

# Une industrie centenaire aux ambitions dopées par l'intrapreneuriat : le Michelin Innovation Lab

par

■ **Marc Evangelista** ■

Directeur du Michelin Innovation Lab Europe, Michelin

## En bref

Parmi tous les programmes d'intrapreneuriat lancés ces dernières années par les entreprises françaises, le Michelin Innovation Lab (MIL) est l'un des plus aboutis, par son expérience d'une dizaine d'années et plusieurs centaines de collaborateurs accompagnés, mais aussi par sa gouvernance et ses résultats. S'il n'affiche pas encore d'exemples de licornes intrapreneuriales, plusieurs initiatives ont réussi un certain passage à l'échelle et laissent entrevoir des chiffres d'affaires en centaines de millions d'euros. Le MIL, qui a longtemps tâtonné pour trouver sa place, est désormais l'un des piliers des nouvelles ambitions du Groupe (réaliser plus de 30% de son chiffre d'affaires en dehors du pneu en 2050). Ayant effectué toute sa carrière chez Michelin, en France et à l'étranger, Marc Evangelista est un témoin clé de cette aventure qu'il incarne et qui marque une certaine revivification de la culture entrepreneuriale d'une grande entreprise internationale centenaire.

Compte rendu rédigé par Yann Verdo  
Séminaire animé par Christophe Deshayes

*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.*

Séance organisée en partenariat avec la chaire Phénix –Grandes entreprises d'avenir.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé<sup>1</sup> • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • GRTgaz • Holding 6-24 • IdVectoR<sup>2</sup> • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • RATP • Université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios<sup>3</sup>

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



### Autres séances du cycle Les Phénix

**« L'hydrogène vert pour l'OCP : une bénédiction stratégique »**

par Till Zeino-Mahmalat, *Head of Green Hydrogen & Ammonia*, OCP Group

**« L'informatique prédictive : un vieux rêve qui se réalise ? »**

par Pierre-Yves Calloc'h, *Chief Digital Officer*, Pernod Ricard

**« Le cri de ralliement : une méthode L'Oréal pour mobiliser et donner vie à la stratégie »**

par Rémy Simon, conseiller du Président, L'Oréal

**« La discrète montée en puissance d'un champion mondial des énergies renouvelables »**

par Julien Pouget, directeur Asie Pacifique de l'Exploration & Production et des Renouvelables, TotalEnergies

**« S'il vous plaît... dessine-moi un aéroport durable ! »**

par Amélie Lummaux, directrice du développement durable et des affaires publiques, ADP

**« EUROAPI : quand la grande histoire industrielle renoue avec le mot futur »**

par Philippe Luscan, ancien vice-président exécutif Affaires industrielles de Sanofi, initiateur et porteur du projet EUROAPI

**« Associer six dinosaures pour gagner en agilité, quelle drôle d'idée ! »**

par Éric Feunteun, directeur général de Software République, Renault Group

**« Devenir une software company pour relever les défis de la transition énergétique »**

par Olivier Sala, directeur groupe Recherche et Innovation, ENGIE

**« Engager les jeunes générations dans la transformation d'un grand groupe »**

par Olaf Maxant, chef de département, direction de l'innovation – EDF Pulse, groupe EDF, Robinson Graas, Alumni Y, chef de cabinet de la mission Communication sociale, filière RH et marque employeur, direction des ressources humaines du Groupe, EDF, et Julien Carette, Y.22, formateur en sûreté nucléaire, EDF

**« Les 2 Vaches : le meilleur de la start-up et du grand groupe ? »**

par Christophe Audouin, ancien directeur général de Les Prés Rient Bio (groupe Danone)



J'ai rejoint Michelin en 1988, après y avoir effectué un stage durant mes études d'ingénieur, et j'y ai réalisé toute ma carrière. J'y ai occupé une large palette de fonctions dans différents pays, depuis le bureau d'études de mes débuts jusqu'au Michelin Innovation Lab (MIL), le laboratoire d'innovation de Michelin, que je dirige depuis sept ans, mais qui a été créé dès 2014 – il fêtera donc ses 10 ans cette année. Parallèlement à cette expérience d'intrapreneur à travers le MIL, j'ai écrit quelques livres et articles sur le sujet, dont *L'Intrapreneuriat, un défi pour les grands groupes*, publié en 2021.

