

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 ?