

## Le dispositif intrapreneurial « *Une Myriade d'Idées* »\*

En octobre 2001, André Proux est nommé responsable de la direction « Développement » de Tau France. Celle-ci remplace la direction « Stratégie » créée par Robert Desrochers quelques années auparavant. Parmi les dispositifs mis en place par ses prédécesseurs, André Proux retrouve *Une Myriade d'Idées*, un système de collecte et de traitement des idées destiné à stimuler l'innovation et la création de valeur au sein de Tau France. Le dispositif est toujours actif et reçoit encore quelques rares contributions, bien que la priorité des derniers mois soit plus au pilotage des projets issus des vagues d'émissions précédentes qu'au recueil de nouvelles suggestions. L'époque n'est plus à la créativité, comme lors du lancement de *Une Myriade d'Idées*, mais à la réorganisation et à la réduction des coûts. André Proux est perplexe : que doit-il faire de *Une Myriade d'Idées* ? Ce dispositif correspond t-il aux nouvelles préoccupations de Tau France ? Doit-il être conservé ? Doit-il être modifié ? Qui doit en être responsable ?

### **Le Groupe Tau en 1998 : un groupe forgé par la croissance externe**

A la fin des années quatre-vingt-dix, le groupe Tau a atteint une position de leader mondial dans l'équipement électrique et les automatismes industriels. C'est grâce à une ambitieuse stratégie de fusions et acquisitions initiée dans les années quatre-vingt que le groupe a pu se positionner comme un des acteurs majeurs du secteur. En 1998, Tau réalise un chiffre d'affaires d'environ 8 milliards d'Euros grâce à plus de 50 000 collaborateurs répartis dans près de 130 pays. La haute direction du groupe

---

\*Ce cas a été rédigé par Véronique Bouchard, professeur de stratégie à l'EM Lyon, et Isabelle Parot, assistante de recherche. Il est destiné à servir de support à des discussions de classe et ne constitue pas un exemple de bonne ou de mauvaise pratique de management. Pour des raisons de confidentialité, l'identité de l'entreprise ainsi que celles des dirigeants impliqués ont été masquées.

11/01/2005

## **Le dispositif intrapreneurial « Une Myriade d'Idées »**

ne compte cependant pas s'arrêter là et s'est fixé d'ambitieux objectifs à moyen-terme : accélération de la croissance, amélioration de la réactivité, réduction des coûts et augmentation la rentabilité.

Au cours des dernières années, les nombreuses fusions ont contribué à essouffler la dynamique de croissance interne au sein du groupe Tau. A la fin de l'année 1997, lorsque Robert Desrochers arrive à la tête de la Division France du groupe<sup>1</sup>, il est frappé par l'absence de dynamique de croissance et la morosité ambiante. Robert Desrochers est un homme énergique et charismatique, qui est parvenu au sommet de l'entreprise après en avoir gravi tous les échelons. Il lui apparaît essentiel de réinsuffler vitalité et enthousiasme à l'organisation. Il formule et communique à ses collaborateurs un plan de développement à cinq ans qui établit sept objectifs principaux visant à créer de la valeur pour les clients, les collaborateurs et les actionnaires en ligne avec le projet du groupe et fixe un objectif de croissance ambitieux : doubler le chiffre d'affaires de 1998 à l'horizon 2005.

Les objectifs de croissance du groupe seront atteints grâce à des fusions et acquisitions ultérieures mais également grâce au *développement interne* qui doit permettre à l'entreprise d'élargir l'offre existante et de créer de nouvelles activités. Pour intensifier les activités de développement interne, Robert Desrochers veut s'appuyer sur la créativité et l'initiative de tous ses collaborateurs.

### **Stimuler la créativité et l'esprit d'initiative...**

Pour mener à bien ce projet au niveau de la Division France, Robert Desrochers met en place la direction « Stratégie » (DS) une cellule de travail composée de trois personnes qui partagent sa philosophie (voir annexe 1). Leur rôle est de stimuler la créativité des employés et d'insuffler une culture entrepreneuriale. Au cours des mois suivants, les membres de la DS vont mettre en place le dispositif intrapreneurial *Une Myriade d'Idées* et l'Entrepreneur Club.

#### **Le dispositif intrapreneurial *Une Myriade d'Idées***

Fruit de l'imagination et du talent du responsable de la DSD — David Lainovic — , *Une Myriade d'Idées* naît comme un grand mouvement de redynamisation interne. Lors de réunions organisées dans toute la France, David Lainovic prêche la bonne parole à des milliers de cadres, les exhortant à innover et à prendre des initiatives. L'innovation qu'il prône est à la portée de tous : il s'agit, en tenant compte des axes de croissance prioritaires de l'entreprise, eux-mêmes très ouverts (voir annexe 2), d'identifier des besoins non satisfaits et d'y répondre en proposant de nouveaux produits et services.

---

<sup>1</sup> Cette division représente environ 20% du chiffre d'affaires et des effectifs du groupe.

*Extrait de la revue interne*

*« - Au départ de votre action, il y a un objectif de croissance qui consiste à doubler le chiffre d'affaires de la Division France d'ici 2005. Pourquoi cet objectif ?*

David Lainovic - Je suis convaincu que nous n'avons pas le choix. Pour assurer son avenir l'entreprise est condamnée à avancer. En fixant un objectif élevé, on s'oblige à faire du neuf. (...) Il nous faut créer de nouveaux espaces. Et ce sont les besoins de nos clients qui nous indiqueront le chemin.

*- En quoi cette approche est-elle nouvelle ? Ne s'est-on pas toujours intéressé au besoin du client ?*

David Lainovic - Si bien sûr. Mais trop souvent, nous nous sommes limités à ce que nous pouvions déjà fournir. Ainsi, nous avons toujours vendu des disjoncteurs aux artisans... Mais sans nous préoccuper de leur emploi du temps. »

David Lainovic met également en place un réseau dense d'animateurs locaux chargés de relayer ses messages et d'organiser des réunions afin de stimuler la créativité des participants. Ils sont plus de cent et couvrent l'ensemble des sites industriels et des agences commerciales dépendant de Tau France. Le soin de recueillir et d'évaluer les idées émises par la base est confié à Mathieu Lecore, l'assistant de David Lainovic. Il est entendu que les idées les plus prometteuses deviendront des projets qui pourront se concrétiser avec le soutien de Tau France, puis donner jour à de nouvelles activités portées par les Directions de Marché existantes ou encore à de nouvelles entités, les fameuses « start-up ».

Au-delà des résultats tangibles, *Une Myriade d'Idées* veut démontrer que chacun peut avoir des idées et les mettre en œuvre. Le message est accueilli avec enthousiasme et le dispositif suscite bien des attentes parmi les employés comme parmi les dirigeants... Ainsi, pour Robert Desrochers, *Une Myriade d'Idées* « va permettre une dynamisation globale... C'est un espoir de faire changer les choses, de montrer que c'est possible...»

