

■ Quel est le lien entre un garage solidaire redonnant une seconde vie aux véhicules de GrDF, le Réseau Adecco Insertion et le fonds de gestion solidaire Natixis ? Toutes ces initiatives ont été développées par des intrapreneurs sociaux qui, au sein de leur entreprise, mobilisent les ressources pour monter des projets à vocation sociale ou environnementale. Ces initiatives innovantes, qui cherchent à répondre à des enjeux de société de l'intérieur de l'entreprise, sont encore peu nombreuses et souvent méconnues. Elles peuvent pourtant avoir un fort impact social.

Première synthèse publiée en France sur un sujet en pleine émergence, cet ouvrage a pour objectif de donner les repères essentiels sur l'intrapreneuriat social et d'analyser les facteurs-clés de succès de ces projets.



5 € ttc prix France

Intrapreneuriat social

INTRAPRENEURIAT SOCIAL

La nouvelle frontière
de **l'innovation sociale** pour l'entreprise

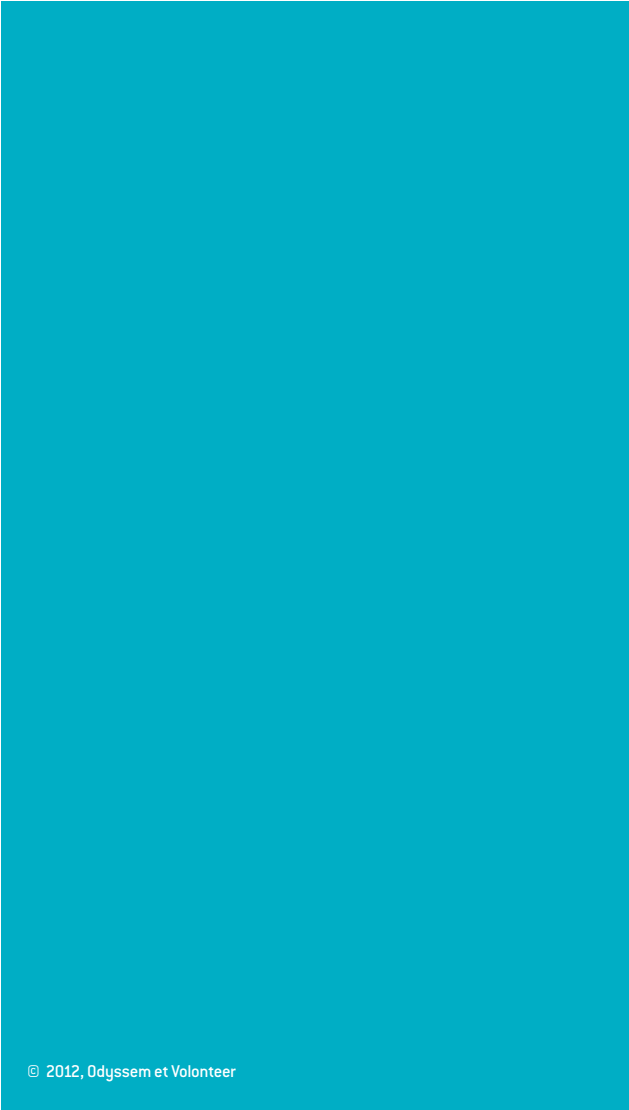
*Octavie Baculard
Amandine Barthélémy
Élisa Lewis
Romain Slitine*



INTRAPRENEURIAT **SOCIAL**

La nouvelle frontière
de **l'innovation sociale** pour l'entreprise





SOMMAIRE

PRÉAMBULE	5
SYNTHÈSE des projets d'intrapreneuriat social de référence	6
INTRODUCTION : Innovation sociale et intrapreneuriat social	8
QUELQUES REPÈRES ESSENTIELS	11
Définir l'intrapreneuriat social	13
Intrapreneuriat social, <i>social business</i> et BoP	14
I - LE PROJET	17
Une grande biodiversité	17
Les caractéristiques des projets d'intrapreneuriat social	19
II - L'INTRAPRENEUR SOCIAL	25
L'intrapreneur et l'entrepreneur social, de proches cousins	26
Qui sont les intrapreneurs dans l'entreprise ?	28
Y a-t-il un profil type de l'intrapreneur social ?	30
III - L'ENTREPRISE	37
Les apports de l'entreprise au projet d'intrapreneuriat social	37
Les conditions de succès des initiatives d'intrapreneuriat social	39
Le cercle vertueux de l'intrapreneuriat social pour l'entreprise	43
CONCLUSION : Le pouvoir de transformation de l'intrapreneuriat social	46
BIBLIOGRAPHIE	49
REMERCIEMENTS	51



