

A close-up, profile view of a man wearing a black cap and a dark blue shirt, focused on adjusting a large, complex industrial machine. The machine has various pipes, valves, and gauges. The background is slightly blurred, showing more of the industrial environment.

L'INTRAPRENEURIAT  
AU SERVICE  
DE LA CROISSANCE :  
LE CAS HOMESERVE

EXPLORER



# L'INTRAPRENEURIAT AU SERVICE DE LA CROISSANCE : LE CAS HOMESERVE

P.5

DÉCOUVRIR

## L'HISTOIRE

L'histoire du développement international de HomeServe, une entreprise de service de proximité dont la croissance annuelle moyenne est de plus de 20%. Son secret ? Une culture de l'intrapreneuriat généralisé.

par **Véronique Bouchard**, professeur associé en management stratégique à EMLYON Business School

P.11

COMPRENDRE

## ANALYSE

Comment susciter de l'innovation collective, incrémentale et foisonnante. Une analyse des facteurs favorables à l'intrapreneuriat.

par **Véronique Bouchard**, professeur associé en management stratégique à EMLYON Business School

P.15

DÉBATTRE

## REGARDS CROISÉS

**Gilles Adam**, responsable des partenariats chez Doméo, nous livre un point de vue de l'intérieur et **Stefan Fraenkel**, directeur de l'incubateur de l'Ecole Hôtelière de Lausanne, élargit le sujet au secteur des services d'accueil (*hospitality management*).

P.20

## POUR ALLER PLUS LOIN



---

# L'HISTOIRE

---

DÉCOUVRIR



Véronique Bouchard  
Professeur associé  
EMLYON  
Business School

**L'histoire du développement international de HomeServe, une entreprise de service de proximité dont la croissance annuelle moyenne est de plus de 20%. Son secret ? Une culture de l'intrapreneuriat généralisé.**

## La genèse et le développement de HomeServe

**L'histoire de HomeServe est avant tout celle d'un « serial entrepreneur » :** Richard Harpin. Lauréat dès l'âge de 20 ans d'un prix d'entrepreneuriat, il a lancé de nombreuses sociétés pendant son parcours scolaire et universitaire.

**Après un passage chez Procter & Gamble, il crée son entreprise de conseil** et c'est dans ce cadre qu'il se familiarise avec le monde de l'eau. En 1993, il a l'idée de proposer au grand public un service d'assistance plomberie souscrit par abonnement. Il a constaté en effet que quand un particulier a un problème de plomberie, son réflexe est souvent d'appeler son fournisseur d'eau. Or celui-ci n'a pas de réponses à lui proposer pour les fuites se situant en aval du compteur et qui ne relèvent donc pas de sa responsabilité. Lorsqu'il tente de résoudre lui-même son problème, le particulier a du mal à localiser un plombier disponible et fait face à de nombreuses incertitudes : l'intervention sera-t-elle de qualité ? Combien coûtera-t-elle ? D'où l'idée de proposer en partenariat avec des compagnies d'eau un abonnement payant permettant aux particuliers d'accéder sur simple appel à une assistance plomberie 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

**Le concept n'était pas original en soi :** une petite compagnie d'eau dans le Sud de l'Angleterre le proposait, limitant toutefois ses interventions

aux dégâts touchant les canalisations d'eau dans les jardins. Dix-sept ans plus tard, cette entreprise n'a que 10 000 clients tandis que HomeServe en compte près de 5 millions ! La capacité à mettre en œuvre des idées à grande échelle, comme nous allons le voir, semble faire partie de l'ADN de HomeServe.

**A partir de 1993, il faut environ un an et demi** à Richard Harpin pour développer son concept et cinq ans pour connaître le succès dans son pays d'origine. En 1998, les performances de HomeServe sont bonnes et Richard Harpin décide qu'il est temps de démarrer la phase d'internationalisation. Ce sera d'abord la France, marché important et géographiquement proche de l'Angleterre. Rachael Hughes en sera l'acteur principal.



Rachael Hughes est CEO de HomeServe Europe et PDG de Doméo et elle est également administrateur de la Chambre de Commerce Franco-Britannique. De nationalité britannique, elle a fait ses études supérieures en Angleterre et en France, puis a passé plusieurs années en Amérique du Sud (Mexique, Brésil et Argentine) où elle a développé de nouveaux marchés pour CHEP, le leader mondial de la location et de la gestion de palettes. Elle a rejoint HomeServe en 2001 pour créer Doméo.

Entre 1998 et 2000, des contacts sont pris avec les grandes compagnies d'eau françaises : Vivendi, la Lyonnaise des Eaux, la Compagnie Générale des Eaux... En janvier 2001, une lettre d'intention est signée avec la Compagnie Générale des Eaux pour créer une *joint venture*. En juin 2001, Rachael Hughes, qui connaît Richard Harpin depuis la création de HomeServe, est nommée à la tête de « Doméo », avec pour mandat de construire et de faire croître la filiale française de HomeServe.

**La filiale française sera basée à Lyon**, grande ville à fort potentiel, mais également siège de la région Centre-Est de la Compagnie Générale des Eaux, dont le directeur est un fervent supporteur du projet. Celui-ci offre d'héberger l'équipe de Doméo dans ses bureaux. L'introduction d'une offre comme celle de Doméo arrive à point nommé pour la Compagnie Générale des Eaux qui, en pleine réflexion autour d'une stratégie de passage d'une logique d'usager à une logique de client, cherche à faire évoluer son métier. La *joint venture* avec HomeServe constitue une innovation majeure pour la Compagnie Générale des Eaux.

### La création et la croissance de Doméo

**L'équipe de départ est limitée à deux personnes** : Rachael Hughes et une jeune responsable de projet d'origine française rattachée à HomeServe UK. Les deux femmes travaillent pendant cinq mois à l'élaboration d'un plan de démarrage et de développement de la filiale française. Durant cet intervalle, Rachael Hughes ira passer quelques semaines à la maison mère pour bien comprendre le modèle HomeServe et ses divers métiers opérationnels.