### **L'Entrepreneur Club**

En parallèle, la DSD met sur pied l'Entrepreneur Club, un groupe de réflexion et d'échange constitué de jeunes cadres à haut potentiel sélectionnés par la Direction des Ressources Humaines. Les membres du Club se réunissent pour générer des idées, formuler des projets d'activités nouvelles et aider les porteurs de projet à surmonter les obstacles auxquels ils sont confrontés. Une fois par mois, les membres du Club déjeunent avec Robert Desrochers. A cette occasion, ils échangent sur les projets et sur le fonctionnement de la Division France au quotidien. Le Club doit constituer un générateur d'idées innovantes ainsi qu'un « accélérateur » pour les projets prometteurs provenant, en autres, du dispositif *Une Myriade d'Idées*.

*11/01/2005*

## Histoire du dispositif *Une Myriade d'Idées* en trois étapes...

### Première étape : Lancement de *Une Myriade d'Idées* [décembre 1998 - décembre 1999]

Hervé Figucci se souvient encore de la présentation de David Lainovic en décembre 1998 :

*« C'était lors d'une réunion de Tau Conseil et Développement, entité dont j'étais responsable à l'époque. Tous ceux qui étaient présents ont été séduits par son discours. C'était un homme charismatique, réellement doué pour la communication. Et pendant cette première réunion, il a réussi à propager son dynamisme et à faire rêver l'ensemble de l'assemblée. Tout était possible, il suffisait de stimuler la créativité de chacun pour ouvrir de nouvelles pistes de croissance. Tout ça correspondait parfaitement à la relance de la dynamique de Tau France initiée par Robert Desrochers. »*

En 1998, Robert Desrochers nomme David Lainovic à la tête de la DS, dont la mission principale est de contribuer à la dynamique de croissance de Tau France à travers la relance du développement interne. L'ancien consultant, aidé par Mathieu Lecore, un jeune coopérant récemment sorti d'une école de commerce, est chargé d'imaginer et de mettre en place les structures qui vont permettre d'encourager et de canaliser la créativité et l'esprit d'initiative des employés de Tau France. David Lainovic s'investit fortement dans la communication et parcourt la France pour expliquer la démarche d'innovation qu'il veut instaurer. Rapidement submergé par les fax et les e-mails, il demande à Mathieu Lecore de développer sur l'Intranet un site dédié permettant de recueillir les idées de tous.

Comme l'affirme David Lainovic, « si l'on arrive à générer un millier d'idées, on pourra en tester une centaine. Parmi celles-ci, il y aura vingt réussites qui pourront donner le jour à cinq nouveaux métiers. » Le dispositif *Une Myriade d'Idées* doit consentir à tous, notamment aux personnes les plus proches du terrain, de proposer des idées. Il est important que les hommes et les femmes de terrain puissent s'exprimer car ceux-ci connaissent les besoins latents des clients et sont par conséquent bien placés pour imaginer de nouvelles activités créatrices de valeur. Concernant l'évaluation des idées, le dispositif privilégie l'expérimentation aux études. Ceci afin que les temps de réponse soient raisonnables et que les émetteurs d'idées restent motivés. Dans la mesure où l'investissement initial n'est pas trop important, les idées retenues vont être systématiquement testées et auront trois mois pour faire leur preuve. Certaines idées pourraient même aboutir à la création de start-up : les émetteurs d'idées ont ainsi une forte incitation à aller le plus loin possible car il y a, à la clé, la perspective de créer et de diriger sa propre entreprise sous l'égide du groupe ! Les porteurs de projet peuvent s'appuyer sur un ensemble de dispositifs : L'Entrepreneur Club peut les aider dans la formalisation de leur projet et l'élaboration d'un business plan, et la Ruche, une structure de support à l'essaimage, peut jouer le rôle d'incubateur dans les premières étapes de la création de leur entreprise.

11/01/2005

## **Le dispositif intrapreneurial « Une Myriade d'Idées »**

Dans les semaines suivant les présentations de David Lainovic, le réseau d'animateurs locaux qu'il a mis en place stimule la génération d'idées, aide les émetteurs d'idées à comprendre le fonctionnement du dispositif, à formuler et à transmettre leurs suggestions. Dès les premiers mois, une profusion d'idées parvient à la DS, signe de l'enthousiasme avec lequel les employés ont accueilli le programme d'innovation (voir annexe 3). Mathieu Lecore est chargé du traitement des idées. Il doit en prendre connaissance, évaluer leur cohérence avec les activités du groupe, discuter avec l'émetteur pour affiner l'idée. Il doit identifier les freins, regrouper les suggestions qui se recourent... Si l'« idéateur » ne veut pas s'investir, Mathieu Lecore doit également chercher un porteur qui se chargera de développer le projet, d'écrire le business plan et peut-être de créer une start-up...

A la grande surprise de David Lainovic et de Mathieu Lecore, beaucoup d'émetteurs d'idées ne tiennent pas à les développer eux-mêmes. Il est vrai que les idéateurs et les porteurs de projet ne bénéficient d'aucun crédit de temps ou de ressources et qu'ils doivent les négocier, parfois âprement, avec leurs supérieurs. Certains ont peur de « perdre leur poste » s'ils se lancent dans le développement d'une entreprise ou même d'un projet.

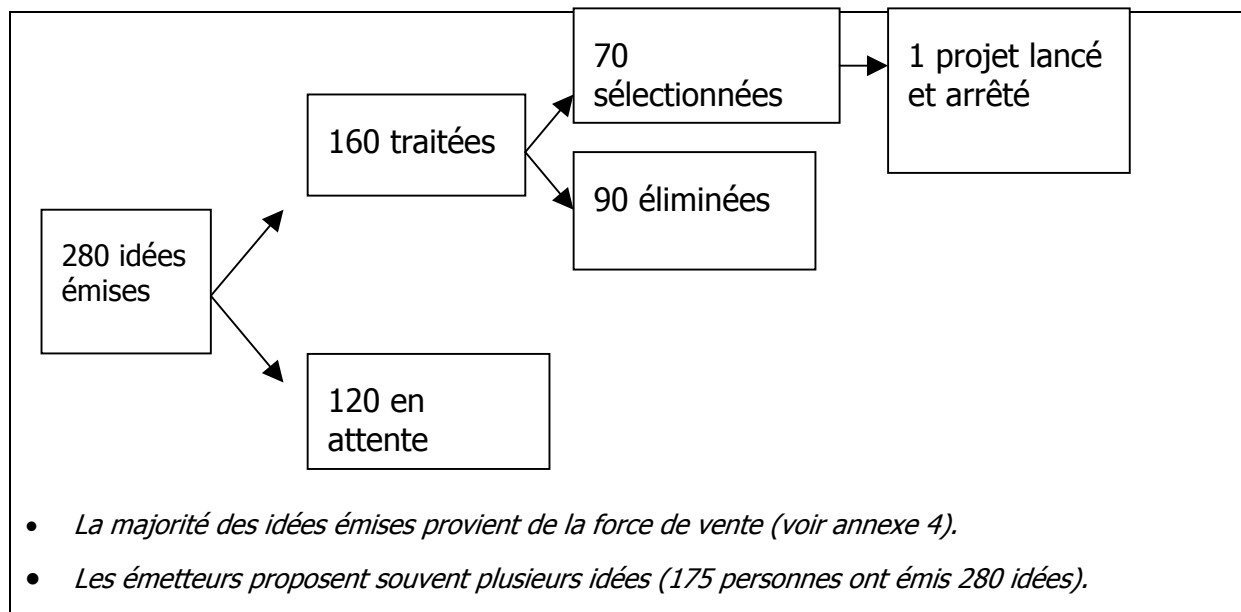
Au bout de quelques mois, le processus de traitement des idées qui se voulait rapide est victime du succès du mouvement. Mathieu Lecore, seul en charge, n'est pas en mesure de gérer l'afflux d'idées et d'entretenir le réseau. Le retard persistant dans le traitement des idées est perçu négativement par les participants qui pensent que le système ne marche pas. Peu à peu, le flux d'idées se tarit ...