À la racine de la décision de créer le MIL, il y avait l'idée, bien présente dans l'esprit des dirigeants du Groupe, que cet objet rond et noir que nous appelons un pneu ne suffirait peut-être pas à assurer à lui seul la rentabilité de Michelin dans les années, les décennies à venir. Fondée en 1889 par les frères André et Édouard Michelin, l'entreprise se devait d'explorer de nouveaux territoires. C'est dans cette perspective que la direction du Groupe a commencé par lancer un immense appel à idées, adressé à l'ensemble des salariés de la maison, sur tous les continents où elle est présente. Il y a eu beaucoup d'appelés pour peu d'élus ! Cette première initiative nous a amenés à réfléchir à une meilleure façon de procéder.

### Grands groupes versus start-up

#### *Trésorerie, process et prise de risque*

Si nous voulions, nous, grande entreprise plus que centenaire, nous mettre efficacement en quête de nouveaux marchés, il nous fallait le faire à la manière dont se lance et opère une start-up, avec agilité et ambition – tout "start-uppeur" rêve peu ou prou de réinventer le monde ! « *Au fond, nous sommes-nous demandé, qu'est-ce qui distingue une multinationale comme Michelin d'une start-up ?* » La taille, certes, mais cette question de la taille nous renvoie à celle de la trésorerie. En effet, c'est bien le manque de revenus et, par conséquent, de trésorerie qui empêche une start-up de grossir comme elle le voudrait, mais aussi les *process*, qui sont embryonnaires dans une start-up, tandis qu'ils structurent et irriguent les grands groupes – depuis cent trente-cinq ans que nous fabriquons des pneus, nous savons comment faire, nous maîtrisons les multiples *process* que cela implique ! Enfin, les grands groupes sont par nature beaucoup moins enclins à la prise de risque que ces cheveu-légers de l'économie que sont les start-up.

Reprenons point par point les trois éléments de cette triade – trésorerie, *process* et prise de risque. Dans une start-up, dont les maigres moyens ne permettent pas de faire plusieurs choses en même temps, le célèbre adage "le temps, c'est de l'argent" prend un sens bien particulier, et très concret : toute action que l'on choisit d'entreprendre se fait au détriment d'autres actions potentiellement plus heureuses. Pour le dire autrement, chaque décision a un impact direct sur la trésorerie, et cette caractéristique de fond explique que le mode de pensée des start-uppeurs soit si dissemblable de celui des dirigeants de grands groupes. L'omniprésence des *process* dans ces derniers constitue une autre différence tout aussi cruciale. En effet, lorsqu'un grand groupe met en œuvre un projet, il commence par réaliser un cahier des charges ; sur le long chemin conduisant du cahier des charges initial à la mise en œuvre, l'échec n'est pas une option, car les échelles en jeu font que cet échec aurait forcément des conséquences catastrophiques. Très différente est l'approche du start-uppeur, qui ne s'embarrasse pas de cahier des charges, mais commence par produire à toute petite échelle, afin de tester son produit et de recueillir les réactions qu'il suscite. La symétrie est remarquable : d'un côté, il y a un échec qui ne peut être que désastreux, on met donc tout en œuvre pour l'éviter ; de l'autre côté, nous trouvons une somme de petits échecs non tant redoutés que recherchés, car eux seuls permettent d'apprendre, par essais et erreurs. Quant au troisième élément de la triade, je ne m'étendrai pas longuement dessus : il est clair que la prise de risque est beaucoup plus grande pour les start-up et leurs fondateurs que pour les grands groupes et leurs salariés.

## Exploitation et exploration

Au fond, quand on y réfléchit bien, on se rend compte que ces deux types d'entreprises correspondent à deux modes de fonctionnement, que nous pourrions, pour les résumer chacun en un mot, appeler l'*exploration* et l'*exploitation*.

Trop peu de gens, parmi le grand public, connaissent le visage ou le nom du Français Jérôme Guillen. Il a pourtant été, pendant longtemps, rien moins que le président de Tesla; le très médiatique fondateur de ce fabricant de voitures électriques, Elon Musk, avait fait appel à lui, car il avait su déceler en lui le parfait exploitant. Aux antipodes d'un Jérôme Guillen, songeons à quelqu'un comme l'aventurier sud-africain Mike Horn, que l'on ne présente plus. Voici ses propos : « *Si je n'ai que 5% des réponses aux innombrables questions qui se posent à moi avant de me lancer dans un projet, cela me suffit pour y aller* » ; « *C'est par les erreurs qu'on apprend.* » Jérôme Guillen et Mike Horn incarnent les deux mondes : celui de l'exploitation, qui est le domaine naturel des grands groupes comme Michelin, et celui de l'exploration, qui est le terrain de jeu des start-up... ou d'une petite structure comme le MIL.

