciens de SFR, Free et Bouygues, mais aussi les ascensoristes et les chauffagistes – et, d'autre part, des clients – les bailleurs et les syndicats de copropriété. Aider à identifier puis construire un nouveau marché dans et en dehors d'Orange est le rôle des intrapreneurs. La Boîte à clés connectée sortira dans quelques mois. Elle sera implantée chez Orange France qui est notre premier client et qui entretient des contacts étroits avec les bailleurs et les syndicats dans le cadre du déploiement de la fibre.

Le second projet est né en France, mais concerne l'Afrique. Il visait à construire une base d'adresses pour le marché des livraisons de colis en tirant parti de la culture des points de repère, comme cela existe dans l'application BlaBlaCar par exemple, sans utiliser de nom de rue ou de numéro d'immeuble. Tout comme la Boîte à clés connectée, Mahali, sortira dans quelques mois. Cette solution sera portée par l'entité Orange Money, système de transfert d'argent et de gestion de comptes en Afrique – qui y compte 40 millions d'utilisateurs. Ses applications envisageables sont si nombreuses, au-delà de la livraison de colis, qu'il est possible qu'elle devienne, à terme,

une entité à part. L'un des moyens de rendre ce type d'entités autonomes tout en restant liées à Orange est apporté par les interfaces de programmation (API). Ces connecteurs entre applications permettent aux systèmes de coopérer sans être fusionnés. Nous pourrions ainsi imaginer que Mahali devienne une API dont les clients seraient, entre autres, Orange et Orange Money.

Une démarche transformatrice

Au-delà de sa dimension business, l'Orange Intrapreneurs Studio est un programme transformateur. En l'occurrence, celui-ci opère une transformation à la fois sur les salariés que nous accueillons, mais aussi sur leurs collègues grâce à la notion d'exemplarité, sur l'ensemble des salariés au travers du rendez-vous avec le jury, sur les managers qui doivent accepter de laisser partir leurs salariés, sur les *business units* qu'on implique tôt dans l'innovation, sur les processus et sur les outils. Nous souhaitons aussi valoriser cet aspect, même si ce n'est pas le premier but recherché.

D'aucuns estiment que le programme reste élitiste, puisque sur 150 candidats, nous retenons dix projets, puis quatre intrapreneurs. Toutefois, si l'on considère qu'il se propage au travers de l'exemplarité, il touche directement plus de 1 000 personnes – et même 10 000 lorsque nous avons fêté la sélection des deux projets africains.

La vision d'Orange Intrapreneurs Studio

Le déploiement du chantier Orange Intrapreneurs Studio n'est pas encore aussi vaste que celui du programme Oz. Aussi avons-nous la volonté d'accroître le nombre de pays participants, mais aussi d'organiser une incubation locale pour les gagnants de régions de France et de l'étranger, Guinée et Côte d'Ivoire, notamment.

Initialement, nous avons pensé que les incubations devaient systématiquement avoir lieu sur le campus Innovation à Orange Garden, mais depuis, plusieurs projets sont venus des régions ou d'autres pays. S'il est relativement aisé d'organiser une incubation locale en région, c'est moins le cas à l'étranger. En effet, les ressources Innovation y sont moins nombreuses qu'en France et la culture de l'*UX Design* y est moins développée. Qui plus est, détacher un salarié à 100% y est plus compliqué. En tout état de cause, la mise en place d'incubations locales contribuera, à coup sûr, très fortement à la distribution de l'innovation du Groupe et à une plus forte adhérence aux marchés.

De façon générale, nous entendons continuer à propager la culture de l'innovation, notamment en développant la communication sur les belles histoires que le programme Orange Intrapreneurs Studio a engendrées.

Débat



Un incubateur interne

Un intervenant : *Combien de personnes animent-elles l'Orange Intrapreneurs Studio ?*

Nicolas Bry : Nous sommes quatre personnes. Deux s'occupent plus particulièrement des projets incubés tandis que les deux autres sont en charge de l'animation, de l'internationalisation et du développement du programme. Cette année, nous avons constitué une communauté de *boosters* afin de disposer de relais au sein des différents pays, au-delà des membres du Comex, d'autant que nous ne souhaitons pas donner le sentiment que le programme intrapreneur est centralisé, parisien. Mon rêve est que dans cinq ans, il y ait une dizaine d'Orange Intrapreneurs Studio et que l'on ne se souvienne plus lequel s'est lancé le premier dans l'aventure !