Fin 1999, Mathieu Lecore quitte l'entreprise pour participer au lancement d'une start-up. Juste avant son départ, tous les animateurs locaux sont invités à une grande réunion d'information. Mathieu Lecore leur présente le site qu'il a créé sur Intranet et qui doit permettre d'automatiser la saisie des idées et de communiquer aux participants le statut de leurs idées en temps réel.

*11/01/2005*

## Le dispositif intrapreneurial « Une Myriade d'Idées »

Bilan en décembre 1999 (8 mois de fonctionnement)



### Deuxième étape : Consolidation du dispositif [janvier 2000 – octobre 2000]

Contacté par David Lainovic au moment du départ de Mathieu Lecore, c'est avec beaucoup d'enthousiasme que Hervé Figucci accepte de prendre en charge le dispositif *Une Myriade d'Idées*. Longtemps responsable de la fonction technico-commerciale du groupe au niveau mondial, Hervé Figucci était précédemment directeur adjoint de « Tau Conseil Développement », une structure chargée d'aider les employés à réaliser leur projet de reconversion. Il constate bien vite l'état d'engorgement dans lequel se trouve le système, l'insatisfaction qui entame la crédibilité du dispositif, le manque de visibilité des résultats, et il s'attèle avec ardeur à résoudre ces problèmes.

Sa première réalisation consiste à reprendre contact avec tous les employés de Tau France par le biais d'une publication interne ad-hoc. Dans l'éditorial du premier numéro de « Une Myriade d'Idées », Robert Desrochers exprime sa confiance dans la démarche et fait le point sur les résultats obtenus :

*« Nous avons recueilli 320 idées en janvier 2000. Nous avons lancé des plans d'action sur 32 d'entre elles et ce n'est pas fini. Il reste aujourd'hui à concrétiser, réaliser du chiffre d'affaires pour montrer que notre croissance interne à 4 ou 5 % est possible. Il faut que ce processus nous permette d'examiner et d'engager des actions en permanence. Nous savons que sur les 32 actions qui représentent un potentiel de 360 MF de croissance toutes ne se concrétiseront pas, mais nous pouvons espérer que 200 MF sont réalisables. »*

11/01/2005

## Le dispositif intrapreneurial « Une Myriade d'Idées »

Hervé Figucci va également s'attacher à clarifier et à formaliser la procédure de sélection pour faciliter le traitement des idées et garantir une réponse rapide aux émetteurs. Conscient qu'une seule personne ne peut pas suffire à la tâche, il identifie un certain nombre d'« aiguilleurs » pour chacun des cinq axes de développement de l'entreprise (voir annexe 5). Les idées sont désormais orientées vers un « aiguilleur » dès leur introduction dans la base de données (les idées qui ne correspondent à aucun axe stratégique sont dirigées vers la DS). L'« aiguilleur » est quelqu'un de haut placé et d'expérimenté qui doit mettre son expertise et son réseau au service de l'évaluation et du développement des idées et contribuer ainsi à accélérer le processus de création de valeur.

En mars 2000, Jean-Pierre Varreau remplace David Lainovic à la tête de la DSD. Ancien Directeur Marketing France et homme de terrain, Jean-Pierre Varreau choisit de se focaliser sur les acquisitions et confie la gestion du dispositif intrapreneurial à Hervé Figucci.

Hervé Figucci tient à garantir à tous les participants une parfaite visibilité sur le traitement des idées émises. La consultation du site *Une Myriade d'Idées* permet désormais aux idéateurs de connaître en temps réel le nom de leur aiguilleur et le statut de leur idée (non traitée/évaluée et rejetée/sélectionnée). Tous les employés de Tau France peuvent prendre connaissance du « stock » d'idées classées par axe stratégique. Hervé Figucci procède ensuite à une formalisation accrue des étapes nécessaires et à une clarification des mécanismes de sélection opérant à chaque phase du processus (voir annexe 6).

### Les phases du processus de sélection

La première phase de *génération d'idées* (phase 1) s'effectue « en ligne ». L'émetteur insère son idée dans la base de données en suivant une procédure très simple qui consiste à remplir un formulaire standard. Suit une phase d'*appréciation des idées* (phase 2) menée par un aiguilleur désigné par Hervé Figucci. Les aiguilleurs ont pour rôle d'évaluer sommairement l'idée, de vérifier sa cohérence avec la stratégie de Tau, d'apprécier son potentiel et de déterminer la Direction la plus apte à la prendre en charge. Il est à noter que toutes ces tâches, non prises en compte dans la définition d'objectifs, s'effectuent en temps masqué et dépendent de la bonne volonté des aiguilleurs (voir annexes 7 et 8).

A la fin de cette étape, si l'idée est retenue et un porteur identifié, le dispositif va soutenir le porteur en lui offrant des ressources et des appuis lui permettant d'affiner son idée et de mener des études. C'est la phase de *définition des projets* (phase 3), au cours de laquelle on devra évaluer l'idée selon des critères économiques, démontrer sa faisabilité et établir un plan d'action. Si les études confirment le potentiel de l'idée, on passe à l'étape de *mise en œuvre des projets* (phase 4). Des expérimentations sont réalisées afin de démontrer l'apport de valeur de

11/01/2005

## Le dispositif intrapreneurial « Une Myriade d'Idées »

l'idée. Le porteur peut également commencer à élaborer un business plan. Au niveau de ces dernières étapes, le financement du développement des projets est généralement accordé par le responsable de direction dont l'activité est concernée. Les projets « hors axes » peuvent trouver des financements directement auprès de la Direction Générale de Tau France.