PRÉAMBULE

Première synthèse publiée en France sur un sujet en pleine émergence, cet ouvrage a pour objectif de donner les repères essentiels sur l'intrapreneuriat social et d'analyser les facteurs-clés de succès de ces projets. L'ambition est de montrer, en s'appuyant sur de nombreux exemples, que chacun peut agir au sein des entreprises pour lancer des projets à fort impact social. **L'intrapreneuriat social propose en effet une nouvelle démarche d'engagement des entreprises qui permet d'utiliser l'énergie de collaborateurs visionnaires et engagés au service de projets sociétaux ambitieux.**

Pour dresser ce panorama, nous avons combiné recherches théoriques, issues principalement de la littérature anglo-saxonne, et analyse approfondie de différentes initiatives¹ d'intrapreneuriat social en France. Pour cela, nous sommes allés à la rencontre d'intrapreneurs sociaux et de dirigeants d'entreprises parmi les plus impliqués dans ce domaine.

Cette publication est issue d'un travail conjoint des cabinets **Odysem**, spécialisé dans le développement des innovations sociales, et **Volonteer**, qui conseille les entreprises dans leur engagement sociétal. Tous deux engagés dans le développement de projets à fort impact social et convaincus du rôle que peut jouer l'intrapreneuriat social dans la prise en charge des besoins sociaux les plus pressants, ils ont conjugué leurs expertises pour contribuer à son développement.

1 Voir le tableau des projets étudiés pages suivantes.

SYNTHÈSE DES PROJETS D'INTRAPRENEURIAT SOCIAL DE RÉFÉRENCE

Entreprise	Intrapreneur	Poste à l'amorçage du projet et aujourd'hui
ADECCO	Jean-François Connan	Directeur du Développement durable - aujourd'hui : directeur du département Diversité et Insertion
BNP PARIBAS	Emmanuel de Lutzel	Responsable Banque de finance et Cash Management - aujourd'hui : responsable du Groupe microfinance
GrDF	Jean-Claude Patinec	Responsable de la Gestion de véhicules
NATIXIS	Emmanuel Gautier	Gérant de fonds ISR - aujourd'hui : gérant épargne salariale solidaire
BEIERSDORF	Anne Zavan	Directrice Marketing - aujourd'hui : directrice RSE et Communication Corporate
TEFAL, GROUPE SEB	Christine Brun	Responsable Ressources humaines
VEOLIA	Éric Lesueur	Directeur de la Recherche et du développement - aujourd'hui : directeur de projets
VINCI	Arnaud Habert	Directeur du GEIQ IDF créé par Vinci - aujourd'hui : directeur général délégué de Vinci insertion Emploi (ViE)

Enjeu sociétal	Réponse apportée	Type de projet
Insérer professionnellement les personnes très éloignées de l'emploi	Positionnement du travail temporaire, métier d'Adecco, comme un tremplin vers l'emploi, en assurant un suivi personnalisé et adapté des personnes en insertion	Création de la filiale Adecco Insertion , un réseau d'Entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI)
Donner accès au crédit dans les pays du Sud	Financement d'institutions de microfinance dans 12 pays du Sud	Création de l'entité Microfinance du Groupe (projet BoP)
Permettre la mobilité des personnes à faibles revenus et des demandeurs emploi	Création d'un garage solidaire qui emploie des personnes en insertion pour remettre en état les véhicules de GrDF, loués à prix réduit à des personnes en recherche d'emploi	Création d'Atreva , un atelier d'insertion qui propose un garage solidaire
Financer des projets d'économie sociale	Investissement de 10 % d'un fonds solidaire dans des projets d'économie sociale et solidaire	Création d'un fonds solidaire chez Natixis
Aider les personnes âgées avec de faibles revenus et réinsérer professionnellement des esthéticiennes au chômage	Offre de formation de psycho-socio-esthétique à des esthéticiennes au chômage avec une partie « pratique » des soins sur des personnes âgées dépendantes avec les produits Nivea	Création de l'association Des Soins & Des Liens qui gère la formation de ces femmes et assurent le lien avec les maisons de retraite, et les accompagne vers le statut d'auto-entrepreneur
Insérer dans l'emploi des personnes en situation de précarité	Création d'une activité de recyclage et de conditionnement des stocks obsolètes de Tefal	Création d'EIDRA, une entreprise d'insertion qui commercialise des articles culinaires reconditionnés et a mis en place une activité de blanchisserie et de paniers bio
Apporter l'eau potable en zone rurale près de Dhaka, au Bangladesh	Construction d'usines de traitement de l'eau dans la région autour de Dhaka. L'eau traitée est distribuée <i>via</i> des bornes-fontaines dans les villages.	Création d'une joint-venture avec Grameen (projet BoP)
Insérer durablement les personnes en insertion	Élaboration sur les chantiers de Vinci d'une véritable logique de parcours qui puisse déboucher sur l'emploi durable des personnes	Création de ViE , une entreprise qui prend en charge pour le compte des autres filiales du groupe la mise en œuvre des clauses d'insertion des marchés publics

