

# Peut-on conjuguer innovation, intrapreneuriat et essaimage? : Le cas de SITA, filiale "Environnement" du Group Suez

Autor(en): **Calvez, Vincent / Billebaud, Paul**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **66 (2008)**

Heft 1: **Libéralisation et reconnaissance des parties prenantes**

PDF erstellt am: **12.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-142114>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# PEUT-ON CONJUGUER INNOVATION, INTRAPRENEURIAT ET ESSAIMAGE? LE CAS DE SITA, FILIALE «ENVIRONNEMENT» DU GROUPE SUEZ

VINCENT CALVEZ  
ESSCA-Angers  
*vincent.calvez@essca.fr*

PAUL BILLEBAUD  
L'Oréal  
*pbillebaud@fr.loreal.com*

> A l'heure où dans de très nombreuses entreprises et organisations, l'innovation semble être devenue une forme de mot d'ordre et de processus systématisé, il peut être utile de voir et comprendre comment procède une entreprise qui désire innover en stimulant l'intrapreneuriat. Le texte qui suit est donc une illustration de l'étroite imbrication de trois phénomènes organisationnels que sont l'innovation, l'intrapreneuriat et l'essaimage, cela à travers le parcours d'une personne clé, le directeur de l'innovation service. Nous verrons ainsi comment une innovation peut également aider une organisation à procéder à un renouvellement stratégique de son offre et à travers elle, comment l'architecture organisationnelle se redéfinit pour renforcer sa cohérence. Reliée au soutien de l'innovation, la question du plan intrapreneurial et des motivations des intrapreneurs sera également abordée au travers d'exemples concrets.

## L'ENTREPRISE ET SON CONTEXTE

Sita est la filiale «Environnement» du Groupe Suez. Son métier est de gérer les étapes du cycle de vie des déchets: collecte, acheminement, tri, traitement, valorisation et recyclage. Ses clients sont les collectivités locales, les entreprises, les professionnels de santé et les particuliers en direct. En France, l'entreprise emploie près de 19 000 personnes, traite annuellement les 21,7 millions de déchets de ses 55 000 clients industriels et commerciaux et de 3000 collectivités locales. Sita avait en 2006, un chiffre d'affaire de 2,5 milliards d'euros.

## UN EXEMPLE DE PROJET INNOVANT: CYCLABELLE

Cyclabelle fut en 2001, le premier projet d'essaimage de Sita. Il a aussi été utile comme point de départ d'un changement global de l'entreprise afin de tenter de la rendre plus innovante.

Cyclabelle est un nouveau concept de poubelle qui permet, grâce à un compactage par le vide, de réduire par quatre la taille des déchets. Le concours Lépine lui a d'ailleurs décerné un prix en 2006 dans la série écologique.

Au-delà des nouveautés du produit à travers toutes ses déclinaisons (particuliers, résidences, hôpitaux, collectivités...), l'innovation se situe aussi dans l'optimisation du service de collecte. En effet, Sita diminue une grande partie de son activité de collecte en réduisant le nombre de passages de camions poubelles. Puisque la taille des déchets est réduite, le compactage se fait directement chez le client. Cette innovation entraîne donc une remise en cause des activités de Sita et un recentrage sur son savoir-faire d'origine: non pas la collecte et le traitement des déchets mais leur gestion globale.

#### COMMENT SE POSE LA PROBLÉMATIQUE DE L'INNOVATION CHEZ SITA

Au-delà de Cyclabelle, la volonté de Sita est de maintenir active une cellule capable d'identifier les innovations, tous secteurs confondus, de les interpréter, puis si possible de les transposer dans son secteur. Nous allons voir comment Sita s'organise pour mettre ceci en pratique, comment l'intrapreneuriat peut s'avérer une étape de ce mouvement et comment des résultats concrets sont observables.

#### LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE MISE EN PLACE PAR SITA

L'architecture organisationnelle

Chez Sita, la structure organisationnelle était, à l'origine, de type mécaniste. Sa technos-structure était adaptée à la production de masse de services environnementaux. Il y avait de nombreuses strates de direction et la majeure partie des procédures était formalisée. La chaîne de décision était longue et ne permettait pas de pérenniser des projets réellement rupturistes, ou de développer l'innovation dans de bonnes conditions de réactivité. L'entreprise réagissait lentement aux changements du marché. De nombreuses modifications ont ainsi été opérées pour glisser progressivement vers une bureaucratie plus professionnelle. Le but étant de s'éloigner des clivages hiérarchiques pour se rapprocher d'un management de l'expérience partagée afin de puiser dans le potentiel de ses ressources humaines. Pour ce faire, la direction de SITA a créé une entité dédiée.