Alors que 1998 fut une année faste, à partir de 1999 le dispositif *Une Myriade d'Idées* ne bénéficie plus que de maigres ressources : essentiellement un responsable à plein temps ainsi qu'un budget informatique. *Une Myriade d'Idées* ne dispose pas d'une enveloppe lui permettant de soutenir directement les projets sélectionnés ou encore d'un budget temps d'experts internes. Par conséquent, c'est au porteur de projet de négocier lui-même, et au coup par coup, les ressources avec les Directions de Marché concernées et sa disponibilité avec ses supérieurs.

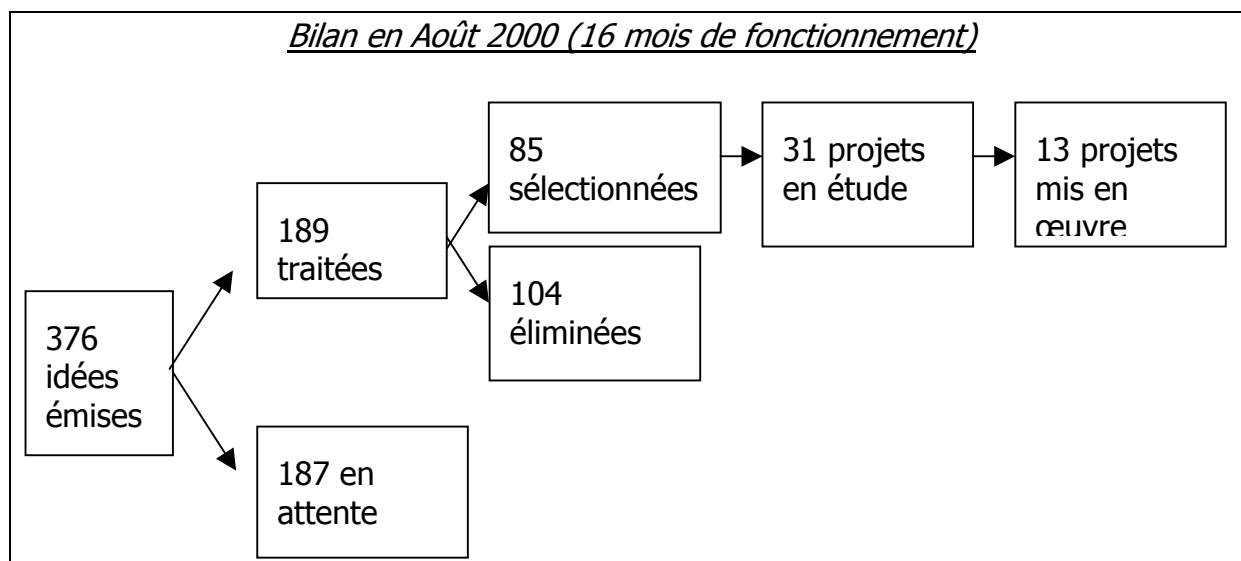
Pour pallier l'absence fréquente d'un porteur de projet motivé, Hervé Figucci tente d'assembler tant bien que mal des compétences et des individualités capables de faire avancer les projets les plus prometteurs sur une dimension ou à travers une phase spécifique. On assiste donc fréquemment à des transferts de responsabilité lors des passages d'étape.

En juin 2000, Hervé Figucci présente le dispositif *Une Myriade d'Idées* au comité de direction de Tau France. Il souligne la nécessité d'agir sur deux plans — la stimulation continue de la génération d'idées et l'accompagnement des porteurs pour la réalisation des projets — et demande des ressources supplémentaires. Il obtient l'autorisation de recruter une personne ainsi qu'un budget de 150 000 Euros pour améliorer le site Intranet. Il va enfin pouvoir se consacrer à l'accompagnement des porteurs de projet...

En août 2000, Jean-Pierre Varreau est sollicité pour le poste de directeur général d'une P.M.E. récemment acquise par le groupe et accepte l'offre qui lui est faite. Il part sans qu'on lui ait trouvé un remplaçant. Mais le dispositif intrapreneurial a repris des couleurs et l'annonce d'ouverture de poste est publiée.

11/01/2005





### Troisième étape : Démobilisation progressive [novembre 2000 – octobre 2001]

En octobre 2000, Marc Sala est nommé directeur de la DS en remplacement de Jean-Pierre Varreau, et prend officiellement ses fonctions le 1<sup>er</sup> décembre 2000. C'est durant cette période qu' *Une Myriade d'Idées* est officiellement relancé, en accord avec la direction générale de Tau France. Robert Desrochers intervient lors d'une réunion du réseau d'animateurs locaux pour récompenser les deux meilleurs idéateurs. Lors de cette réunion, Hervé Figucci présente Marc Sala à l'ensemble des participants.

Dès leurs premiers échanges, Hervé Figucci réalise que Marc Sala a une vision et des priorités quelque peu différentes des siennes. Marc Sala veut se focaliser sur les gros projets poursuivis au sein de la Division France et centraliser leur gestion. Il pense que les petits projets sont consommateurs de ressources et d'énergie au même titre que les gros, mais qu'ils n'en ont pas les potentialités et doivent par conséquent passer au second plan. Les gros projets, au contraire, doivent être mieux contrôlés et activement soutenus afin d'accroître leur chance de succès. Marc Sala compte par ailleurs mettre l'accent sur les acquisitions et assigne l'assistant qu' Hervé Figucci avait obtenu à cette tâche. L'euphorie de l'année 1999 est bien loin et l'organisation ne peut dégager une deuxième personne pour travailler sur le dispositif *Une Myriade d'Idées*.

Fort de son expérience, Hervé Figucci conçoit rapidement un nouveau dispositif – le dispositif *Innovation* – qui doit permettre de gérer et d'optimiser l'ensemble du portefeuille de projets de développement de Tau France. Le dispositif *Une Myriade d'Idées* y devient une source d'idées et de projets parmi d'autres.