Lorsque nous faisons venir un salarié de Michelin au MIL, nous attendons de lui qu'il quitte son costume d'exploitant, maîtrisant un certain nombre de *process*, pour endosser celui d'explorateur.

## Les 5 principes clés de l'effectuation

Cette opposition exploration/exploitation est très éclairante. Toutefois, jusqu'aux années 2016-2017, il nous manquait encore, pour vraiment faire décoller le MIL, un cadre conceptuel. Nous l'avons trouvé avec la théorie de l'effectuation de l'économiste américaine Saras Sarasvathy. Cette dernière, professeure à l'université de Virginie, a identifié cinq principes clés qui guident la prise de décision entrepreneuriale dans des conditions d'incertitude : faire avec ce que l'on a; agir en pertes acceptables; obtenir des engagements; tirer parti des surprises; créer le contexte.

Le premier principe est une règle d'or au MIL : si nous donnons à deux salariés désireux de donner corps à une idée un budget donné sur dix-huit mois, ils ont carte blanche pour en faire ce qu'ils veulent, mais ils ne recevront pas un sou de plus de notre part. Pour aller plus loin, ils devront rechercher un autre financeur.

Le deuxième principe, celui des pertes acceptables, est extrêmement puissant. La première question à se poser au moment d'engager une action ayant un certain coût est : « *Si cette action ne donne pas le résultat escompté et que j'ai dépensé cette somme pour rien, cette perte est-elle acceptable?* » Tout le budget alloué annuellement au MIL par le groupe Michelin doit être et est considéré par ce dernier comme une perte acceptable, car toute exploration (en l'occurrence, celle de nouveaux marchés et territoires de croissance) implique la possibilité de l'échec : chercher, c'est toujours se mettre en situation de, possiblement, ne pas trouver.

Le troisième principe, également appelé "principe de la courtepoinette folle", consiste à former des partenariats et des alliances, à entraîner un maximum de gens dans l'aventure, que ces parties prenantes se trouvent à l'intérieur de Michelin – après tout, l'avantage de l'intrapreneur par rapport à l'entrepreneur ou au start-uppeur est bien de pouvoir s'appuyer, en interne, sur un gigantesque réservoir de compétences – ou à l'extérieur, car nul groupe, si grand soit-il, ne sait tout faire, n'est expert en tout.

Le quatrième principe, dit "de la limonade", consiste à savoir transformer les surprises en opportunités.

Enfin, le cinquième et dernier, dit "du pilote dans l'avion", postule grosso modo que ce n'est qu'en avançant que l'on peut trouver sa voie.

À la lumière des cinq principes de l'effectuation, nous pouvons dire que passer de l'exploitation à l'exploration, comme nous demandons de le faire aux salariés qui nous rejoignent au MIL, revient in fine à passer de la logique du "nécessaire" à celle du "suffisant". Cette logique du suffisant, où il est de rigueur de "faire avec les moyens du bord", sans que tout soit par avance calculé et bien bordé, est commune à l'intrapreneur et à l'entrepreneur. Il n'en reste pas moins qu'il existe entre eux de substantielles différences. Le défi majeur de tout entrepreneur ou start-uppeur est toujours de trouver des financements. Ce problème ne se pose pas de façon

aussi aiguë à l'intrapreneur, dont le principal et premier financeur n'est autre que le groupe qui l'emploie. L'intrapreneur passe donc moins de temps à la recherche d'investisseurs et davantage à celle de partenaires, en interne ou en externe. Il accomplit cependant ce travail en continuant de toucher son salaire, ce qui réduit à la portion congrue la prise de risque personnelle et justifie qu'il n'ait pas accès à l'*equity*.

## Une traduction concrète : le MIL

Concrètement, comment tout cela se décline-t-il au MIL? Nous disposons d'une plateforme dédiée, NewBiz, sur laquelle tout employé de la maison, quelle que soit sa fonction et où qu'il se trouve dans le monde, est libre de déposer une nouvelle idée. Cette plateforme nous sert aussi d'interface pour lancer, quand le besoin s'en fait sentir, des appels thématiques ciblés. J'ajoute que, depuis la création du MIL en 2014, des antennes ont été créées aux États-Unis, en Chine et en Inde, et que nous allons en ouvrir une quatrième en Europe de l'Est.

