

DE L'ENTREPRENARIAT À L'INTRAPRENARIAT : LE MODÈLE DYNAMIQUE DES START-UPS EST-IL TRANSPOSABLE EN ENTREPRISE ?

*par Frédéric Bouleuc, associé Baker Tilly
France spécialisé dans les start-ups*

Lors d'une conférence organisée en partenariat avec l'APDC, nous avons analysé comment les entreprises peuvent s'enrichir des pratiques des start-ups, et inversement, mais aussi quelles peuvent être les pistes pour envisager de se développer ensemble en harmonie pour croître et encore mieux réussir, à l'appui de trois témoignages passionnants.*



Qu'est-ce qui différencie les start-ups qui réussissent des autres ? Peut-on transposer certaines de leurs pratiques au sein des grands groupes ? Assurément oui. De plus en plus, des passerelles existent, les uns et les autres cohabitent, avec, à la clé, davantage de performance.

> L'envie d'entreprendre avant tout

Véronique Kilidjean est salariée de la poste, et a toujours eu envie d'entreprendre. De son côté, le groupe La Poste, dans le cadre du plan stratégique « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir », a lancé en 2014 le concours « 20 projets pour 2020 », un programme ambitieux de transformation et d'innovation à destination de l'ensemble des collaborateurs du Groupe. L'idée : les inciter à laisser libre cours à leur créativité pour inventer de nouveaux produits ou de nouveaux services. Chaque année, à l'issue du concours, les équipes lauréates bénéficient d'un accompagnement de 6 à 18 mois pour développer leurs projets et démontrer leur viabilité.

Pour créer son projet, Véronique s'est inspirée de ces lettres perdues qu'on retrouve dans un placard de la Poste, qui a l'obligation de les distribuer même 100 ans plus tard. Son concept : exploiter l'espace temps, en offrant aux clients la possibilité de mettre, dans une enveloppe ou une boîte, une lettre, des souvenirs, qui seront envoyés dans le futur. Elle a gagné le concours avec son associée Sylvana Boucher. Box Temporis était né. A ce jour, les clients peuvent envoyer leur

lettre ou leur colis « jusqu'à dans 10 ans » au destinataire de leur choix qui peut être eux-mêmes d'ailleurs.

Box Temporis est hébergé dans une pépinière de la CCI, pour bénéficier justement du dynamisme des échanges entre jeunes pousses. En revanche, une coach interne à la Poste est à leur disposition. Sa mission : tout faire pour leur faciliter la vie, et leur donner des moyens. La Poste dispose de nombreux services supports, que souvent même les salariés ne connaissent pas. Cette coach, qui connaît parfaitement l'éventail des ressources, oriente les jeunes créatrices vers des services de la Poste, par exemple pour créer un site internet, ou encore pour développer des moyens de paiement en ligne. Les résultats sont très positifs, à trois niveaux. D'abord pour les créatrices de Box Temporis, qui bénéficient de facilités pour le développement de leur projet. Ensuite, cela permet aux différents services supports sollicités de se connaître et de travailler ensemble sur de nouveaux sujets novateurs et élargis. Et enfin, pour l'ensemble des salariés, cela permet une nouvelle implication autour de projets dont on les tient informés régulièrement.

Si, au début, on peut se sentir « vilain petit canard », l'enthousiasme et la créativité font vite ressembler à un superbe cygne de plus en plus envié !

Un exemple de modèle dynamique de start-up transposée à l'entreprise.

Une transformation en interne

Autre exemple d'intrapreneuriat : le groupe Altea Cogedim. Le contexte : ce groupe, créé en 1994, et toujours dirigé par son fondateur entrepreneur, est valorisé à ce jour 2,6 milliards d'euros en bourse. En quelques années, les métiers ont beaucoup évolué du fait de la croissance interne mais aussi externe par l'intégration réussie de sociétés quelquefois plus importantes. Altea Cogedim est aujourd'hui le 1er développeur immobilier des métropoles. Mais la croissance l'a contraint à piloter l'entreprise avec davantage de process, pouvant être perçus comme un peu rigides.

L'enjeu : le fondateur veut continuer à faire grandir et transformer le Groupe tout en conservant la dynamique entrepreneuriale à l'instar de celle des start-uppers.