“Après deux campagnes coûteuses et peu efficaces, la survie de la filiale est en jeu.”



**Début août, les premières embauches ont lieu** : un manager qui partira se former trois semaines en Angleterre au processus de vente et, fin août, quatre chargés de clientèle, chargés de gérer les abonnements par téléphone ou courrier. Afin de minimiser les risques, tous sont en intérim. Le transfert de méthode piloté par la responsable de projet se passe bien. Le système d'information et les supports de formation se mettent en place sur la base de l'expérience anglaise et une campagne de marketing direct démarre en septembre : un million de courriers de prospection sont envoyés, pour un coût d'environ 500 K Euros. En parallèle, un réseau de plombiers est constitué. L'idée est de les associer au projet et de les faire grandir avec l'entreprise. Les résultats de la première campagne sont satisfaisants, et l'activité semble bien partie. Deux autres campagnes de mailing sont lancées, en janvier et en mars 2002. Mais cette fois, les résultats sont décevants. Un bilan global est fait à cette occasion et mène à une remise en cause générale des produits, des prestations et de la communication : à l'origine de ces performances décevantes, une stratégie marketing reflétant trop directement la vision du partenaire et débouchant sur des erreurs de positionnement et de communication. Des prestations peu compréhensibles pour le grand public sont retirées et la communication est reconçue pour une meilleure description des problèmes, de leurs impacts et des solutions simples et innovantes que Doméo propose.

**Après deux campagnes coûteuses et peu efficaces, la survie de la filiale est en jeu.** Rachael Hughes et Richard Harpin demeurent cependant intimement convaincus de la pertinence de leur proposition. Il leur faut juste trouver la bonne accroche. Suite au travail de remise en cause générale, en juin 2002, une campagne de la dernière chance est lancée et cette fois le succès est au rendez-vous.



Dès lors, les embauches démarrent véritablement, avec très vite un responsable réseau chargé de gérer les prestataires externes, dont la rapidité et la qualité des interventions sont critiques pour la crédibilité de Doméo. La taille de l'entreprise est multipliée par cinq en un an et les effectifs de Doméo passent de 3 à 150 personnes en cinq ans. Aujourd'hui, la filiale française compte 540 collaborateurs, entre le service clientèle en centre d'appel (150 personnes), la gestion opérationnelle des sinistres (150 personnes), le télémarketing (90 personnes), le marketing (60 personnes), en charge de la veille et du développement produits, et l'administration (environ 90 personnes).

### L'internationalisation de HomeServe

Dès 2006, de nouvelles filiales européennes de HomeServe sont créées : l'Espagne d'abord, puis la Belgique, l'Italie et l'Allemagne.

Il s'avère que le modèle d'entreprise développé en France est à 80% similaire au modèle initial développé en Angleterre. Ce sera vrai pour toutes les autres filiales. Les fondamentaux d'un service d'assistance pour une prestation de base comme la plomberie ne varient en effet pas beaucoup d'un pays à l'autre. Curieusement, cependant, les 20% de variations locales observées dans les différents pays ne concernent jamais les mêmes aspects !

Les 20% de spécificités locales sont critiques, car c'est sur leur compréhension que repose la réussite ou l'échec de HomeServe sur ses nouveaux marchés. Le responsable de filiale doit être capable de distinguer les aspects du business qui peuvent être transférés comme tels de ceux qui, au contraire, doivent être modifiés. C'est pourquoi le développement de nouveaux marchés doit être porté par des entrepreneurs, capables de comprendre ce qui est unique à chaque pays et d'adapter en conséquence le modèle HomeServe.

Le développement de nouvelles filiales se fait selon trois principes qui contribuent largement au succès des implantations locales :

1. La mise en place d'une petite équipe qui s'étoffe progressivement et qui s'appuie initialement sur les compétences et le savoir-faire d'un groupe de managers chevronnés « volants », dont le rôle est de faciliter le transfert de bonnes pratiques ;

“Des objectifs d'innovation spécifiques font partie des critères d'évaluation de tous les cadres.”

2. L'application du modèle de base HomeServe (ratios standards, systèmes d'information, méthodes, processus clés, etc.), en l'adaptant au contexte local pour en faire un modèle unique ;
3. La sélection de responsables de filiales au profil entrepreneurial.

### Une culture entrepreneuriale soutenant l'innovation continue

Pour HomeServe, le marketing est une fonction essentielle qui contribue à renouveler le processus commercial (nouveaux canaux de vente, campagnes de communication innovantes, etc.) et assure le développement et le lancement de nouveaux produits (identification, par exemple, de nouveaux problèmes domestiques et proposition de nouvelles offres, comme une assistance serrurerie en cas de perte de clés). Chaque année cinq à six nouveaux produits/services sont testés et deux ou trois sont lancés.

HomeServe cherche également à encourager l'innovation au-delà de la fonction marketing, au cœur de tous ses métiers (ainsi, depuis peu, des stylos intégrant la technologie Bluetooth permettent aux prestataires de remplir des bons d'intervention qui s'enregistrent automatiquement dans le système d'information).

**L'innovation constitue d'ailleurs une des six dimensions du leadership** tel que l'entreprise le définit (cf. Les six dimensions du leadership HomeServe dans l'annexe 1). A ce titre, l'innovation constitue à la fois une valeur cardinale et un objectif guidant plusieurs processus de gestion des ressources humaines.

Au niveau de l'embauche, la capacité d'innovation, d'entrepreneuriat et de soutien au développement d'idées nouvelles des candidats est testée grâce à un questionnaire *ad hoc*. Elle se retrouve également dans les documents explicitant les valeurs essentielles de l'entreprise inculquées aux nouvelles recrues. Des objectifs d'innovation spécifiques font partie des critères d'évaluation des cadres, du niveau intermédiaire jusqu'aux hauts dirigeants, et sont intégrés dans leur formulaire d'auto-évaluation annuelle.