D'un continent à l'autre, la philosophie est partout la même. Il s'agit toujours non seulement de créer de la valeur et d'encourager l'exploration dans toute l'entreprise, mais aussi, pour celles et ceux qui tentent l'aventure, de s'essayer à la création d'un nouveau business, de se forger une culture entrepreneuriale, en un mot de grandir. C'est d'ailleurs, à les entendre, la principale motivation de nos intrapreneurs. Point important, et marque distinctive du MIL : nous leur imposons de travailler systématiquement en binômes.

### Deux pitches, quatre phases

Nous les accompagnons tout au long du processus, *from scratch to hatch* comme disent les anglophones. Ce processus est divisé en quatre phases : l'idéation, la maturation, l'incubation et, pour les idées qui aboutissent, le *scale-up*.

Deux séances de pitch sont organisées. La première (*pitch one*) permet de passer de l'idéation à la maturation et la seconde (*pitch two*), de la maturation à l'incubation. Le *pitch one* se déroule devant un jury de huit employés Michelin, lesquels ne sont pas forcément des managers, mais des salariés venus de tous les horizons du Groupe. Un "pitcher" dispose de cinq minutes pour présenter son idée, suivies de cinq minutes de questions-réponses. Chaque mois, partout dans le monde, nos employés qui le désirent, réunis par groupes de 10 à 15 personnes, se livrent collectivement à cet exercice, qui se fait dans la plus totale transparence. Chaque pitcher passe devant tous les autres et tous sont accompagnés par un coach du MIL. Charge à ce dernier d'animer ensuite, pendant que le jury délibère, un débriefing commun : déjà à ce stade, l'objectif est bel et bien d'apprendre de ses erreurs. Quant au verdict du jury (« *Oui, on continue et on passe en maturation* » ou « *Non, on arrête là* »), il doit toujours être motivé. Si la réponse est positive, le salarié voit 20% de son temps être libéré pendant une durée de trois mois, afin de lui permettre de maturer son initiative, terme que, chez Michelin, nous préférons à celui de projet dès lors qu'il s'agit d'intrapreneuriat.

Ce *pitch one*, que tentent chaque année entre 200 et 250 personnes à travers le monde, se fait à l'échelle locale, ce qui n'est pas le cas du *pitch two*, centralisé et global. Les pitchers ont, cette fois, deux fois quinze minutes, et le jury est composé de N-2 du président. La tâche, pour ce jury, est délicate, car il doit rendre sa décision le jour même, et sans pouvoir bénéficier de l'appui technique que les managers de haut niveau qui le constituent trouvent habituellement au sein de leurs équipes. Il revient à chaque membre du jury de noter, par une lettre (A, B ou C), le projet examiné selon quatre critères, que l'on peut résumer par les quatre questions suivantes : pose-t-il un problème client? entre-t-il dans le *where-to-play* (le terrain de jeu) du Groupe? ce dernier est-il susceptible d'y apporter un vrai plus? quel est l'impact pour les personnes et la planète?

Si, à l'issue de ce *pitch two*, la réponse est à nouveau positive, l'employé est invité à quitter son poste. Il ne le retrouvera pas au terme de son aventure intrapreneuriale, que celle-ci ait réussi ou non. Il y a donc bien, de sa part, une petite prise de risque, mais celle-ci reste limitée dans la mesure où il est assuré de se voir proposer une autre fonction ailleurs au sein du Groupe. Dans cette troisième phase d'incubation, des binômes sont formés et les deux intrapreneurs peuvent, et doivent, désormais consacrer 100% de leur temps de travail à leur initiative. Tous les porteurs de projet parvenus à ce stade sont inscrits à une formation en intrapreneuriat

proposée par l'École supérieure de commerce de Clermont-Ferrand. Libre à eux de passer ou non la certification venant sanctionner cette formation de quatorze jours pleins, répartis sur six mois.

Le *go/no-go* final, dont dépend l'éventuel passage au *scale-up*, revient à la direction du Groupe. Nous sommes bien conscients de l'impact psychologique d'un feu rouge : nous savons combien cela peut faire mal de s'entendre dire que l'aventure est terminée, même lorsque cet arrêt est clairement motivé, comme nous prenons toujours soin de le faire. Néanmoins, les intrapreneurs qui parviennent jusque-là ont bel et bien "grandi", conformément à notre promesse initiale : ils ont été transformés par leur expérience nouvellement acquise et, de plus, ils se seront rendus très visibles par les plus hauts cadres dirigeants.