Int. : *Les participants au programme bénéficient-ils d'un temps déchargé?*

N. B. : Les contributeurs suivent leur projet à temps plein. En général, l'équipe se constitue d'abord autour de l'intrapreneur, d'un *UX Designer* et d'un chef de projet architecte technique. L'intrapreneur joue alors le rôle de leader sur son projet, mais aussi de chef de produit. Ensuite, lorsque la première version du produit est validée, l'équipe est rejointe par des développeurs et des *User Interface Designers*. Elle peut alors compter jusqu'à une dizaine de personnes.

Int. : *Est-ce vous qui allez chercher les ressources nécessaires aux projets, ou les intrapreneurs eux-mêmes?*

N. B. : Nous aidons les intrapreneurs à le faire, car, en général, ils n'ont pas d'expérience dans ce domaine. Nous sommes désormais pleinement reconnus par les managers des entités de développeurs et de designers, qui réservent un petit quota de ressources à notre Studio.

Int. : *Quelle est la part d'intrapreneuses dans le Studio?*

N. B. : Il y avait quatre candidates en deuxième saison, mais seulement une en saison 3. Nous sommes évidemment favorables à une ouverture accrue du programme aux femmes, mais n'avons pas, à ce stade, actionné de levier spécifique en la matière.

Int. : *Les membres de l'équipe projet proviennent-ils tous de la business unit sponsor?*

N. B. : Non. Ils viennent en priorité de la direction de l'Innovation. En effet, les appels à contribution vont au-delà de la *business unit* sponsor.

Int. : *Pouvez-vous préciser quel est le rôle exact de la direction de l'Innovation chez Orange?*

N. B. : Celle-ci est en fait l'équivalent d'une direction R&D. Cette particularité est le fruit de l'histoire. Le téléphone étant une innovation technique avant d'être une innovation d'usage, l'innovation dans ce domaine a d'abord reposé sur des laboratoires de R&D. Ce n'est qu'ensuite que les *business units* ont été créées. L'intitulé exact de cette direction est Technologie globale & Innovation. Elle compte 4 000 salariés, dont 2 000 dans les Orange Labs (héritage de la R&D).

Le droit à l'échec

Int. : *Que se passe-t-il pour ceux des 150 candidats qui ne sont pas sélectionnés pour la qualification?*

N. B. : La situation est plus délicate pour ceux qui ne sont pas retenus pour l'incubation à l'issue des dix jours de qualification. Pour les autres, l'investissement de départ, qui consiste à remplir un questionnaire en ligne, n'est pas très élevé. Nombre d'entre eux considèrent qu'obtenir une réponse sur le fond est un réel point de satisfaction. Le cas échéant, nous leur suggérons de présenter à nouveau leur idée lors des concours d'idées organisés dans le cadre du programme Oz, le mur d'idées et les défis de l'innovation.

Le plus souvent, nous écartons les projets pour lesquels nous savons qu'il n'existera pas de canal de commercialisation chez Orange. Cela ne signifie donc aucunement qu'ils n'ont pas de valeur. Au contraire, ils pourront peut-être trouver une vie en dehors du Groupe.

Int. : *Que deviennent les candidats non sélectionnés pour l'incubation à l'issue de la qualification? Comment le Groupe considère-t-il ces talents potentiels?*

N. B. : Nous organisons systématiquement un "après-jury" afin d'identifier les candidats qui souhaitent poursuivre leur projet en dehors du Studio, ceux qui veulent s'arrêter là et ceux qui hésitent encore à suivre une voie plutôt qu'une autre. Chaque année, deux ou trois candidats déçus décident de développer leur projet en dehors

de l'Orange Intrapreneurs Studio, mais en restant chez Orange. Ils le font en toute transparence vis-à-vis de leur manager. C'est un signal faible que la culture intrapreneuriale est reconnue dans le Groupe. Je pense notamment à un projet qui a été conduit en dehors du Studio et qui est désormais commercialisé par Orange Business Services. La candidate a su détourner les règles tout en restant dans l'esprit des règles!

De façon générale, l'exposition des projets est très forte au sein du Groupe, et ceux-ci peuvent être retenus par d'autres même s'ils ne le sont pas par le jury.

Int. : *Que se passe-t-il en cas d'échec d'un projet incubé?*

N. B. : Même si nous avons défini des indicateurs précis – le premier étant l'appétence de la cible pour l'innovation –, la règle que nous avons retenue est que la décision de mettre un terme à un projet relève de l'intrapreneur lui-même. En l'occurrence, un projet de la saison 1 a été arrêté après un an et demi. Et je suis heureux de pouvoir dire que cette décision a été vécue de façon positive par l'intrapreneur concerné.