11/01/2005

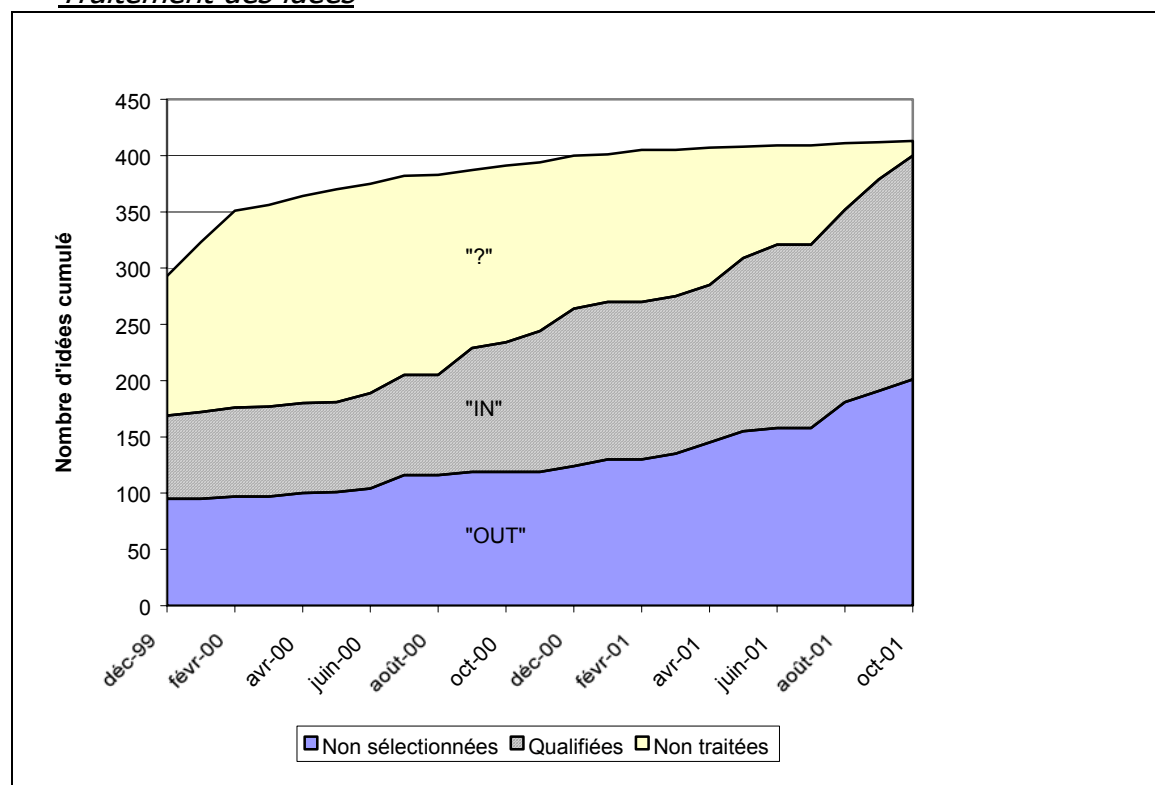
## Le dispositif intrapreneurial « Une Myriade d'Idées »

2001 sera une année difficile pour *Une Myriade d'Idées*. En février, Jean-Pierre Varreau propose à Hervé Figucci de le rejoindre mais celui-ci tient à mener à terme le projet *Innovaction*. En juin, il est à nouveau sollicité et, cette fois, accepte. Prévenu, Marc Sala lui demande de rester jusqu'à ce qu'un remplaçant lui soit trouvé. En octobre, Hervé Figucci n'a toujours pas de remplaçant et travaille à temps plein sur le dispositif *Innovaction*. Dans l'intervalle, Marc Sala accepte un nouveau poste et quitte la DS.

A l'automne 2001, de nombreuses incertitudes pèsent sur l'avenir d' *Une Myriade d'Idées* et Hervé Figucci qui prépare son départ s'inquiète de la pérennité d'un dispositif désormais bien rôdé et auquel il a dédié deux années complètes. Il attend impatiemment le verdict du remplaçant de Marc Sala, qu'il a récemment sollicité.

### Bilan en octobre 2001 (30 mois de fonctionnement)

- Traitement des idées



11/01/2005

## Le dispositif intrapreneurial « Une Myriade d'Idées »

- Estimation des CA des projets

	Marché potentiel	Marché accessible	CA année 0	CA année+1	CA année+ 3	Coût année 0	Coût année +1	Coût année +3
<b>Millions Euros</b>	<b>112</b>	<b>48</b>	<b>34</b>	<b>64</b>	<b>209</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
Bâtiment	44	13	18	25	91	0	0	0
Industrie	68	35	15	34	62	1	1	4
Infrastructure	0	0	1	4	49	0	0	0
Stratégie	0	0	0	1	7	1	1	1

## Les projets STOCKEASY et ECODOMUS

Les projets issus du dispositif *Une Myriade d'Idées* sont très hétérogènes. C'est sans doute le résultat de la très grande ouverture qui a caractérisé l'appel à idées lancé par la DS. Toute idée était a priori acceptable, qu'elle soit proche ou non des activités existantes, et devait être évaluée avant tout en fonction de son potentiel de business (voir annexe 9). Les mécanismes d'accompagnement n'étant pas « standardisés », le processus de développement a pu également varier significativement d'un projet à l'autre.

L'histoire des projets STOCKEASY et ECODOMUS illustrent bien cette diversité.

### Le projet STOCKEASY

Jean-Marie Ribera est chargé de clientèle industrie à l'agence de Clermont-Ferrand. Son activité de montage d'affaires exige de l'imagination et une bonne réactivité afin de se démarquer de la concurrence : il lui faut sans cesse soumettre de nouvelles idées aux clients et leur proposer des projets d'installation électrique adaptés et compétitifs. Jean-Marie Ribera prend connaissance du dispositif *Une Myriade d'Idées* au printemps 1999 lors de la présentation d'un animateur local. Il adhère complètement à la philosophie du mouvement qui correspond à sa démarche personnelle.

*« Dès le début, j'ai été vivement intéressé par cette démarche... Et j'ai tout de suite inséré quatre à cinq idées dans la base... »*

Parmi celles-ci se trouve l'idée qui donnera naissance à la société STOCKEASY. Cette idée consiste à gérer pour le compte des clients et de façon mutualisée, un magasin de proximité stockant des pièces de rechange à forte rotation dites

11/01/2005

## Le dispositif intrapreneurial « Une Myriade d'Idées »

« consommables ». Ce service payant garantirait aux clients un approvisionnement très réactif, une nécessité vitale dans un contexte de compétition sur les délais.

Déposée au printemps 1999, c'est une des premières idées traitées par Mathieu Lecore. Après en avoir discuté avec Jean-Marie Ribera, il la sélectionne puis l'encourage à l'affiner et à en évaluer la faisabilité. Jean-Marie Ribera négocie un dégagement de temps d'une journée par semaine ainsi qu'un budget de 24 000 Euros pour réaliser une première étude de marché. Cette étude sera conduite en interne sur une période de deux mois avec l'aide d'un stagiaire, William de Montet. Les conclusions de l'étude sont positives. Les agences et les sites du groupe visités sont tous intéressés par cette idée car les pièces de rechange constituent un réel problème. Une autre étude est menée en parallèle par un contrôleur de gestion afin de déterminer le potentiel de rentabilité du projet. Là encore, les résultats sont positifs.

Au vu de ces résultats, le projet est prêt à franchir l'étape suivante en novembre 2000. Il s'agit maintenant d'initier sa mise en œuvre. Jean-Marie Ribera doit réaliser le business plan et se lancer dans la création de l'entreprise. Cependant, les exigences de capitalisation de son projet, liées à l'importance des besoins en fonds de roulement (BFR) de l'activité, le font encore hésiter. Il ne souhaite pas se lancer seul dans l'aventure. Il a des responsabilités de chef de famille, et même si le groupe Tau lui assure un emploi au cas où le projet échouerait, il craint de quitter son poste.