### Quatre succès phares

Je conclurai cette rapide présentation du MIL en évoquant ses quatre plus beaux succès à ce jour.

Le premier est ResiCare, dont les colles à haute performance, sans substances nocives pour la santé, ont des débouchés bien au-delà du pneu.

Le deuxième est Wateà, une solution de mobilité électrique destinée aux flottes de véhicules utilitaires. Le capital de cette société a été ouvert à hauteur de 30 % au Crédit Agricole Leasing & Factoring.

Le troisième, AraNea, propose des fibres plus légères et plus résistantes que l'acier, capables de résister à tous types d'agressions (produits chimiques, ultra-violets, bactéries...); elles sont susceptibles de transformer le monde de la construction.

Le quatrième, Wisamo, ambitionne quant à lui de décarboner le secteur du transport maritime, en dotant les cargos de voiles d'appoint, portant fièrement l'effigie de notre précieux Bibendum !

## Débat



### Le MIL, son histoire, son fonctionnement

**Un intervenant :** *Il est bien connu que les structures du genre du MIL connaissent des cycles tout au long de leur existence. Au début, tout va bien, et puis l'environnement se durcit, l'entité doit rendre de plus en plus de comptes... Avez-vous connu ce type d'évolution ?*

**Marc Evangelista :** Entre 2014, année de sa création, et 2018, le MIL a un peu piétiné. Le succès n'était pas (encore) au rendez-vous. Cependant, à aucun moment de cette difficile première période l'existence du laboratoire n'a été remise en cause. En effet, Michelin n'avait que trop conscience de la nécessité de se trouver des relais de croissance, ce qui nous assurait du plein soutien du top management. En 2018, nous avons eu une première percée avec ResiCare. Cela a représenté un tournant. Entre 2019 et 2023, nous avons vu le MIL doubler de taille chaque année – au niveau du budget, des équipes, etc. Cette forte croissance est désormais derrière nous et nous entrons dans une période de stabilisation, que l'on peut définir par les quelques chiffres clés suivants : un contingent annuel de l'ordre de 250 pitchers, 24 équipes en phase d'incubation et, en moyenne, un nouveau business viable par an.

Le MIL a donc une assise solide, laquelle s'explique en partie par le profil même d'une entreprise comme Michelin : monolithique, industrielle, imprégnée d'une forte culture d'innovation – et ce depuis longtemps. L'innovation, qu'elle soit technique ou intellectuelle, est dans l'ADN de l'entreprise. De fait, les frères Michelin

encourageaient les employés à faire part de leurs suggestions et cet apport d'idées a même, pendant longtemps, fait partie de l'intéressement. Le terreau dans lequel le MIL a pris racines était donc, dès le départ, très favorable.

**Int. :** *Malgré quatre premières années difficiles, le laboratoire a résisté. Comment l'expliquez-vous? Avez-vous été amenés à "donner des gages aux impatients", comme y sont souvent obligées les structures telles que la vôtre?*

**M. E. :** Je vois trois explications à cette longévité. D'abord, la création du MIL a procédé d'une analyse lucide et d'une volonté forte de la part du président de l'époque, ce n'était pas la résultante d'un caprice du moment. Ensuite, chez Michelin, notre vieille et longue culture industrielle fait que nous connaissons la valeur du temps – nous savons qu'il en faut toujours pour parvenir à quelque chose de solide. Enfin, s'il nous a fallu attendre quatre ans avant de voir émerger un premier succès, ces années n'ont pas été perdues pour autant. Elles nous ont permis d'apprendre : nous avons, à cette époque, commis des erreurs que nous ne commettrions plus aujourd'hui.

**Int. :** *Vous avez évoqué l'implantation du MIL dans trois pays (États-Unis, Chine et Inde) et la prochaine création d'une quatrième antenne en Europe de l'Est. Dans la mesure où le laboratoire ne se réduit pas à une plateforme Internet, quelle place y est faite aux spécificités locales?*

**M. E. :** Le MIL ne dispose en propre que d'une petite équipe, constituée principalement de coachs, raison pour laquelle il ne saurait fonctionner sans l'appui essentiel de toutes les parties prenantes internes, qu'il s'agisse des services du personnel, des finances, de la communication – on ne peut se permettre de faire n'importe quoi en matière d'image quand on a dans les mains un joyau tel que Bibendum! –, des achats, juridique, etc. Les points communs aux quatre laboratoires disséminés sur la surface du globe sont les *process* que nous avons définis, et notamment le passage devant le jury composé de N-2 du président, puisque, comme je vous le disais, le *pitch two* est centralisé et global, à l'inverse du *pitch one*. Pour le reste, nous nous adaptons volontiers aux us et coutumes locaux. Il est clair que la culture du *pitch* est assez native pour ceux venant d'un pays comme les États-Unis, pas besoin de leur forcer la main!