Int. : *Cet intrapreneur a-t-il réintégré son entité et son équipe d'origine?*

N. B. : Non, parce que tel n'était pas son souhait. Même si Orange n'a pas de politique de gestion des talents propre aux intrapreneurs, un accompagnement par les RH leur est proposé, de même qu'un bilan de compétences. Force est de constater, d'ailleurs, qu'en deux ans, l'intrapreneur en question a véritablement évolué.

Nous avons réfléchi dès le départ aux revers des intrapreneurs incubés dont le projet ne serait pas retenu in fine, en prévoyant un véritable accompagnement. Pour la saison 3, la directrice de l'innovation a même introduit le discours du jury en abordant ce sujet.

Innovation et RH

Int. : *Comment les RH tiennent-elles compte du fait que certains salariés se projettent dans une démarche d'innovation, ce qui pourrait être le signe qu'ils commencent à se sentir à l'étroit?*

N. B. : Je l'ignore! Personne ne nous a jamais demandé le fichier des candidats, en France en tout cas. En Pologne et en Afrique, l'ensemble du "Pays Orange" était au courant que des salariés avaient rempli le questionnaire en ligne! En Côte d'Ivoire, où les candidats étaient nombreux, nous avons échangé avec notre *booster* local pour établir notre sélection. J'ignore cependant si cela a ensuite donné lieu à une gestion particulière de la part des RH.

À cet égard, il convient de préciser que si notre programme est sponsorisé par les RH, il ne dépend pas d'elles, mais de la directrice de l'Innovation, sans qui d'ailleurs rien n'aurait pu se faire.

Int. : *Quelles sont les idées à prendre en matière de développement personnel, de formation et de professionnalisation, au-delà de la partie strictement innovation?*

N. B. : Le programme s'inscrit pleinement dans une logique de développement des compétences. L'idée d'un certificat a d'ailleurs été très bien accueillie. Pour ce qui est de la valorisation des compétences, nous avons rattaché les intrapreneurs au métier de directeur de projets et nous considérons que ceux qui ont franchi l'étape d'incubation en atteignent le niveau maximum.

Int. : *Quelle est la différence entre un intrapreneur et un entrepreneur, au-delà du lien de subordination? Les intrapreneurs n'ont-ils pas envie de "couper le cordon"?*

N. B. : Le message de départ est qu'il est possible de développer une idée chez Orange, avec Orange et pour Orange. Néanmoins, il arrive qu'il fasse sens que le service envisagé prenne forme dans une start-up, dont Orange pourrait devenir actionnaire minoritaire. Nous n'avons aucun dogme en la matière.

La principale différence entre un intrapreneur et un entrepreneur vient de la prise de risque. L'intrapreneur reste chez Orange, où il dispose de moyens pour exprimer ce qu'il a envie de faire – en l'occurrence, des moyens

très significatifs. Sa prise de risque est donc limitée. Qui plus est, si l'entrepreneur passe beaucoup de temps à gérer ses relations avec ses investisseurs, les portes à ouvrir en interne constituent, pour l'intrapreneur, des opportunités plutôt que des obstacles.

Les points communs entre les deux démarches sont les méthodes d'innovation ainsi que la nécessité de constituer une équipe et de la faire vivre.

Int. : *Quid de la gestion RH des intrapreneurs à l'issue du programme ?*

N. B. : Leur salaire ne change pas et leur prime est liée au travail effectué dans le Studio. Ces données sont connues dès le départ. Nous valorisons auprès des candidats l'expérience qu'ils vivront dans le cadre de ce programme, sur un plan autre que monétaire. C'est à prendre ou à laisser !

La culture intrapreneuriale

Int. : *Utilisez-vous le concept d'effectuation et ses cinq principes d'action pour apprendre aux candidats à devenir intrapreneurs ?*

N. B. : Oui. Notre rôle est de fournir aux intrapreneurs autant d'outils que possible pour développer des projets. Parmi les cinq principes de l'effectuation, nous retenons surtout *faire avec ce que l'on a*, dans une logique de frugalité qui aide le projet à trouver sa cible client, et *conduire une stratégie d'alliance*, dans une logique d'agrégation des ressources.