Ce n'est qu'au printemps 2001 que l'étape suivante est enclenchée en partie grâce à l'enthousiasme de William de Montet, emballé par le projet et par la perspective de créer une start-up. Ensemble, Jean-Marie Ribera et William de Montet décident de franchir le pas et entreprennent l'élaboration de leur business plan. Un an s'est écoulé depuis l'émission de l'idée.

En septembre 2001, le projet est validé par le comité de direction de Tau France et Robert Desrochers accorde aux porteurs de projet un budget de 760 000 Euros ainsi que la possibilité d'utiliser l'ensemble des dispositifs de soutien à la création d'entreprise. La société est constituée au cours de l'automne. La répartition des actions est de 80% pour Tau et de 10 % pour chacun des porteurs qui n'ont pas à effectuer de mise de fond. En décembre 2001, le premier stock est constitué à Clermont-Ferrand dans les locaux d'une usine du groupe. Jean-Marie Ribera et William de Montet sont désormais employés à plein temps par la société STOCKEASY dont le PDG est un contrôleur de gestion de Tau.

La direction de STOCKEASY doit procéder à des états d'avancement bi-annuels avec la société mère. Par ailleurs, Tau fournit à la direction de STOCKEASY un soutien constant en octroyant, selon les besoins, l'aide du service juridique ou du service financier.

*« J'ai eu beaucoup de chance de pouvoir aller jusqu'au bout de mon idée au sein de Tau. Je ne l'aurai pas fait seul, mais avec l'environnement sécurisant de l'entreprise, c'est vraiment une expérience extraordinaire... »*

11/01/2005

## **Le projet ECODOMUS**

Isabelle Gallet prend connaissance du dispositif *Une Myriade d'Idées* au début de l'année 2000 grâce à une publication interne.

*« C'était dans une revue de communication interne. Il y avait un encart clair et imagé qui présentait le processus de développement, de la réception de l'idée à la réalisation du projet. J'ai découpé cet encart et je l'ai gardé affiché pendant un an. »*

Après six années passées au service des études de marché, Isabelle Gallet envisage de changer de poste. En attendant qu'une opportunité se concrétise, elle décide de faire un bilan de compétences et de réfléchir à l'orientation qu'elle souhaite donner à sa carrière. Passionnée d'écologie, elle est tentée de franchir le pas et de poursuivre un projet réellement en accord avec ses intérêts : *Une Myriade d'Idées* est peut-être la clé de sa réalisation professionnelle.

Le 25 septembre 2000, Isabelle Gallet prend rendez-vous avec Hervé Figucci pour lui parler de son projet. Il s'agit de créer et de commercialiser une gamme de produits électriques adaptés aux attentes de clients désireux de vivre dans un habitat respectueux des normes environnementales les plus élevées. Ensemble, ils formalisent cette idée et l'insèrent dans la base de données sous le nom d'ECODOMUS. L'idée est alors dirigée vers Jacques André, aiguilleur de la Direction « Marché et Bâtiment ».

Un mois passe avant que Jacques André n'ait le temps de se pencher sur ECODOMUS. Il valide l'idée mais refuse de l'« adopter » au sein de sa direction. C'est une idée complètement nouvelle qu'il n'est pas facile de rattacher à un business existant. Marc Sala, récemment nommé responsable de la DS, trouve l'idée intéressante et demande à Isabelle Gallet d'établir le devis d'une étude de marché préliminaire. A la mi-décembre le devis est prêt : le coût de l'étude est estimé à 16 000 Euros. Il s'agit maintenant de trouver le budget... En janvier 2001, Marc Sala fait le point avec la Direction « Marché et Bâtiment » et autorise Jacques André à financer l'étude.

Quelques jours plus tard, cependant, Marc Sala revient sur sa décision. L'idée est donc mise en attente. Fin janvier, Jacques André réussit à trouver un financement : il a réussi à mettre à contribution le département technique « Basse Tension ». Isabelle Gallet peut se lancer dans l'étude. Elle reçoit peu d'appui de son supérieur hiérarchique : ce sont des personnes extérieures à son service, comme Hervé Figucci, qui lui offrent leur soutien. En avril 2001, Isabelle Gallet, aidée par un stagiaire, prépare un dossier pour L'Entrepreneur Club. Sa première présentation est centrée sur des problématiques techniques et ne donne pas suffisamment d'informations d'ordre économique. Elle modifie donc son dossier et le présente le 1<sup>er</sup> juin 2001 devant L'Entrepreneur Club. ECODOMUS est accueilli avec beaucoup d'enthousiasme. Les membres du Club qui travaillent avec Isabelle Gallet tout l'après-

11/01/2005

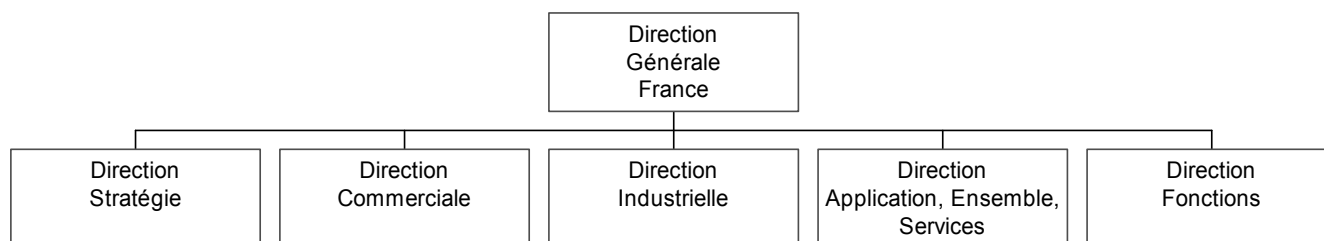
## **Le dispositif intrapreneurial « Une Myriade d'Idées »**

midi entrevoient un vaste potentiel de marché. A la fin de la journée, diverses alternatives sont identifiées : la création d'une start-up indépendante, la création d'une start-up sous l'égide de la fondation Tau ou encore, une configuration dans laquelle le projet serait hébergé par une division pour y être développé.

Isabelle Gallet part en vacances remplie d'espoir et persuadée que dès son retour elle travaillera sur l'étude de faisabilité de son projet. Mais la Direction France se pose des questions sur Isabelle Gallet car celle-ci ne possède ni les compétences techniques pour développer les produits ni les compétences managériales pour diriger la start-up et de nouveau, le projet paraît s'enliser. A son retour de vacances et sur le point de partir en congé formation, Isabelle Gallet va chercher à travers diverses prises de contact à maintenir son projet en vie. Ses interlocuteurs sont généralement intéressés par ECODOMUS mais ne peuvent rien lui promettre car ils ne disposent ni des personnes ni des financements requis pour développer ECODOMUS.