## Les relations avec Michelin et ses clients

**Int. :** *N'est-il pas compliqué, pour une structure comme le MIL, de devoir s'appuyer sur – et donc dépendre de – les services centraux du Groupe?*

**M. E. :** Symboliquement, le MIL n'est pas situé au même endroit que le siège du Groupe, ce qui est une manière pour nous et pour nos intrapreneurs de bien marquer le fait que nous sommes sortis du monde de l'exploitation pour entrer dans celui de l'exploration. Néanmoins, cela ne nous empêche absolument pas de nous appuyer sur les services centraux, qu'il s'agisse de la communication ou des achats, pour ne citer que ces deux exemples. Ce choix de ne pas nous couper des fonctions centrales, rarement fait ailleurs par peur qu'il n'entraîne un excès de lourdeur ou un choc des cultures, est l'un des éléments contribuant à distinguer le MIL des autres structures du même genre. Nous ne le regrettons pas et nous en récoltons aujourd'hui les bénéfices. Il n'est pas rare que les communicants de la maison, ses juristes ou ses acheteurs viennent passer des journées entières au MIL, pour s'y imprégner de la culture start-up. De ce fait, la communication est plus ouverte à la prise de risque aujourd'hui qu'hier, les acheteurs ont mis en place des procédures dérogatoires, dites de *fast-track*, etc. Ce n'est qu'ainsi que, peu à peu, la culture start-up peut se diffuser dans tout le Groupe et que les fonctions centrales peuvent gagner en agilité. Le tout, bien sûr, est de trouver la bonne distance. C'est comme pour un satellite en orbite autour d'un corps céleste : trop loin, il partirait à la dérive; trop près, il se crasherait à la surface du corps principal.

**Int. :** *Si la décision finale est « go », se pose évidemment la question de la récupération du projet par l'entreprise-mère, en l'occurrence Michelin. Comment vous y prenez-vous pour traverser cette "vallée de la mort" qui sépare la phase d'incubation en laboratoire du passage à l'échelle industrielle?*

**M. E. :** Je ne vous cacherai pas que ce n'est jamais simple. La *business unit* qui intègre en son sein une initiative et la reprend à son compte a souvent tendance à vouloir absolument tout verrouiller et, soudain, une foule de questions s'abat sur la tête de la toute petite équipe qui avait, jusqu'ici, porté à bout de bras cette initiative...

Il arrive que des projets ne survivent pas à cette difficile étape de bascule. C'est à ce moment, sans doute, que l'accompagnement par le MIL non seulement des intrapreneurs, mais aussi de leurs partenaires et sponsors est le plus critique.

**Int.** : *Parmi les projets qui se sont concrétisés, quelles sont les parts respectives de ceux qui ont donné lieu à la naissance de spin-off ou d'entreprises indépendantes et de ceux qui ont été intégrés dans le portefeuille de vos business units traditionnelles?*

**M. E.** : Soyons clairs, les intrapreneurs ne sont pas des pirates. Si l'on file la métaphore maritime, il conviendrait plutôt de les voir comme des corsaires, au service de leur roi. Le MIL n'a donc pas vocation à semer derrière lui des spin-off. Cela étant posé, la question de la forme la plus adéquate pour telle ou telle nouvelle activité née du MIL ne peut recevoir qu'une réponse ad hoc. Ce peut être un nouveau produit ou une nouvelle ligne de produits au sein d'une division, une nouvelle filiale au sein de Michelin (comme ResiCare), une joint-venture (comme Watèa avec le Crédit Agricole), etc.