Défi relevé ! Aujourd'hui, après avoir étudié sur le terrain comment les équipes travaillaient, Altea Cogedim s'engage en interne et en externe dans la transformation digitale de ses méthodes de travail pour les rendre plus collaboratives et plus interactives. Par exemple, le promoteur, qui jusqu'à une période récente n'avait que des relations financières avec ses clients, investit désormais des moyens conséquents dans sa relation avec eux. Depuis la signature d'un contrat de réservation et jusqu'à la livraison du bien et son service après-vente, un interlocuteur unique est en charge non seulement du suivi des appels de fonds mais aussi de la coordination et du suivi qualité des prestations jusqu'à l'après-vente. Tout cela nécessite la mise en place de plates-formes dématérialisées souvent inspirées par l'écosystème des start-ups.

Pour Martine Desmier, qui a choisi de rejoindre la Direction Générale Digitalisation & Innovation nouvellement créée au sein du groupe Altea Cogedim : « C'est une autre approche, plus complète, plus agile, davantage orientée vers le client tant interne qu'externe ».

Les start-ups elles-mêmes doivent rester.... start-ups !

Paolin Pascot a fondé Agriconomie en 2014, une place de marché numérique qui permet aux agriculteurs d'acheter tout ce dont ils ont besoin pour leur exploitation : semences, engrais, pièces détachées, phytos... Aujourd'hui, celle-ci réalise 20 millions d'euros de volume d'affaires. Ses indicateurs de performance sont la croissance, la conquête de nouveaux clients, la fidélisation des clients, la marge brute, pour conquérir le marché des approvisionnements agricoles estimé à 33 milliards en France et 212 milliards en Europe.

Au sein d'Agriconomie, et malgré la croissance qui l'a déjà fait passer au stade « scale-up », la culture « start-up » perdure. Tous les premiers jeudis du mois a lieu le « Proof of concept day ». En clair, les collaborateurs qui le souhaitent, et qui sont encouragés dans ce sens, doivent présenter leurs

idées aux autres : idées de développement de nouveaux produits, de nouveaux services. L'ensemble de l'équipe vote, la voix du stagiaire étant égale à celle du dirigeant. Quand le choix est fait, le collaborateur devient intrapreneur. Les moyens qu'on lui donne sont du temps et une équipe. Il consacre tous les vendredis après-midi à ce projet, avec maximum cinq personnes pour l'entourer. Cette équipe créée ad hoc a un mois pour prouver sa création de valeur. Inutile de préciser que cela les oblige à être inventifs, mais rapidement, et particulièrement efficaces dans l'approche.

Evidemment, parfois, il arrive qu'un collaborateur trouve une idée et souhaite partir. Pour Paolin Pascot : « Dans une start-up, les gens sont là pour trouver du sens. Si un jour ils trouvent du sens ailleurs, il faut les laisser partir. »

Bel exemple de liberté au service de la créativité !

Des process indispensables dans les start-ups

Les start-ups, au démarrage, ne pensent qu'à leur croissance. Cela est particulièrement vrai dans le domaine financier. Pour accompagner des start-ups, il faut les aimer, car leurs fondateurs sont ingérables, surtout au début. Le cash ne les intéresse pas, les process encore moins. Ils commencent à évoquer le mot comptabilité quand ils doivent lever des fonds. A partir de ce moment, ils prennent conscience de l'importance de la gestion. Il faut beaucoup de pédagogie, souvent sur des problèmes de TVA, de gestion, de choix de système de paiement, de compréhension des flux.

La plupart ne consacrent aucun budget à la finance au démarrage. Les financiers arrivent généralement après le début de la bataille. Pour Pierre Bateau, responsable financier d'Agriconomie en passe de devenir Head of development : « Les quatre ou cinq premiers mois de la prise de poste sont consacrés au rattrapage. Après seulement, on peut commencer à convaincre les dirigeants de mettre en place des processus ».

Pascal Ferron, vice-président de Baker Tilly France, a donné le mot de la fin : « Donner de l'agilité et de nouvelles capacités d'innovation disruptives aux grands groupes et des process aux start-ups : nul doute que le mélange des cultures est salutaire et très enrichissant, mais il ne va jamais de soi. Tous les groupes qui ont réussi à insuffler un minimum d'esprit entrepreneurial au sein de leurs équipes en constatent les effets bénéfiques. Et les start-ups qui passent le cap des premières années ont obligatoirement dû accepter de se plier à un minimum de process, qui leur ont permis de sécuriser leur croissance et de leur donner de la visibilité. Pour paraphraser Jean de la Fontaine : on a toujours besoin d'un plus petit que soi ! Mais sans oublier également que quand un microbe enfourche un éléphant il va plus vite, plus loin et endosse sa force ! »

**association des professionnels et directeurs comptabilité et gestion*