*11/01/2005*

**Annexe 1 : Organigramme Tau France (1998)**

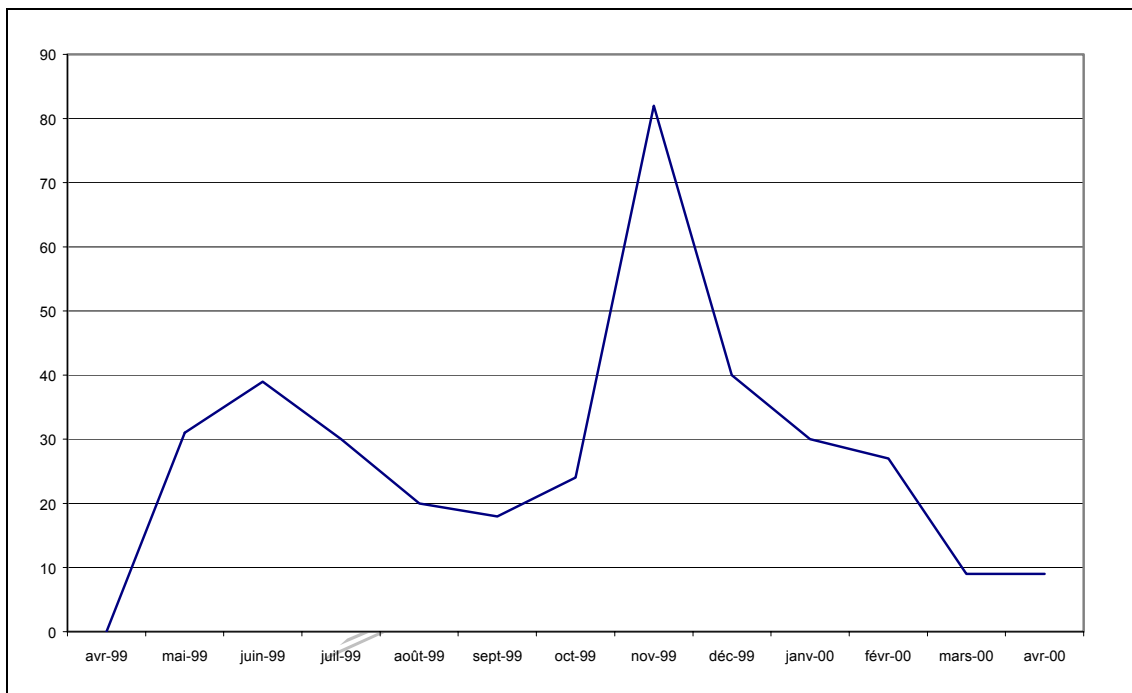


**Annexe 2 : Axes de croissance du groupe Tau**

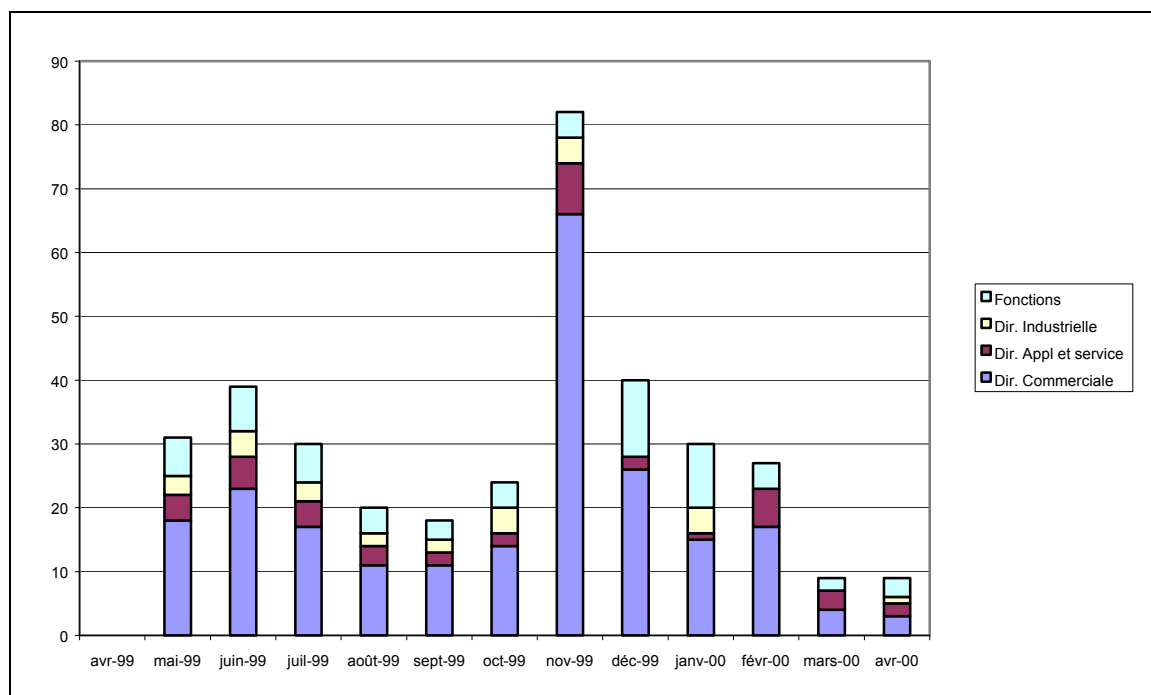
<b>Une Myriade d'Idées</b>	Business nouveaux	<i>Activités nouvelles, différentes</i>
		<i>Nouveaux leviers de croissance</i>
	Offres nouvelles	<i>Coopération avec les clients</i>
		<i>Offres de services</i>
Extension d'offres	<i>Produits et services d'accompagnement</i>	

**Le dispositif intrapreneurial « Une Myriade d'Idées »**

**Annexe 3 : Nombre d'idées recueillies (par mois)**



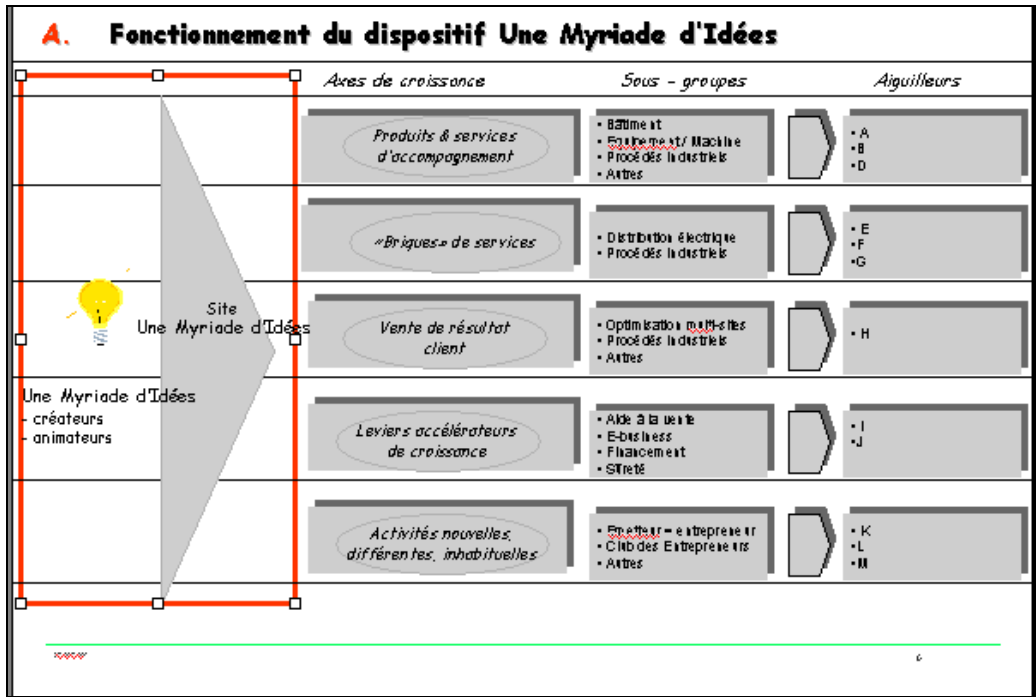
**Annexe 4 : Répartition des idées selon leur origine**