**Int.** : *À partir de quel moment associez-vous vos clients à cette aventure intrapreneuriale?*

**M. E.** : Tout de suite, dès le premier jour. Notre premier message aux intrapreneurs est toujours : « *Allez voir dehors, allez prospecter le terrain.* » Nous impliquons donc très en amont nos clients – qui, je le rappelle, sont eux-mêmes des professionnels, puisque nous ne sommes présents que dans le *B to B*. L'avantage que nous avons sur d'autres, c'est que lorsque Bibendum se présente quelque part, il est généralement bien reçu. Le nom de Michelin ouvre bien des portes. Le revers de la médaille d'un tel capital-confiance est que nos interlocuteurs sont enclins à croire que nous avons forcément les réponses à toutes les questions possibles et imaginables, alors que nous sommes dans une démarche d'exploration et donc de test, avec la part d'incertitude que cela comporte. Il faut le leur rappeler, afin qu'ils aient bien conscience qu'un arrêt de l'expérience reste à tout moment possible.

## Motivations et profils des intrapreneurs

**Int.** : *J'ai travaillé dans un fonds d'investissement qui s'est intéressé à ResiCare. Nous avons essayé de faire venir à nous les initiateurs de ResiCare en les finançant, mais sans succès : ils ont préféré rester intrapreneurs au sein de Michelin qu'entrepreneurs à l'extérieur, malgré la perspective d'une rétribution plus élevée (conformément à l'adage anglo-saxon, "higher the risks, higher the profits"). Nous avons cru comprendre qu'au stade du scale-up, Michelin était capable de mettre beaucoup plus de millions sur la table que nous ne pouvions le faire, mais ce n'était sans doute pas la seule raison. Comment faites-vous pour les convaincre de rester chez vous? Vous arrive-t-il aussi d'essayer la même déconvenue que nous, mais dans l'autre sens?*

**M. E.** : L'adage que vous citez est de bon sens et il justifie pleinement que nos intrapreneurs n'aient pas le même niveau de rétribution que des entrepreneurs prenant à titre personnel un risque beaucoup plus substantiel. Il peut arriver qu'untel se voie déjà *CEO* et nanti de son lot de stock-options, auquel cas il nous revient de remettre l'église au milieu du village, mais, dans l'ensemble, cette règle du jeu est bien comprise et acceptée. Encore une fois, quand nous sondons nos pitchers et nos intrapreneurs au sujet de leurs motivations, celles qui ressortent en premier sont de se lancer dans une aventure qui va les faire grandir et de donner du sens à leur travail, pas les considérations financières. En ce qui concerne cet aspect financier, je vous rappelle que nous faisons effectivement cela pour trouver des relais de croissance. Alors, quand nous avons correctement dérisqué un projet, je vous confirme que nous savons mettre les millions qu'il faut pour réussir le passage à l'échelle. Quant à votre seconde question, il est certain que nous avons pu essayer le refus d'intrapreneurs d'autres entreprises de venir chez nous, mais jamais pour de gros business vraiment prometteurs...

**Int.** : *Quand on étudie les profils de celles et ceux qui se trouvent aujourd'hui à la tête de vos quatre succès majeurs, on se rend compte que l'on n'a pas affaire à des petits jeunes, à de la "bleussaille". Au contraire, toutes et tous ont déjà un solide parcours derrière eux, une réelle expérience. On a l'impression qu'il y a comme un savoir-faire Michelin pour, le cas échéant, persuader les intrapreneurs inexpérimentés de faire de la place, voire de s'effacer derrière des managers plus capés qu'eux quand arrive la phase de scale-up ...*

**M. E. :** Il est vrai que ceux qui sont à l'origine des initiatives ne sont pas forcément les mêmes que ceux qui les portent en phase de *scale-up*. Il est tout aussi vrai que nous recrutons nos pitcheurs à tous les échelons de la hiérarchie, depuis les agents de maintenance jusqu'aux cadres supérieurs, mais tous sont très conscients de leur propre niveau. Ils savent où sont leurs limites et quand il est temps pour eux de se retirer pour laisser la place à d'autres.

**Int. :** *L'expérience du MIL relève, à mes yeux, tout autant du programme de learning development que de l'intrapreneuriat. Est-ce voulu ou, du moins, conscient de votre part ?*

**M. E. :** Cette notion d'apprentissage par l'accompagnement est centrale dans notre démarche. Peut-être n'avons-nous pas pris conscience de son importance immédiatement. Je serais tenté de dire que cela s'est fait progressivement, notamment durant la période Covid. Il a aussi fallu un certain temps au service du personnel pour s'acclimater à cette idée, au départ nouvelle et peut-être regardée avec un peu de suspicion.