**Sur le plan organisationnel, le groupe HomeServe est décentralisé** et le staff de HomeServe Europe ne compte que trois cadres. Les filiales bénéficient d'une grande autonomie, qui favorise les initiatives locales. HomeServe attend d'ailleurs des responsables locaux qu'ils agissent en entrepreneurs (ceux-ci ont souvent déjà créé des sociétés ou piloté des organisations en croissance très rapide), qu'ils développent l'activité comme s'il s'agissait de leur propre affaire et qu'ils acceptent de prendre des risques. Cette prise de risque est récompensée par la perspective d'une association au capital de HomeServe, au travers d'un plan d'incitation à long terme (*long term incentive plan*), basé sur des critères de performance et de développement précis. Dans les filiales les plus développées (Royaume-Uni, France et USA), plusieurs membres du Comité de Direction sont d'ailleurs éligibles à être considérés pour une participation à l'actionariat.

“Sa croissance annuelle moyenne, depuis sa création, est de plus de 20%.”

**HomeServe a aujourd'hui plus de 18 ans.** Sa croissance annuelle moyenne, depuis sa création, est de plus de 20%. Pour tenir un tel rythme, HomeServe doit se réinventer en permanence. A part l'Angleterre, où une équipe de R&D conçoit et teste des idées innovantes, il n'y a cependant pas de structure dédiée à la gestion de l'innovation. L'innovation est diffuse, et naît des employés eux-mêmes, de leurs besoins, de leurs profils et de leurs expériences. Il n'y a pas non plus de processus d'innovation, de méthodes élaborées et formalisées dans ce qui serait un « manuel de l'innovation ». La logique dominante est informelle, portée par les individus, depuis l'entrepreneur développeur d'un pays jusqu'aux employés imprégnés des valeurs et des modèles de comportement HomeServe.

Par contre, il existe un processus formalisé autour du développement et de la diffusion des « bonnes pratiques ». Les cinq membres du Comex Groupe sont en effet chacun porteur d'un vecteur clé (ou « *key driver* ») au niveau mondial, tel que, par exemple, la fidélisation des clients, les partenariats, le service clients, le développement de produit ou la gestion des coûts... Ils jouent le rôle de sponsor et pilotent un ou plusieurs « champions » qui font vivre le sujet et animent des échanges d'expérience. Deux collaborateurs dédiés assument une fonction de coordination des bonnes pratiques internes, dans tous les domaines stratégiques pour l'entreprise. L'animation peut prendre la forme de conférences téléphoniques mensuelles ou d'ateliers thématiques. Récemment, quinze personnes provenant des Etats-Unis, d'Espagne, de France et du Royaume-Uni se sont réunies pour échanger leurs expériences et idées autour de la question « Comment générer plus rapidement des contrats de partenariat ? ». Tous les vecteurs clés de l'entreprise font ainsi l'objet d'une animation structurée.

**Il existe des dispositifs similaires dans certaines filières métiers** (comme par exemple les RH, où l'échange d'expérience porte sur le recrutement, la rétention, la gestion des carrières et la formation). La fonction marketing utilise un outil informatique de partage des connaissances (« *Sharepoint* »), qui permet à tous les intéressés d'accéder aux actions et outils de promotion mis en place par chacune des filiales. Le maillage au niveau des métiers est relativement informel et autogéré, mais il contribue néanmoins à créer des relations croisées multiples entre filiales.



## Des enjeux liés à l'innovation en contexte de forte croissance et de complexité accrue

**HomeServe est une entreprise caractérisée par un vrai dynamisme interne.** Beaucoup d'idées et de projets circulent et cette créativité est perceptible de l'extérieur, par les clients, les partenaires, les recrues potentielles... Le défi qui apparaît aujourd'hui est de maintenir et cultiver ce dynamisme alors que le périmètre d'activité de HomeServe ne cesse de s'accroître. Comment, en effet, demeurer entrepreneurial et innovant dans une organisation qui grandit et qui se complexifie très vite ?

Par ailleurs, le foisonnement d'idées et de projets que l'on observe au sein des différentes filiales de HomeServe ne risque-t-il pas d'aboutir au saupoudrage et donc au gaspillage des ressources de l'entreprise ? Ne faut-il pas envisager de mettre en place des dispositifs permettant de repérer, d'évaluer et d'appuyer les projets les plus stratégiques ou prometteurs ? Aujourd'hui, c'est le processus de planification stratégique à trois ans (revu tous les ans) qui sert de filtre. Une formulation claire du métier et du positionnement de HomeServe a été communiquée à tous sous l'intitulé simple : « *what we are, what we are not* ». HomeServe, par exemple, ne veut pas être une entreprise B to B, et ce n'est donc pas la peine de proposer des idées dans ce domaine. ●

### QUESTIONS

- 1 - Quels sont les éléments et événements du parcours de développement de HomeServe et de Doméo qui ont retenu votre attention ?
- 2 - Comment HomeServe et Doméo encouragent-elles l'innovation permanente ?
- 3 - Comment garantir la pérennité d'une telle dynamique dans un contexte de croissance et de complexité accrue ?



HomeServe

### CHIFFRES CLÉS 2011

- Au niveau mondial, 1,6 millions de réparations pour 5 millions d'abonnés.
- Pour Doméo, 86 M€ de CA pour près de 900 000 clients, et 2,3 millions de contrats.
- 96% de satisfaction client et 87% de renouvellement de contrats.