Int. : *Les managers des unités cédantes acceptent-ils aisément la mobilité de leurs salariés dans le cadre du programme Orange Intrapreneurs Studio, quitte à ne pas les voir revenir ?*

N. B. : Nous demandons aux managers des unités cédantes, qui ne sont pas nécessairement dans la *business unit* sponsor, d'accepter de laisser sortir leur intrapreneur. Il convient de préciser qu'ils sont alors autorisés, à titre exceptionnel, à opérer un recrutement en compensation. Cette possibilité n'est pas offerte pour les ressources qui rejoignent un projet. Fonctionner par exception, c'est aussi cela "hacker" les règles tout en restant dans l'esprit des règles... Généralement, qui plus est, les candidats au programme voient au-delà de leur mission du moment et s'interrogent sur leur évolution professionnelle. Nous expliquons alors à leur manager que c'est pour eux l'opportunité de découvrir autre chose, en l'invitant à adopter une logique de gestion des talents. Dans les trois quarts des cas, cela passe.

Par ailleurs, nous insistons sur le fait que l'Intrapreneurs Studio reste partie intégrante d'Orange, puisqu'il valorise les intrapreneurs qui souhaitent développer un projet avec et pour le Groupe. Nous commençons même à proposer aux *business units* de nous confier certains de leurs projets, toujours portés par un salarié, afin que nous les incubions chez nous. En saison 3, nous avons ainsi accueilli un intrapreneur d'une entité Innovation et un autre de la *business unit* sponsor. À chaque fois, le directeur de la *business unit* siégeait dans le jury de sélection.

Jusqu'ici, un seul intrapreneur est retourné dans son entité d'origine... pour y développer l'approche intrapreneuriale ! En fait, cette expérience transforme tellement les intrapreneurs, qui deviennent presque de nouvelles personnes, que retourner à leur poste d'origine ne ferait pas vraiment sens.

Int. : *Avez-vous déjà suggéré à un candidat d'aller développer son projet à l'extérieur ?*

N. B. : Pas en ces termes, mais cela fait sens très souvent ! Je préfère sélectionner moins de projets, mais m'engager pour faire en sorte qu'ils se réalisent chez Orange. En effet, les candidats ont souvent envie de développer leur projet chez Orange plutôt qu'à l'extérieur.

Nous avons un autre programme d'accompagnement des intrapreneurs potentiels, *l'essaimage*, qui s'est enrichi d'une logique d'accompagnement de projets numériques. Le cas échéant, nous orientons très en amont les salariés vers ce programme.

Et après ?

Int. : *Votre présentation montre que l'humain a retrouvé sa place chez Orange. C'est très positif! À cet égard, j'ai constaté que la langue maternelle était souvent une ressource indispensable, dans les réunions de divergence, d'innovation et de créativité.*

N. B. : D'où l'importance de l'incubation locale, donc dans la langue maternelle de l'intrapreneur. Néanmoins, la qualification se passe aujourd'hui à Paris. À terme, d'ailleurs, peut-être y aura-t-il une qualification Europe et une qualification Afrique. Les candidats guinéen et ivoirien parlaient français. Pour le candidat espagnol, nous avons fait appel à des interprètes. Cette démarche était un peu lourde, mais a bien fonctionné. Malheureusement, ce candidat n'a pas été retenu pour l'incubation. Son projet devrait cependant se poursuivre.

Int. : *Si vous disposiez d'un budget externe, pourriez-vous accélérer le développement des produits en sortie d'incubation ?*

N. B. : Ce besoin n'est pas identifié pour l'instant. Les *business units* n'ont jamais demandé d'argent supplémentaire pour lancer un produit. Ce n'est pas un sujet de budget P&L (pertes et profits). Certes, il faut que les pertes initiales puissent entrer dans le budget, mais ce n'est pas rédhibitoire. En effet, les managers se projettent sur le futur du business. Nos projets sont considérés comme petits, avec une vision à trois ans et un montant d'1 million d'euros. La difficulté vient plutôt de cette perception, qui peut être un frein. Finalement, les projets qui sont repris sont ceux qui apportent une différenciation dans l'offre.

Par exemple, l'un des projets, CoBiz, visait à permettre aux clients TPE d'identifier plus rapidement un interlocuteur Orange pour conduire des projets en commun. Il a finalement aussi fait naître une ligne de Business Cloud pour les TPE.