INTRODUCTION : Innovation sociale et intrapreneuriat social

La *Stanford Social Innovation Review*², fondée par la célèbre université américaine, définit **l'innovation sociale** au sens large comme « le processus d'invention et de mise en œuvre de nouvelles solutions à des besoins et problèmes sociaux » peu ou mal satisfaits. Cette nouvelle solution à un problème social doit être « plus efficace, performante ou juste que les solutions existantes et créer de la valeur qui bénéficie principalement à la société dans son ensemble plutôt qu'aux intérêts privés ». Ainsi, l'innovation sociale n'est pas nécessairement une idée géniale ou révolutionnaire, mais plutôt l'application de nouvelles idées ou approches, de manière concrète et opérationnelle. Enfin, et cette dimension est souvent oubliée, pour être qualifiée d'innovation sociale, la solution mise au point doit également avoir un fort impact social et donc être généralisée pour toucher le plus grand nombre.

Comme le rappelle l'Agence de valorisation des initiatives socio-économiques (Avisé)³, l'innovation sociale est aujourd'hui identifiée par la Commission européenne et intégrée dans le cadre stratégique commun pour le financement de la recherche et de l'innovation dans l'Union européenne. Les entreprises sociales, dont l'unique vocation est de résoudre un problème social ou environnemental, sont, bien sûr, aux avant-postes de l'innovation sociale. Les entrepreneurs sociaux agissent en effet pour plus de justice sociale, pour favoriser l'emploi, pour protéger l'environnement, mais

2 « The process of inventing and implementing novel solutions to social needs and problems », Phills J., Deiglmeier K., Miller D., *Rediscovering social innovation, Stanford Social Innovation Review*, 2008.

3 « L'innovation sociale, un levier pour le développement des territoires », Avisé, 2012.

aussi pour modifier les règles du jeu économique. Au-delà de ce secteur, qui se caractérise par son engagement et son dynamisme, l'innovation sociale est un sujet qui commence à susciter la curiosité des responsables politiques et des chercheurs, mais aussi des entreprises qui cherchent à concrétiser leurs engagements sociétaux. L'intrapreneuriat social s'inscrit dans cette dynamique et ouvre de nouvelles voies.

Dans *Intrapreneuring in Action*⁴, Ginford Pinchot définit l'intrapreneur comme quelqu'un qui « arrive à transformer une idée innovante en une activité économique rentable dans une entreprise ». Jon Katzenbach, quant à lui, dans son livre *Real Change Leaders*, qualifie les intrapreneurs de « vrais guides du changement⁵ ». Au cours des années 1990, les analyses se concentrent sur les qualités des intrapreneurs, dont en premier lieu la capacité à prendre des risques et à assumer ses responsabilités⁶. Les intrapreneurs classiques sont des créatifs qui initient des changements à partir de la base (*bottom-up*) dans de grandes structures afin de mieux exploiter les opportunités sur le marché, d'optimiser les logiques propres à certains métiers (*process*) ou encore de réorganiser l'entreprise de manière plus efficace. Leur objectif principal est donc la recherche de la rentabilité et de l'avantage compétitif. De plus, l'intrapreneur, contrairement à l'entrepreneur, évolue dans un environnement délimité : celui de l'entreprise. Selon Camille Carrier⁷, l'intrapreneur met donc

4 G. Pinchot, R. Pellman, *Intrapreneuring in Action: A Handbook for Business Innovation*, Berett-Koehler, 1985.

5 J. Katzenbach, *Real Change Leaders: How You Can Create Growth and High Performance at Your Company*, Three Rivers Press, New York, 1995.

6 *The American Heritage History of the English Language*.

7 C. Carrier, « Intrapreneurship in small businesses: An Exploratory Study », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 21 (1), 1997, p. 5-20.

en œuvre son innovation sous le contrôle de sa hiérarchie, qui en limite dans le même temps les champs d'intervention. Autrement dit, il est difficile de mettre en œuvre dans l'entreprise une innovation qui ne serait pas d'abord profitable à l'entreprise elle-même.