### **Annexe 1 : Caractéristiques du leader HomeServe**

<b>Characteristic</b>	<b>What it means in action</b>
<b>Adaptability</b>	A positive 'can do' approach to work even when faced with significant challenges. Willing to take on additional responsibility and skilfully guides others through change. Excellent influencer.
<b>Build Capability</b>	Building great teams. Inspiring and engaging others to excel. Professionally competent and ensures team have the required skills, knowledge and motivation to take the business forward.
<b>Customer Focus</b>	Strong focus on identifying, understanding and giving priority to exceeding the needs of customers whether internal or external.
<b>Delivery of Results</b>	Consistently delivering high standards and exceeding expectations of key stakeholders. Highly effective in seeking better ways to deliver growth and success.
<b>Drive &amp; Ambition</b>	Making things happen by leading from the front, taking initiative and driving business success. Clear commercial awareness, resilient and focused.
<b>Innovation</b>	Delivering new value by identifying and bringing to life new opportunities for business growth - whether product, process or people.

---

# ANALYSE

---

COMPRENDRE



Véronique Bouchard  
Professeur associé  
EMLYON  
Business School

## QUELQUES ASPECTS REMARQUABLES DE L'HISTOIRE DU DEVELOPPEMENT DE HOMESERVE ET DE DOMEO

Comment susciter de l'innovation collective,  
incrémentale et foisonnante. Une analyse des facteurs  
favorables à l'intrapreneuriat.

On trouve dans ce cas de nombreux éléments typiques des récits entrepreneuriaux où l'innovation apparaît comme un processus émergent, créateur de valeur, mais aléatoire et précaire.

**On y voit qu'invention et innovation sont deux notions distinctes** et que de l'idée à la réussite commerciale il y a de nombreuses étapes que tous ne peuvent franchir. Richard Harpin s'est inspiré d'un service existant, resté confidentiel, qu'il a su améliorer et déployer à grande échelle. Ce point nous enseigne que l'innovation ne marque pas forcément une rupture et que des améliorations d'un concept à la marge, alliées à une opérationnalisation audacieuse, peuvent donner lieu à un grand succès commercial.

**Cette logique se retrouve aussi dans le modèle de développement de HomeServe à l'international.** Toutes les filiales étrangères se réfèrent au modèle développé au Royaume-Uni, en reprenant la stratégie, l'organisation et les processus, mais toutes se caractérisent par environ 20% d'éléments originaux, qui leur permettent de coller aux spécificités de leur environnement et de répondre à ses attentes.

**Un autre point remarquable est le parcours chaotique de Doméo à ses débuts,** sa traversée

du désert après un premier lancement apparemment réussi. Les dynamiques entrepreneuriales ne sont pas linéaires et sont marquées par des points d'inflexion, des rebonds et des crises. Mieux vaut le savoir... Et là comme ailleurs, c'est la grande ténacité des entrepreneurs qui a fait la différence.

Dans une activité de services aux particuliers telle que celle de Doméo, les barrières à l'entrée

**“Les dynamiques entrepreneuriales sont marquées par des points d'inflexion, des rebonds et des crises.”**

sont relativement faibles : il s'agit donc pour le premier entrant de se développer aussi vite que possible et d'améliorer constamment son offre et sa productivité, coupant ainsi l'herbe sous les pieds de ses concurrents potentiels. Croître vite et innover constamment dans une industrie dont les employés sont le principal facteur de production suppose que tous s'engagent à fond dans leur boulot et que tous réfléchissent à comment mieux le faire. L'innovation montante ou « *bottom up* » y est donc très importante. On est aux antipodes des entreprises à forte intensité capitalistique, où l'innovation repose sur des choix technologiques impliquant des investissements coûteux et qui sont décidés et pilotés par le sommet.

**Pour se démarquer de la concurrence**, les filiales de HomeServe doivent être réactives et innover à 360° dans l'ensemble des domaines de la chaîne de valeur : organisation, systèmes, services offerts, relation client, marketing... La vitesse est un impératif pour garder un temps d'avance et l'agilité collective repose sur un foisonnement d'idées nouvelles et une mise en œuvre rapide, à tous les niveaux. La croissance de la société passe par des campagnes de mailing mais aussi et surtout par des recrutements de qualité, une stratégie d'internationalisation ambitieuse et la mobilisation des ressources et des compétences internes. Dans un tel modèle, l'innovation est collective, incrémentale et foisonnante et la croissance dépend directement des efforts de tous. Les dirigeants le savent bien et cherchent d'ailleurs à recruter des profils entrepreneuriaux et innovants.

“Dans un tel modèle, l'innovation est collective et la croissance dépend directement des efforts de tous.”

**Le cas permet aussi de distinguer deux figures d'« intrapreneurs »**. Au plus haut niveau du groupe, à la tête des filiales, on trouve des dirigeants autonomes, débrouillards et tenaces. Ces managers sont totalement engagés dans le développement de leur filiale, capables de prendre des risques mais également très sensibilisés à ce qui se fait dans le reste du groupe, et capables de s'appuyer sur les ressources existantes. Ce sont des profils individualistes – qui se comportent comme s'ils développaient leur propre entreprise – et, en même temps, des « *team players* », avec une vision globale du groupe, prêts à partager leurs expériences et à contribuer à un développement d'ensemble, qui dépasse leur propre périmètre. Ils sont à ce titre de parfaits intrapreneurs, autonomes mais sensibles aux enjeux de l'entreprise qui les emploie.

**L'autre profil d'intrapreneur se trouve au niveau du « middle management »**, qui semble constituer une pépinière d'individus réactifs, soucieux d'entretenir une dynamique d'innovation permanente et ce, dans tous les principaux métiers de Doméo.

La dynamique de croissance et d'innovation de l'entreprise me semble reposer en grande partie sur la présence simultanée de ces deux profils d'intrapreneurs et leur niveau de mobilisation au quotidien.

## Comment HomeServe encourage l'innovation

**Plusieurs leviers managériaux favorisent l'innovation.** Tout d'abord, HomeServe cherche à conserver l'esprit PME. Les cadres sont au contact direct des employés et influencent ceux-ci par ajustement mutuel et par l'exemple. Les échanges entre employés sont intenses, favorisant un esprit d'émulation et une socialisation informelle. De plus, l'entreprise met en place des procédures d'embauche qui permettent, grâce à un questionnaire spécifique, d'identifier les profils innovants. La charte des valeurs de HomeServe prône l'innovation et les objectifs annuels d'évaluation incitent les managers de l'entreprise à innover. Enfin, la structure de l'entreprise est très décentralisée, laissant une forte marge de manœuvre aux filiales et encourageant ainsi l'engagement et l'esprit d'entreprendre.