#### LA CRÉATION D'UNE ENTITÉ DÉDIÉE: LE COMITÉ DE PILOTAGE DE L'INNOVATION

Sita a mis en place un Comité de Pilotage de l'Innovation composé des personnes suivantes:

- > Le Président de Sita
- > Le Président d'une des 5 régions qui se partagent le territoire
- > Deux Directeurs Généraux de filiales
- > Le Directeur Marketing du Service aux Collectivités
- > Directeur de l'Innovation Service

La mission de ce Comité de Pilotage est consultative et, pour les étapes importantes des projets innovants, elle est décisionnaire. Il doit jouer le rôle de moteur du changement. Cependant, il revient ensuite aux opérationnels d'élaborer des projets innovants, de les défendre pour obtenir l'aval du Comité et les financements. Le lien avec la Direction Générale de Sita est fort et direct car l'on souhaite assurer la préservation des projets innovants ainsi que leur légitimité.

#### LA CONCEPTION D'UNE ÉQUIPE LÉGÈRE

Au début de la démarche innovante de Sita, les projets à développer ne nécessitaient pas une équipe à plein temps. «Un seul champion» fut donc nommé pour superviser l'innovation et développer les projets à moyen terme. Sita a créé ainsi le poste de Directeur de l'Innovation Service (DIS). Ce poste fut créé pour Frédéric Labeille, l'ancien Directeur Général afin de placer l'innovation au cœur de la problématique d'entreprise. A lui ensuite, de favoriser l'effet de levier afin de convaincre progressivement l'organisation par dissémination. Sita a laissé se développer ce comportement autonome en organisant son travail. Dans un premier temps, le DIS fut salarié à temps plein par l'entreprise pour imaginer, proposer et développer des produits et services innovants, liés à la collecte des ordures ménagères et destinés aux collectivités publiques.

La mission du DIS ne s'apparente pas, au début du projet Cyclabelle, à de l'intrapreneuriat. Il est autonome, presque indépendant, mais toujours proche d'un Chef de Projet classique. La cellule créée pour l'innovation a aussi pour mission d'évaluer la pertinence des idées innovantes et peut aussi refuser un projet qui ne serait pas en phase avec le développement de l'entreprise. C'est alors qu'intervient une petite cellule de veille dont le rôle est de conserver les éléments qui ont échoué. Un projet innovant est souvent, par définition, avant-gardiste. S'il l'est trop, il est nécessaire de le mettre de côté en attendant que le marché soit apte à comprendre l'innovation.

#### LA VOLONTÉ DE DÉVELOPPER UNE CULTURE ENTREPRENEURIALE

En suivant l'exemple de Cyclabelle, l'entreprise a décidé de procéder par petites réformes successives, à une évolution culturelle de l'organisation du travail. Le but est de gagner en efficacité et d'engager toute l'entreprise dans cette recherche de l'innovation. Cette organisation du travail souhaite valoriser notamment la responsabilisation des managers et récompenser leur prise de risque. A côté des changements organisationnels, la mission des Services de Ressources Humaines fut de recruter des collaborateurs en prenant en compte leur potentiel entrepreneurial, mais aussi de réfléchir à des moyens d'animer cette quête de l'innovation et cette prise de risque.

#### L'EMPLOYÉ INTRAPRENEUR CHEZ SITA ET SES MOTIVATIONS

Les motivations d'un intrapreneur sont nombreuses. L'entreprise doit les comprendre pour mieux les satisfaire. Le manager pilotant l'innovation chez Sita verra son rôle valorisé au sein de la structure et pourra développer son projet grâce au soutien efficace de l'entreprise. Il est donc impératif d'analyser également les besoins et les envies des salariés entrepreneurs pour les encourager dans leur démarche et la rendre profitable pour l'organisation.

#### LE PROJET PERSONNEL

A cet égard, la première motivation de F. Labeille était de satisfaire une envie personnelle: vouloir travailler à son compte et manager des projets innovants. L'intraprisme lui a permis de bouleverser son horizon professionnel par notamment: l'accroissement de son autonomie, la multiplication des prises de décisions stratégiques et concrètes et la variation de son domaine d'action.

#### L'ABOUTISSEMENT DE L'IDÉE

La plus grande satisfaction d'un créateur émane de l'aboutissement de son projet. Souvent reconnue comme un reflet de l'inventeur, l'innovation sera d'autant plus valorisante aux yeux de ce dernier qu'elle sera reconnue par une grande organisation et de nombreux salariés.