Int. : *Il semble que vous n'ayez plus besoin de convaincre du bien-fondé de ce programme. Vous êtes plutôt dans une phase de passage à l'échelle et de mesure de sa contribution à la valeur. En l'occurrence, s'agit-il d'un programme strictement d'innovation, ou également de développement, de culture et de transformation ? Où placer le curseur entre innovation et RH ?*

N. B. : J'ai bien conscience d'être privilégié en pouvant développer ce programme chez Orange. L'innovation est dans notre ADN et nous disposons de nombreuses ressources dans ce domaine. Ailleurs, de très nombreux directeurs de l'innovation voient leur budget réduit et parfois même leur direction disparaître. Le passage à l'échelle n'est donc pas du tout une voie naturelle. Pour l'instant, la principale question est de savoir si les projets perdureront et se transformeront en business.

Par ailleurs, nous sommes dans une démarche de développement de nouvelles activités. Mon métier et ma culture sont l'*innovation business* et s'enrichissent de cette dimension de la transformation RH. Je recherche avant tout des projets de qualité toujours meilleure, d'où l'importance de l'internationalisation, et des projets portés par des *business units*.

L'extension du programme passe en priorité par l'internationalisation. En effet, je crois beaucoup aux idées venues de marchés différents des nôtres. En témoigne le succès d'Orange Money, qui est né au Kenya et qui n'aurait pas pu être imaginé dans un pays où tout le monde dispose d'un compte bancaire.

Nous constatons l'effet de transformation du programme, que nous accompagnons. Encore une fois, cette transformation est le résultat de la démarche. Son objectif principal est le business.

Int. : *Est-il envisagé de faire converger les approches intrapreneuriales et l'open innovation au sein des 13 Orange Fabs existant dans le monde, qui sont des accélérateurs chargés d'accueillir des start-up venues de l'extérieur ?*

N. B. : Nous sommes avant tout pragmatiques. Aussi avons-nous une réflexion pays par pays. S'il vaut mieux qu'une incubation se fasse dans un Orange Fab, j'y suis tout à fait favorable. Cela étant, nos rythmes d'accélération sont très différents : un an pour nous, trois mois pour Orange Fab – soit, pour nous, le temps nécessaire à la recherche d'une *business unit* sponsor.

Outre notre système de sélection-qualification-incubation, nous souhaitons que les *business units* fassent elles-mêmes émerger des projets et nous demandent de les incuber. Ce schéma ressemblerait davantage aux incubateurs-accélérateurs de Thales Digital Factory, par exemple. Dans notre projet, nous appelons cela le *farming*, tandis que la sélection d'intrapreneurs s'apparente plutôt à du *hunting*.

Int. : *Si une incubation se faisait dans un Orange Fab, quelle serait la valeur ajoutée ?*

N. B. : Nous y réfléchissons pour la Guinée, où il n'y a pas d'Orange Fab, et la Côte d'Ivoire, où l'Orange Fab n'est pas au cœur de la filiale. Nous raisonnons au coup par coup. Nous élaborons des formations sur la mise en place d'un projet innovation, nous recherchons des ressources, etc. C'est cela, la logique de distribution du programme. Il ne s'agit pas de donner plus de moyens à la division Innovation pour développer l'intrapreneuriat à Paris, mais de permettre à chaque pays de s'approprier la démarche, en étant conscient qu'un intrapreneur pourra servir son business.

Dans le dernier Show Hello, destiné à présenter les innovations Orange, Stéphane Richard a cité trois projets d'intrapreneurs, dont celui de vote en ligne qui renforcera l'axe Smart City d'Orange Business Services. Cela témoigne, s'il en était encore besoin, que nous bénéficions du regard bienveillant de nos parrains de l'Innovation et des RH. Le principal challenge est la réussite de l'incubation locale. Et cela, ce n'est pas qu'une question de moyens financiers.

■ Présentation de l'orateur ■

Nicolas Bry : COO de l'Orange Intrapreneurs Studio, une entité agile chez Orange Innovation qui incube des projets des salariés d'Orange en mode start-up. Manager innovation de dimension internationale, son savoir-faire réside dans la mise en place de laboratoires d'innovation rapide, pour développer de nouveaux business dans le numérique. *Speaker* international en innovation, il est auteur du blog Rapid Innovation in digital time, intervenant à la Google Academy (Innovation mini MBA), à Télécom ParisTech, à Mediaschool et à EM Lyon, et consultant freelance (Communauté européenne).

■ [Rapid Innovation in digital time – nbry.wordpress.com](http://nbry.wordpress.com)

■ Twitter : @nicobry

Diffusion mars 2019