### Qu'est-ce qu'un intrapreneur ?

Un intrapreneur est un employé qui adopte certaines des valeurs, attitudes et comportements de l'entrepreneur et qui, ce faisant, contribue au renouvellement, à la croissance et à la compétitivité de son entreprise. L'intrapreneur est porteur d'un projet utile à l'entreprise, dont il a lui-même défini les contours et dans lequel il est fortement engagé. Le fait d'appartenir à une organisation permet à l'intrapreneur d'accéder plus facilement à des ressources mais constitue également une contrainte. Une part significative des efforts de l'intrapreneur est en effet dédiée à vendre son projet en interne et à y rechercher des appuis. Pour réussir, l'intrapreneur doit avoir certaines qualités de l'entrepreneur, mais il doit également être sensible à la réalité organisationnelle et politique dans laquelle il est immergé.

En dépit de leurs déclarations, la plupart des entreprises n'offrent pas un terrain favorable aux intrapreneurs, qui dérangent par leur autonomie et leur tendance à ne pas trop tenir compte des rapports hiérarchiques et des procédures établies. Les entreprises les plus favorables aux intrapreneurs sont celles où la nécessité d'innover est forte et diffuse, dont le management fait confiance aux individus, dont la structure est décentralisée et dont les mécanismes d'appui aux nouvelles initiatives sont simples et transparents.

### Comment l'entreprise gère l'innovation suscitée

**Globalement, le cas montre qu'elle la gère assez peu.** On a l'impression d'un foisonnement d'idées autorégulé. Certes, des coordinateurs internationaux animent des partages d'expériences autour de vecteurs clés et la fonction marketing a mis en place des outils informatiques de partage des connaissances. Mais est-ce suffisant ? A mesure que l'entreprise s'étend, n'y a-t-il pas un risque accru de redondance ou de dispersion des efforts par manque de vision d'ensemble et de coordination ? Un autre risque est celui d'une complexification accrue et inutile des stratégies, des modes de fonctionnement et des outils.

“On a l'impression d'un foisonnement d'idées autorégulé.”

**Le défi consiste donc, selon moi, à mettre un peu d'ordre,** sans alourdir la machine. Concrètement, on pourrait imaginer un système informatique qui rende visibles à tous les projets innovants en cours (avec une fonctionnalité du type « voici ce que je fais, voici où j'en suis, si vous travaillez sur le même sujet, contactez-moi »). On pourrait aussi mettre en place des systèmes d'incitation permettant de valoriser la coopération internationale et établir des priorités pour faire converger les projets et encourager les synergies. Une autre façon d'améliorer la convergence des projets est de choisir, chaque année, un nombre restreint de thèmes sur lesquels faire porter l'innovation. Cela semble déjà être le cas avec les « *key drivers* » au niveau mondial. On pourrait imaginer la même démarche au niveau local, dans chaque filiale. A mesure qu'une entreprise grandit, elle a tendance à se complexifier : il est donc important de s'assurer que les innovations introduites apportent réellement de la valeur et qu'elles se substituent aux pratiques anciennes plutôt qu'elles ne s'y superposent. Il faut avoir le courage de refuser les nouvelles initiatives qui ne répondent pas à certains critères minimaux et de se débarrasser des pratiques et des projets obsolètes.



**Les procédures pour évaluer les projets doivent être légères, transparentes.** On doit pouvoir communiquer sur les arbitrages et expliquer quels projets ont été retenus et pourquoi. J'imagine une segmentation des projets par importance et niveau de risque, avec trois instances d'approbation : les projets locaux seraient approuvés par la filiale, les projets stratégiques par la région et les grands projets par le groupe. Enfin, il faut récompenser tout autant la diffusion de l'innovation que l'innovation elle-même.

**On pourrait imaginer confier l'animation de ce dispositif à un responsable opérationnel,** en duo avec une personne qui maîtrise les systèmes d'information. Il ne faut surtout pas alourdir la

structure avec des fonctions spécialisées (type « *knowledge managers* » ou direction de l'innovation). Ce binôme serait mis en place pour trois ans, à l'échelon national, tout en prévoyant une coordination d'ensemble. Mais ce n'est pas une obligation : toutes les filiales ne sont pas traversées par les mêmes interrogations et celles qui démarrent n'en sont pas au stade de peaufiner leurs innovations. Attention surtout à ne pas bureaucratiser la structure et rigidifier les comportements. Il ne faut pas tuer l'élan et la créativité de HomeServe. Ce que l'on cherche à optimiser, c'est l'innovation, pas la discipline. C'est toute la difficulté de vouloir encadrer un modèle de développement basé sur le foisonnement et l'initiative de tous. ●



---

# REGARDS CROISÉS

DÉBATTRE

## « CHEZ DOMEQ, ON PEUT TOUT REMETTRE EN CAUSE... »



Premier éclairage : le point de vue de **Gilles Adam**, responsable des partenariats, Doméo.

### **Vous venez d'une agence de pub, pourquoi avoir choisi de venir travailler chez Doméo ?**

**J'ai été séduit par l'esprit *start-up* qui régnait dans cette entreprise**, ainsi que par l'insolence de ses résultats dans une conjoncture économique pourtant défavorable. Même si son secteur d'activité, la plomberie, ne semblait pas très « sexy », Doméo offrait de réelles perspectives de développement. Lors du recrutement, le discours était très axé sur les « résultats », le « business » et le « développement des personnes ». Sitôt recruté, je me suis immédiatement senti à l'aise dans cet environnement créatif de jeunes trentenaires.