#### LA RÉTRIBUTION FINANCIÈRE

Selon F. Labeille, la rétribution financière n'est qu'une preuve que l'idée était bonne et apte à développer l'entreprise. Ce n'est donc pas le moteur d'un entrepreneur mais une satisfaction liée à l'aboutissement du projet innovant. Un intéressement sur les ventes peut permettre de récompenser la prise de risques mais cela peut aussi devenir un piège: le pourcentage des retombées financières du produit ou du service pourrait inciter à ne développer que des petits projets, à court terme. Dans la pratique, chez Sita, chaque directeur a une part de rémunération variable de 30%, qui se décompose en deux parties: 23% si les missions courantes sont correctement réalisées et 7% si des projets innovants sont développés.

Il faut donc que Sita modifie le mode de rémunération de ses intrapreneurs pour les encourager et les responsabiliser. Cette part de rémunération variable pourrait aussi être adoptée pour les autres managers et leurs salariés afin que la problématique d'entreprise liée à l'innovation soit ressentie concrètement.

#### LES ATOUTS DE TRAVAILLER AUX COTÉS D'UNE MULTINATIONALE

Travailler avec la puissance d'une multinationale et la sécurité que cela peut représenter est un atout non négligeable. F. Labeille a voulu accroître son autonomie par l'intraprise plutôt que de créer directement son cabinet de conseil aux collectivités. Cela lui permettait de rester dans le giron de la multinationale qui l'employait et ainsi de profiter d'un cadre de développement plus propice, de moyens financiers supérieurs, et du conseil du Comité de Pilotage.

#### LE PLAN INTRAPRENEURIAL ÉLABORÉ PAR SITA POUR CYCLABELLE

Sita et son DIS ont élaboré un plan sur 5 ans pour gérer la carrière de ce dernier et ses projets innovants. Comme c'est l'intraprise qui répondait le mieux aux souhaits des deux acteurs, c'est donc cette dernière qui sera mise en place selon certaines modalités.

#### LE FINANCEMENT DE L'INTRAPRISE

C'est le comité de pilotage qui était responsable du financement de l'intraprise. Il était chargé de trouver, auprès de la Direction Générale, les ressources nécessaires au projet. De son côté, l'intraprise devait aller chercher des financements extérieurs: en interne auprès du Fond Environnement de Suez, mais surtout à l'extérieur du groupe, auprès de l'Etat avec le Crédit d'Impôt Recherche, l'Ademe ou Eco Emballages, deux acteurs importants au sein de l'intraprise.

#### LE CALENDRIER

La première année: la phase entrepreneuriale

La phase entrepreneuriale est marquée par le jaillissement d'idées. En partant d'un cahier

des charges un peu flou, le « champion » de l'innovation doit commencer à concrétiser les premières étapes et à planifier les suivantes. Pour cela, il doit, entre autre, partir à la recherche de ressources.

Les trois années suivantes: la phase communautaire puis institutionnelle

Sita a convenu avec son DIS qu'il se désengagerait progressivement de son statut de Directeur salarié pour passer à celui d'intrapreneur rémunéré au projet, à la tâche et pour des missions ponctuelles. En accord avec les Ressources Humaines, il a été déterminé qu'au cours de l'année précédente, 60% du temps du DIS avait été consacré au projet Cyclabelle. Un contrat a alors été élaboré pour que ces 120 jours de développement soient reconduits, mais sous une nouvelle forme. Le DIS quitte son poste au profit d'une structure autonome, sous contrat d'exclusivité avec Sita pour le développement de Cyclabelle, et rémunérée à hauteur de 120 journées de travail annuellement, la première année qui suit sa formation. Le reste du temps, cette nouvelle entité était libre de créer et développer des produits et services et de les proposer au Comité de Pilotage de l'Innovation, maintenu en l'état, mais aussi au nouveau DIS. L'année suivante, le projet avançant dans de bonnes conditions, le contrat entre Sita et l'intraprise fut réduit à 80 jours par an. Ce devait être la dernière année de collaboration sous cette forme. La troisième année, de nouvelles perspectives furent avancées pour Cyclabelle, et le cahier des charges fut complété, entre autre, avec la réflexion sur de nouvelles normes environnementales. Ce surplus d'activité et l'efficacité de cette forme de travail ont incité Sita à reconduire les 80 jours de prestations annuelles pour la troisième année de développement. La quatrième année marque un tournant dans la collaboration entre l'intraprise et Sita. En effet, un contrat cadre de prix et de confidentialité fut signé, dans le but de passer à un travail à la tâche, et non plus forfaitaire en nombre de jours. L'intraprise fut alors transformée en entreprise: FL Conseils.