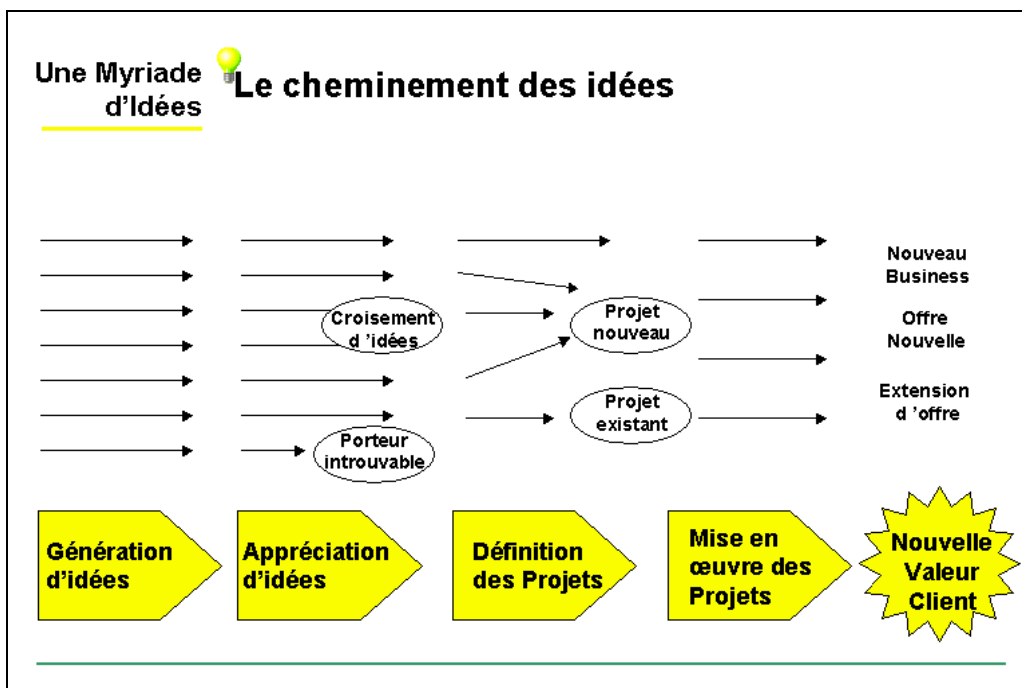
11/01/2005



**Annexe 5 : Affectation des « Aiguilleurs »**



**Annexe 6 : Les phases du processus de développement business**



**Annexe 7 : Statut des idées traitées par aiguilleur en juin 2001**

		STATUT IDEE							
Jun 2001		0	1	4	5	6	7	8	9
<i>Aiguilleur</i>	Nombres d'idées concernant l'axe	Enregistrée En attente	En cours d'appréciation	Qualifiée innovante	Qualifiée contributive	Qualifiée anticipative	Traitée	Non sélectionnée redondante	Non sélectionnée hors stratégie
1	28			1	14	1		3	9
2	41	4	7	3	6	2	5	3	11
3	2	1						1	
4	9	1	1		5				2
5	3		1		1				1
6	33	4	12	1	5	1	3		7
7	21	4	5		10			2	
8	4	3							1
9	6	3							3
10	75		7	8	12	12		7	29
11	71	10	8		8	9	2	15	19
12	37		1	1	19	4		1	11
13	37	1			14	2		13	7
14	5							5	
15	31	7	6	1	10	1			6
16	5	1			2			2	
<b>TOTAL</b>	<b>408</b>	<b>39</b>	<b>48</b>	<b>15</b>	<b>106</b>	<b>32</b>	<b>10</b>	<b>52</b>	<b>106</b>
<b>%</b>		9.56	11.76	3.68	25.98	7.84	2.45	12.74	25.98

11/01/2005

**Annexe 8 : Statut des idées traitées par aiguilleur en octobre 2001**

		STATUT IDEE							
Octobre 2001		0	1	4	5	6	7	8	9
<i>Aiguilleur</i>	Nombres d'idées concernant l'axe	Enregistrée	En cours d'appréciation	Qualifiée innovante	Qualifiée contributive	Qualifiée anticipative	Traitée	Non sélectionnée redondante	Non sélectionnée hors stratégie
<b>1</b>	24			1	12			3	8
<b>2</b>	51		1	6	16	4	5	4	15
<b>4</b>	11				7			1	3
<b>5</b>	3				2				1
<b>6</b>	37		4	4	8	2	3	2	14
<b>7</b>	24		3	1	15			3	2
<b>9</b>	6	1			1				4
<b>10</b>	80		3	7	13	12	1	11	33
<b>11</b>	66		1		12	9	2	17	25
<b>12</b>	37			1	19	4		1	12
<b>15</b>	74			3	25	4		19	23
<b>TOTAL</b>	<b>413</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>23</b>	<b>130</b>	<b>35</b>	<b>11</b>	<b>61</b>	<b>140</b>
%		0.24	2.90	5.57	31.48	8.47	2.66	14.77	33.90

11/01/2005

**Annexe 9 : Quelques exemples d'idées émises**

<b>Qualifiée innovante</b>	Accompagnement des mobilités internes
	Développer une offre d'énergie solaire
<b>Qualifiée contributive</b>	Vente de matériel reconditionné
	Création d'un site pour recueillir les observations de clients
<b>Qualifiée anticipative</b>	Carte de fidélité donnant droit à des réductions, des conseils, de l'assistance
	Vendre aux compagnies d'assurance un label Tau regroupant des artisans effectuant les vérifications après un sinistre
<b>Non sélectionnée redondante</b>	Aider les artisans dans la promotion de leur produits
	Créer un extranet pour les clients
<b>Non sélectionnée – Hors stratégie</b>	Proposer aux clients la mise à disposition d'une structure de recouvrement de finance
	Rénovation et revente des machines
	Développer un logiciel pour réaliser les devis
	Créer une édition technique de livres
	Créer des visites de tourisme technique de sites industriels

11/01/2005