### **Comment décririez-vous la culture de Doméo et de HomeServe ? Quelles en sont les valeurs, les croyances ?**

**Notre culture est à 80% anglo-saxonne**, sans frein hiérarchique ni tabou. C'est une organisation où l'on peut tout remettre en cause, à partir du moment où l'on avance les bons arguments, c'est-à-dire où l'on démontre qu'un projet est économiquement rentable. Cela a été un vrai choc des cultures, au début, quand HomeServe s'est associée avec Véolia, grande entreprise séculaire et hiérarchisée. Un équilibre a dû être trouvé... Ici, l'innovation n'est jamais bloquée, même quand le contexte est difficile, que la crise s'aggrave ou que la concurrence s'intensifie. Tout est toujours possible.

« Test, test, test », ne cesse de répéter le fondateur Richard Harpin. On expérimente en permanence, quitte à faire des erreurs, car on apprend autant de ses échecs. Ces échecs sont toujours analysés. Jamais un projet n'est arrêté sans raison.

### **Un exemple d'innovation qui s'est soldée par un échec ?**

**Quand on innove il vaut mieux parler d'erreur que d'échec...** Nous avons tenté de nous développer sur d'autres marchés, comme l'immobilier, les banques ou la grande distribution. Sur ces marchés, les exigences des clients et les relations avec les fournisseurs sont très différentes et nous avons par conséquent fait le choix de poursuivre notre développement sur notre cœur de métier, la vente de contrats d'assistance dans les secteurs de la plomberie, de l'électricité ou du gaz,

“Tout est toujours possible. « Test, test, test », ne cesse de répéter le fondateur Richard Harpin.”

car la mise en œuvre de ces partenariats nécessitait une distorsion trop importante par rapport à notre modèle.

### Comment l'innovation est-elle structurée chez Doméo ?

Ici, il n'existe pas de cellule dédiée à l'innovation. N'importe quel service, collaborateur peut proposer un projet innovant. Les idées les plus importantes sont recensées et évaluées dans le cadre d'une instance, baptisée le « comité Archi ». La direction statue ensuite sur les priorités. Les projets sélectionnés sont portés par des groupes projets *ad hoc*, constitués de personnes ressources mobilisées en interne, en plus de leurs missions. Chaque projet est suivi par un pilote et un sponsor choisi parmi les membres de la direction.

### Ce système est-il efficace ?

Je pense qu'on pourrait gagner en réactivité. Doméo manque de moyens humains pour transformer l'ensemble de ses projets. Il y a un phénomène de goulot d'étranglement. J'avoue ne pas avoir fait le deuil d'une cellule dédiée à l'innovation. Même si un tel dispositif comporte des désavantages et des risques, comme celui de se couper du terrain. En fait, l'idéal serait que les deux modèles coexistent selon la nature du projet.

### Quelles sont les qualités requises pour réussir chez Doméo ?

L'opiniâtreté, l'adaptabilité et la capacité à échanger. Chez nous, cela bouge tout le temps. On peut vite décrocher et se sentir mis de côté, surtout si on passe beaucoup de temps à l'extérieur, comme cela m'est arrivé au début. Il faut aussi une forte capacité à innover et à se dépasser et une orientation « business ». Cette qualité est plutôt anglo-saxonne ; en France, la réussite économique

est taboue. Mais Doméo sait inculquer une culture du résultat, en valorisant les réussites et en donnant du « *feedback* ». Ceux qui veulent avancer sont toujours encouragés. Les salariés bénéficient aussi d'un remarquable programme de formation.

### Vous-même, comment manifestez-vous concrètement cet esprit « intrapreneurial » ?

Je suis très à l'écoute du terrain car c'est un formidable vivier de bonnes idées, en prise avec la réalité. Je passe beaucoup de temps à dialoguer avec les chargés de clientèle qui travaillent en plateau, les équipes, les agences locales... Je mets également en œuvre ce que j'appelle « l'opta ». C'est-à-dire que, pour chacune de nos manières de faire, je me demande : que puis-je améliorer ? Qu'est-ce qui peut et doit changer ? Qu'est-ce qui ne le doit pas ? Et pourquoi ?

### Comment la culture start-up des débuts s'est-elle adaptée à la forte croissance de l'entreprise ?

Depuis mon arrivée il y a cinq ans, ce n'est pas tant la culture de Doméo qui a évolué que la manière dont celle-ci est mise en œuvre. En 2007, la dimension administrative était très peu présente. Il n'y avait quasiment pas de procédures, de fonctions supports... Depuis, cette dimension s'est développée, voire surdéveloppée. Les choses vont sans doute se rééquilibrer dans l'autre sens. Même s'il est évident que l'on ne peut se passer de procédures, le secret de la réussite réside, pour moi, dans la transgression partielle des règles. « *Si vous avez les résultats, vous avez la méthode* », disent les Anglais.

### La culture de l'entreprise est-elle encore appelée à changer à court terme ?

Oui, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, l'entreprise poursuit son expansion et Doméo, détenue à 51% par Véolia et 41% par HomeServe jusqu'en décembre 2011, appartient désormais à 100% à HomeServe. Par ailleurs, la concurrence se fait de plus en plus sentir. Doméo n'est plus seule sur son marché et il va falloir partager le gâteau. La place que nous continuerons d'accorder à l'humain devra nous permettre de maintenir élevée la motivation des salariés durant ces changements. ●

#### REPERES

Gilles Adam en 3 chiffres :

- 38 ans
- 2007 : entre chez Doméo comme commercial grands comptes
- 2008 : devient responsable grands comptes

# DES DYNAMIQUES D'INNOVATION PROPRES AUX ACTIVITÉS DE SERVICE



Deuxième éclairage : le point de vue de **Stefan Fraenkel**, directeur de l'INTEHL<sup>(1)</sup> (Ecole Hôtelière de Lausanne).