ENFIN: LA PHASE EXPANSIONNISTE

La cinquième année s'apparente désormais à du consulting classique. Le développement industriel de Cyclabelle est terminé pour sa forme classique. En revanche, FL Conseils travaille toujours, de façon ponctuelle, pour les déclinaisons du produit. L'aéronautique est un marché prometteur pour Cyclabelle mais Sita ne connaît pas ce marché. C'est F. Labelle qui prospecte les acteurs de ce marché et met en contact Sita et les industriels pour accompagner le développement sur ces nouvelles voies.

POURQUOI SITA CRÉE, PENDANT 4 ANS, UNE INTRAPRISE

Cyclabelle, comme de nombreux projets innovants, a été gardé secret. Seul le Comité de Pilotage de l'Innovation était au courant de l'idée et de son développement. Sita ne pouvait pas se permettre de sous-traiter des projets aussi innovants et importants. Plus que le produit, c'est le bouleversement du cycle de vie des déchets qui constitue une innovation. Or, cette idée est aisément imitable par la concurrence, principalement constituée de groupes puissants. Il faut donc combiner la discrétion d'un projet interne et la flexibilité d'un essai-image.

## L'APPRENTISSAGE DE L'INTRAPRENEURIAT

L'intrapreneuriat doit être stimulé et accompagné. Sita est conscient de cette nécessité de susciter l'envie d'entreprendre en son sein. L'entreprise a donc mis en place des formes différentes de coaching intrapreneurial: les cours de créativité, les voyages d'étude et aussi un processus d'innovation participative pour tout le personnel.

### L'innovation participative

Cette démarche contribue à faire comprendre aux salariés la chaîne de traitement d'une idée afin de situer le rôle collaboratif de chacun dans ce processus. Les salariés de Sita sont ensuite initiés aux techniques d'innovation participative ayant déjà fait leur preuve dans d'autres organisations, aussi bien dans le domaine de la production que des processus de gestion et de management.

### Les cours de créativité opérationnelle

Les cours de créativité opérationnelle auxquels participent certains cadres de Sita sont composés de salariés de plusieurs entreprises, dans différents secteurs d'activité. Plusieurs problèmes sont exposés afin d'amener une réflexion du groupe. Il faut ensuite les reformuler afin de mieux les cerner. On s'aperçoit que les salariés d'une entreprise savent beaucoup mieux répondre aux questions que s'en poser. Or, pour innover, il faut imaginer de nouvelles problématiques et répondre aux bonnes questions ainsi isolées. Pour cela, être seul ou en groupe trop homogène est rarement efficace. Il faut donc multiplier les méthodes pour se questionner. Les sources possibles pour rendre la réflexion plus fertile sont nombreuses: clients, concurrence, pairs, littérature, brevets...

### Les voyages d'étude

Les innovations de rupture viennent souvent de l'extérieur. Chez Sita, un voyage d'étude auprès de compagnies aériennes fut ainsi très fructueux. Ces dernières ont réussi, grâce au surbooking, à régler le récurrent problème des taux de remplissage des avions en créant une nouvelle option pour les voyageurs: s'ils acceptent d'être surbookés, ils seront indemnisés ou surclassés. Chez Sita, ce principe s'est imposé à la collecte des ordures. Afin de réduire la place laissée volontairement libre dans les camions poubelles pour absorber un surplus (certaines périodes de l'année (fêtes) ou après un long week-end), des cadres ont eu l'idée de «surbooker» leurs camions. Ils ont proposé aux mairies de mettre en place un service, les jours de grosse collecte, chargé d'intervenir plus tard dans la journée pour collecter le surplus de déchets que la collecte du matin n'a pu récupérer, faute de place. Les mairies y ont vu un service supplémentaire et Sita, un moyen d'améliorer la productivité des équipes en chargeant les camions au maximum et en gérant avec les mairies, à la manière des compagnies aériennes, les problèmes de surplus. L'innovation d'un secteur aussi éloigné que le transport aérien a permis, par transposition, de gagner en efficacité.

## L'INTRAPRENEUR - MANAGER

### L'INTRAPRENEUR CHEZ SITA: MANAGER OU «CHAMPION»?

La relative ambiguïté entre l'intrapreneur et le manager, qui peut être un frein à l'innovation par la déperdition d'énergie liée à ce double rôle, n'existe pas chez Sita. En effet, F. Labeille

a débuté en constituant une intraprise unipersonnelle qui lui permettait de ne s'occuper que des projets innovants de l'entreprise et non de la gestion d'une équipe. Bien évidemment, une mission aussi importante ne peut être réalisée seul. Il a donc été décidé de profiter des capacités d'innovation des autres membres de l'organisation souhaitant s'engager, mais sans former d'équipe. La mission centrale du « champion » de l'innovation est donc de créer de la technologie rupturiste. Chez Sita, il ne doit pas non plus ignorer les contraintes du marché et celles du travail dans une grande organisation. Il est donc également manager car il s'attache à assurer un bon contrôle des ressources gérées et à réduire les risques, admis aussi lors de la création et la transformation d'une opportunité. On peut conclure sur le statut du Directeur de l'Innovation Service en affirmant que c'est un intrapreneur qui dirige son projet innovant comme un manager, mais à la tête d'un réseau et non d'une équipe.