**Int. :** *Je voudrais que vous approfondissiez l'aspect humain de l'aventure. Face à un pitcheur ou un intrapreneur potentiel, quelle place réservez-vous, dans votre jugement, à sa personnalité, à son parcours, à sa situation familiale ? Pour savoir, par exemple, s'il va tenir le coup par gros temps – c'est dans la tempête que l'on reconnaît le marin. Comment vous y prenez-vous pour vous assurer que la personne en face de vous aura l'"épaisseur", la "pâte" humaines nécessaires ?*

**M. E. :** En ce qui me concerne, je ne prête attention qu'à cela. Je laisse aux autres membres du jury le soin de juger l'idée de nouveau business. Il n'y a cependant pas de règles ou de recettes toutes faites pour jauger un caractère. Les employés qui viennent à nous sont tous des "pros" dans leur domaine; ils ont tous été formés, pour ne pas dire formatés, à l'exploitation. Mais ont-ils une âme d'explorateur? Que va-t-on trouver, lorsque l'on les dépouillera de leur gangue technique? une pierre précieuse à l'état brut? Qui peut le dire avec certitude? C'est très difficile, bien entendu. Cela dit, ce ne sont pas n'importe quels salariés qui viennent nous voir. S'ils ont fait cette démarche, c'est qu'ils portent en eux cette envie de grandir, d'acquérir de nouveaux savoir-faire, de donner du sens à leur vie professionnelle, voire d'œuvrer pour le bien de la planète. Cette envie-là compte bien plus, à mes yeux, que leur position plus ou moins élevée dans l'organigramme.

**Int. :** *Vous ne nous avez pas caché que, humainement parlant, un arrêt pouvait être brutal et faire mal. Que se passe-t-il pour l'intrapreneur, si son idée n'aboutit pas ? Quelles précautions prenez-vous pour le lui annoncer ?*

**M. E. :** Il est vrai que c'est toujours délicat, mais, pour le coup, je crois que quelques règles simples permettent de limiter la casse. Il faut que le jury reste droit dans ses bottes quand il dit non, mais aussi et surtout qu'il explicite clairement et précisément les raisons de sa décision. S'ensuit, pour l'intrapreneur éconduit, ce que nous pourrions appeler une période de deuil – de fait, il doit bien faire le deuil de son idée. Cette période doit être respectée. Elle doit n'être ni trop courte ni trop longue. Selon mon expérience, si plus de trois mois s'écoulaient avant que le service du personnel ait retrouvé un poste à la personne concernée, cela devient vraiment très difficile pour elle, psychologiquement parlant. C'est pourquoi nous travaillons très en amont avec le service du personnel pour lui retrouver un poste à sa mesure et selon son goût au sein du Groupe. Nous le faisons dès que nous commençons à avoir des doutes sur un projet, par exemple si nous constatons que le "dérivage" ne progresse pas au rythme voulu.

## En guise de conclusion...

**Jean-Christophe Guérin (ancien directeur industriel du groupe Michelin) :** *Permettez-moi de vous apporter mon témoignage amical en tant qu'ancien membre du comité exécutif. Non seulement je partage totalement ce qu'a dit Marc Evangelista sur l'importance historique, chez Michelin, de la culture de l'innovation, mais encore, je veux souligner à quel point le MIL a été, pour le Groupe dans son entier, une belle évolution, si ce n'est une révolution. Nous tous, membres du comité exécutif, avons clairement perçu ce vent de liberté et d'initiative qu'y a fait souffler le MIL. De nouveaux espaces ont été ouverts, l'état d'esprit général en a été changé – et ce, dans toute l'entreprise. Nous ne pouvons qu'espérer que les succès futurs du laboratoire garantiront sa pérennité.*

■ Présentation de l'orateur ■

**Marc Evangelista** : Directeur du Michelin Innovation Lab Europe, dédié à l'innovation intrapreneuriale. Fort d'une expérience de plusieurs années, il a publié plusieurs ouvrages sur ce sujet et intervient régulièrement comme formateur et conférencier. Ingénieur, il a passé plus de trente ans dans le groupe Michelin au sein de différents départements : bureau d'études, industrie, achats et commerce international.



Chaire **Phénix**  
Grandes entreprises d'avenir 

---

Diffusion en mars 2024

---

**Retrouvez les prochaines séances et dernières parutions  
du séminaire Transformations numériques et entrepreneuriales sur notre site [www.ecole.org](http://www.ecole.org).**