## En tant qu'expert du secteur de l'hôtellerie, que retenir-vous du cas HomeServe ?

**Je retrouve des dynamiques d'innovation propres aux activités de service au sens large.** Ce cas entre en résonance avec ce que l'on observe dans le monde de l'accueil, qui englobe les métiers de l'hôtellerie, de la restauration, mais également toutes les opérations de *back* ou *front office* qui participent à des prestations d'accueil au sens large. Dans ces secteurs, l'innovation est au cœur de la création de valeur, même si elle est parfois moins visible que dans l'univers des produits manufacturés.

**En lisant l'histoire de HomeServe, j'ai spontanément établi un parallèle** avec ce que l'on observe par exemple dans le domaine de la conciergerie d'entreprise. La plupart des hôtels ou centres de loisirs ont un *office manager*, qui suit l'ensemble des prestataires qui interviennent dans de très nombreux domaines : chauffage, ascenseur, climatisation, plomberie... La conciergerie d'entreprise est une nouvelle fonction qui consiste à entretenir une relation très opérationnelle avec les prestataires, depuis l'appel d'urgence, l'accueil sur le site et la coordination jusqu'au contrôle des prestations. HomeServe pourrait d'ailleurs avoir des concierges d'entreprise comme clients. Un nouveau marché pour eux ?

## Comment s'exprime l'innovation aujourd'hui dans le monde de l'accueil ?

**Comme chez HomeServe, l'innovation y est foisonnante**, se situe à de multiples niveaux, internes et externes, et s'exprime sous des formes variées.

D'une façon schématique, je citerai deux sources d'innovation majeures dans l'accueil :

- **L'innovation dans les modèles d'affaires.** L'hôtellerie est un secteur plutôt conservateur, et depuis l'internationalisation et l'industrialisation croissantes des grandes chaînes hôtelières dans les années d'après-guerre, le déploiement des franchises a donné lieu à de nombreuses innovations dans la nature des contrats de gestion et des formes partenariales mises en place. Comme pour HomeServe, mais bien avant, le déploiement de marques mondiales et la dissémination des savoir-faire qui l'accompagnent ont donné lieu à des modèles innovants dans un secteur composé au départ d'établissements locaux, indépendants et de petite taille. Par exemple, des montages dits de co-gestion réunissent un investisseur, un propriétaire et un opérateur, qui partagent des rôles. En France, par exemple, de nombreuses sociétés formées de professions libérales (médecins, dentistes,...) sont devenues propriétaires de restaurants ou d'hôtels, en s'adossant à des investisseurs et à des opérateurs.

**“L'observation quasi ethnologique des clients débouche sur de multiples micro-innovations.”**

(1) Institute of Innovation & Entrepreneurship

- **L'innovation produite par le client.** L'observation quasi ethnologique des comportements et usages des clients amène à repenser les méthodes et les processus. De telles démarches sont employées dans la restauration rapide, où l'observation précise de la façon dont les clients prennent leur plateau, choisissent les plats et se déplacent dans l'espace de la cafétéria débouche sur de multiples micro-innovations dans l'agencement, le design, l'ergonomie de l'usage. Dans l'hôtellerie, l'innovation concerne le confort pratique du client : accès facilité à l'information, domotique dans les chambres, intégration de services (wifi, vidéo à la demande, facturation automatisée,...), avec une dimension technologique de plus en plus importante.

### Avez-vous des exemples d'innovations marquantes ?

Je pense à deux nouvelles chaînes qui me semblent représentatives des tendances actuelles de l'innovation dans l'hôtellerie.

**Citizen M** <sup>(2)</sup>, qui a des établissements en Hollande, en Angleterre et aux USA, mise sur un design d'avant-garde et des choix d'ergonomie et d'architecture intérieure très décalés. Plus qu'une décoration raffinée, cette chaîne propose un nouveau concept adapté aux comportements des voyageurs urbains et offre, à un prix abordable, une autre idée du luxe. L'innovation provient aussi de la capacité à utiliser au mieux les espaces disponibles sans que le client ne se sente à l'étroit (jusqu'à 50% de réduction de m<sup>2</sup> par rapport à des hôtels de même catégorie). De même, une ingénierie sophistiquée d'industrialisation du design permet de réduire le temps et les coûts d'ouverture de nouveaux établissements. Citizen M anime également des communautés d'utilisateurs, grâce au programme « *become a citizen* » qui réunit de nombreux fans

“L'innovation dans le monde de l'accueil est multiple et foisonnante.”

sur internet, qui expriment des idées de nouveaux services, dans une logique d'innovation ouverte.

**Un autre exemple est celui de la chaîne *Mama Shelter*** <sup>(3)</sup> à Paris (avec plusieurs projets en province). Lancé par Philippe Stark, le concept est basé, comme son nom l'indique, sur l'idée de *cocooning*.

**Ce sont des hôtels urbains** où l'on se sent à l'abri du monde extérieur dès que l'on rentre dans le bâtiment. Des jeux soignés au niveau de l'éclairage, l'équipement, la douche..., tout contribue à ce que le client se sente protégé. Le concept de réception a été aussi remis en cause. Le client est autonome et construit lui-même son service, en fonction de ses besoins et spécificités. Tous les moyens technologiques lui sont fournis pour que les démarches soient intuitives, simples, rapides et attrayantes. Au final, le client est tellement heureux d'avoir la main qu'il juge le service excellent, car il vit une expérience unique qu'il construit lui-même. Il prend goût à ce type d'environnement, qui lui devient indispensable. On est vraiment dans l'innovation de rupture, quasiment à l'inverse de l'idée conventionnelle qui veut que la satisfaction du client provienne d'une prise en charge totale par l'organisation d'accueil.

Ces deux exemples confirment que, comme chez HomeServe, l'innovation dans le monde de l'accueil est multiple et foisonnante, qu'elle peut être interne, portant sur les processus, ou externe, liée au modèle d'affaires et à l'expérience client.

### Qu'en est-il des pratiques de gestion de ressources humaines pour encourager l'innovation et l'intrapreneuriat ?

**La gestion des ressources humaines dans le secteur hôtelier** reste assujettie à des pratiques bureaucratiques de rémunération et à une forte hiérarchisation des postes et fonctions.