#### LES QUALITÉS DE CE PERSONNAGE HYBRIDE

Quelles sont certaines des qualités nécessaires à un salarié pour intraprendre efficacement? Selon l'exemple de SITA, ces qualités, confirmées par F. Labeille, sont, la compréhension de son environnement et celui de son entreprise, des qualités de visionnaire et de flexibilité. Il faut également savoir construire une coalition au sein d'un réseau. F. Labeille ajoute la qualité d'encadrement et d'encouragement des collaborateurs par la gestion de l'échec et de la déception. Sur ce point précis, Sita a mis en place un management apte à accepter l'échec et surtout à l'identifier rapidement pour ne pas gaspiller des ressources inutilement. Ainsi, l'entreprise lutte contre la démotivation induite par l'échec, mais aussi le gaspillage du temps et des moyens pour des projets qui n'aboutiraient pas.

#### LES FACTEURS CLÉS DE L'ÉCHEC

Nous allons maintenant voir ce qui, selon F. Labeille est rédhibitoire pour la réussite d'un projet intrapreneurial.

#### SUIVRE L'IDÉE DE TROP PRÈS

F. Labeille considère que suivre son idée de trop près revient à se focaliser sur le produit plutôt que sur ses aboutissants. Cette focalisation risque de déconnecter l'idée innovante de sa cible, de développer un produit qui correspond à ses inventeurs mais pas au marché, qui a également besoin d'innovations commercialisables et adaptées.

#### L'APPÂT DU GAIN

D'autre part, l'appât du gain à court terme est également une plaie pour l'innovation. F. Labeille confirme que ce n'est pas un bon moteur du changement. L'entreprise a un rôle à jouer dans cette responsabilisation de l'intrapreneur face à l'argent. Elle doit mettre en place un système qui accompagne l'innovation mais qui ne la corrompt pas. Elle doit aussi déterminer, en amont, quelles sont les réelles motivations des candidats à l'intraprise et exclure rapidement ceux pour qui l'argent est un moteur trop important.

#### LE TIMING

Conquérir un marché ne peut se faire qu'à un moment opportun. Il faut donc développer des projets innovant en ne perdant pas de vue la nécessité de respecter un timing. En plus de

la recherche de la maturité du marché, il faut motiver les partenaires du projet, envoyer un message clair aux autres collaborateurs et ne pas trop immobiliser de ressources sans les faire aboutir. Il est donc nécessaire qu'un projet intrapreneurial soit calqué sur un projet classique dans sa gestion du temps, afin de révéler une fois de plus, sa pertinence et sa viabilité.

## CONCLUSION

L'intrapreneuriat est l'ensemble des démarches et méthodes permettant d'introduire une gestion entrepreneuriale au sein d'une grande entreprise. Il est censé permettre à la grande entreprise de mieux saisir les opportunités qu'une inertie naturelle pourrait laisser passer. Il devient donc une composante essentielle de la compétitivité des grandes entreprises. Il repose notamment sur un ou des acteurs, le ou les «champions» de l'innovation, placés au centre des initiatives. C'est à cet intrapreneur et à son rôle dans le processus d'innovation que nous avons essayé d'apporter une illustration.

Dans ce cas, nous avons donc pu voir que l'intrapreneuriat se situe à deux niveaux, individuel et collectif et dans trois registres qui peuvent être touchés simultanément ou d'une façon désynchronisée: l'état d'esprit, les comportements et les situations. Cela s'est traduit par la nécessité de renouvellement stratégique, d'innovation et de coopération. Il est bien entendu nécessaire d'envisager un mode de management spécifique pour que ces trois éléments puissent se développer: le rôle du manager devient alors essentiel. Nous avons également souhaité montrer la manière dont l'intrapreneuriat peut se développer dans un grand groupe en abordant les dispositifs à mettre en place, les personnages clés, la prédisposition de certains employés, les phases de développement, les obstacles et les facteurs clés de succès comme d'échec. Tout cela suppose de lourds changements qui conduisent l'organisation à vivre une réelle transformation: réapprendre à entreprendre.