**On observe, cependant, de nouveaux modèles de gestion d'équipes** avec l'apparition progressive de pratiques de *leadership* tournant au sein de petits groupes de travail autonomes et auto-organisés. Par ailleurs, les clients comme les

(2) <http://www.citizenm.com>. Elu « Hôtel le plus tendance du monde » par Tripadvisor en 2010 et 2011.

(3) <http://www.mamashelter.com>. Nommé dans les 50 meilleurs hôtels du monde en 2011 par le Sydney Morning Herald, et dans le top 25 des hôtels tendances par Tripadvisor en 2011.

employés appartenant aux nouvelles générations veulent de l'autonomie et pouvoir vivre des expériences nouvelles.

Dans le monde de l'accueil, on identifie une population d'employés qu'on appelle les TCK (*Third Culture Kid*), qui ont plusieurs histoires de vie et sont porteurs d'une triple culture : celle de leur passeport, celle de leurs parents et celle de leur lieu d'éducation, par exemple. Cette population amène de la richesse et des idées nouvelles, propices à l'innovation permanente. Après la cuisine-fusion, tendance actuelle qui consiste à innover sur le plan culinaire en mélangeant différents types de cuisine, c'est tout le secteur de l'accueil qui évolue vers la « fusion des cultures ».

**C'est d'ailleurs exactement le positionnement de l'Ecole Hôtelière de Lausanne.** Nous sommes un laboratoire d'expérimentation en innovation sociale, avec des étudiants issus de près de 90 nationalités. Rachael Hugues, PDG de HomeServe Europe, me paraît bien illustrer le modèle TCK et la richesse associée à ce type de profil.

**Enfin, on constate le développement de l'innovation au travers des nouvelles technologies.** Notre incubateur héberge en ce moment deux projets intéressants. Myextra.com est une plate-forme de recherche de compétences pour des petits services de proximité (électricité,

“Nous sommes un laboratoire d'expérimentation en innovation sociale, avec des étudiants issus de près de 90 nationalités.”

plomberie, soins,...) tandis que Housetrip.com vise à faciliter la location d'appartements entre particuliers où qu'ils soient dans le monde. Cette *start-up* vient de lever 17 M de Francs Suisses de fond. L'innovation provient ici de la technologie et du développement de services nouveaux, mais également de compétences moins visibles, comme la gestion des flux financiers avec, pour Housetrip, une complexité liée à l'échange et à la consolidation de multiples devises. ●





# POUR ALLER PLUS LOIN

## Suggestions d'utilisation en formation

Ce cas s'adresse à tous les publics et son caractère original est propice au dialogue et au débat. Il s'insère aisément dans un cours d'entrepreneuriat, de stratégie, voire de ressources humaines et dans tout enseignement traitant de développement et de soutien de l'innovation.

L'Histoire et les questions proposées constituent le matériel essentiel de travail pour les étudiants. Leurs analyses (questions 1 et 2) et leurs propositions pour le futur (question 3) peuvent nourrir et structurer une discussion lors d'une séquence pédagogique courte.

La rubrique Analyse est plutôt destinée à l'animateur, mais peut, ensuite, être donnée aux participants. Elle permet d'apporter des points de discussion sur les systèmes permettant de soutenir l'intrapreneuriat et l'innovation interne.

La rubrique Regards croisés : on peut ensuite donner à lire l'une et l'autre des deux réactions (ensemble ou l'une après l'autre) afin d'ouvrir le débat.

## Références

- Basso O. (2004). *L'Intrapreneuriat*, Paris : Economica.
- Bouchard V., Picq T. (2005). *Miser sur l'imprévu: management et leadership du changement émergent*, Gualino Editeur.
- Bouchard V. (2009). *Intrapreneuriat, Innovation et Croissance : Entreprendre dans l'Entreprise*, Ed. Dunod, Paris.
- Bouchard V. et Fayolle A. (2012). *Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat ?*, Gestion, 36(4), pp. 11-21.
- Burgelman, R.A. (1983). *Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study*, Management Science, 29(12), pp. 1349-1349.
- Drucker, P.F. (1985). *Entrepreneurial strategies*, California Management Review, 27(2), 9-25.
- Hayton, J.C. (2005). *Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research*, Human Resource Management Review, 15 (2005) 21-41.
- Ireland, R.D., Covin, J.G. et Kuratko D.F. (2009). *Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy*, Entrepreneurship Theory and Practice (2): 29.
- Kanter, R.M. North, J. et al. (1990). *Engines of progress: designing and running entrepreneurial vehicles in established companies*, Journal of Business Venturing, 5/6: 415-430.
- Pinchot III, G. (1985). *Intrapreneuring*, New York: Harper and Row.
- Stevenson, H.H. et Jarillo, J.C. (1990). *A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management*, Strategic Management Journal, vol 11, n° spécial, p. 17-27.



Remerciements pour leur contribution à ce cas aux journalistes Caroline Hamon et Charlotte Vincent.









---

*Histoires d'Entreprendre* est une publication d'EMLYON Business School, dont la mission est de « préparer des entrepreneurs pour le monde ».

Innovante, elle propose des cas courts et rapides à lire : des « **histoires apprenantes** », qui relatent des aventures entrepreneuriales d'organisations – petites ou grandes – d'équipes ou d'individus, qui ont mené des initiatives créatrices et apporté de nouvelles façons de penser et d'agir, dans des domaines très variés : économiques, sociaux, culturels, sportifs...

Rompant avec les codes traditionnels des « **case studies** », ces « **case stories** » peuvent s'utiliser en pédagogie active mais aussi en simple lecture.

Chaque histoire est complétée par :

- **une analyse**, qui fournit une grille de lecture et donne du sens aux faits relatés,
- **deux regards croisés**, porteurs de points de vue et opinions extérieurs, pour ouvrir la réflexion et le débat.

---



EXPLORER