L'intrapreneur social doit faire preuve des mêmes qualités que l'intrapreneur classique, mais en orientant l'innovation qu'il développe vers la réalisation d'un objectif social et/ou environnemental. L'intrapreneuriat social résulte avant tout d'une dynamique entre une initiative portée par un individu et l'environnement de l'entreprise qui permet au projet de révéler tout son potentiel pour un plus grand impact social. Ainsi, l'intrapreneuriat social montre qu'il est possible de « réaliser le changement de là où l'on est⁸. »

8 P. Hartigan, J. Elkington, *The Social Intrapreneur: A Field Guide for Corporate Changemakers*, SustainAbility, 2008, p. 14.

QUELQUES REPÈRES ESSENTIELS

L'émergence récente de la notion d'intrapreneuriat social s'inscrit dans l'histoire plus longue des rapports entre l'entreprise et la société. La prise de conscience de ces liens investit progressivement toutes les strates de l'entreprise à un double niveau : celui de l'organisation, mais également celui de l'individu salarié. Comme le rappelle le tableau suivant, il est possible d'identifier quatre vagues de pression successives, émanant principalement de la société civile, qui ont fait évoluer progressivement l'entreprise face aux défis de société, depuis le début des années 1960.

LES ÉVOLUTIONS DES RAPPORTS ENTRE L'ENTREPRISE ET LA SOCIÉTÉ

Enjeu	Enjeu	Actions mises en place
1^{ère} vague (1960-1973)	Réguler l'action de l'entreprise	Intervention de juristes pour légaliser et sécuriser l'action de l'entreprise
2^{ème} vague (1970-fin des années 1990)	Réduire les externalités négatives mises au jour par la montée en puissance de la société civile	Standardisation volontaire des activités de l'entreprise (ISO 14001, SA 8000, AA 1000, etc.) Début de la Responsabilité sociale des entreprises (RSE)
3^{ème} vague (1999-2001)	Adapter la gouvernance de l'entreprise aux défis de la mondialisation	Gestion stratégique du risque
4^{ème} vague (actuellement)	Inventer de nouveaux modèles au croisement du social et de l'économique	RSE, mécénat, projets d'intrapreneuriat social

Tableau adapté et enrichi à partir de l'étude
The Social Intrapreneur publiée par SustainAbility, p. 18-19.

Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises se rendent compte qu'elles ne peuvent plus ignorer l'environnement socio-économique dans lequel elles évoluent. Un nombre croissant d'entreprises cherchent à incarner de manière concrète leur politique de responsabilité sociale. Cette notion de RSE, aujourd'hui bien connue⁹, est étroitement liée à l'application des principes du développement durable à tous les domaines d'activité de l'entreprise : croissance économique, justice sociale et équilibre environnemental.

Il est possible de distinguer plusieurs démarches principales pour les entreprises qui cherchent à s'engager dans la voie de la RSE.

Tout d'abord, l'entreprise peut s'efforcer de réduire ses externalités négatives dans ses interactions avec ses clients, ses fournisseurs et l'ensemble de ses parties prenantes. Elle peut, de manière plus volontariste, décider d'orienter une partie de ses revenus ou de ses ressources humaines vers des projets de mécénat¹⁰. Le mécénat (en nature, technologique, financier ou de compétences) est un engagement libre de l'entreprise au service d'une cause d'intérêt général. Il est à noter que, le plus souvent, le mécénat est donc détaché des contraintes liées au cœur de métier et des logiques de marché. **Enfin, l'entreprise peut chercher à s'impliquer plus largement et à inventer de nouveaux modèles, créateurs**

9 La Commission européenne définit la Responsabilité sociale des entreprises (RSE) comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ».

10 L'Association pour le développement du mécénat industriel et commercial (Admical) définit le mécénat comme « le soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général ». Pour en savoir plus : www.admical.org

simultanément de valeur sociale et économique. C'est cette troisième voie qu'ont commencé à tracer les promoteurs de l'intrapreneuriat social.

DÉFINIR L'INTRAPRENEURIAT SOCIAL

L'intrapreneuriat social est la mise en place par un salarié d'une démarche entrepreneuriale, en interne, qui combine modèle économique équilibré et fort impact social, dans un projet structuré et ambitieux, en lien avec le métier de l'entreprise.

Nous proposons quatre critères qui peuvent servir de cadre pour définir l'intrapreneuriat social en France :

- Une démarche entrepreneuriale

L'intrapreneuriat social est un processus dynamique le plus souvent porté par un intrapreneur, et parfois par un collectif d'individus. Cet intrapreneur social doit faire preuve de ténacité pour convaincre de l'intérêt et de la viabilité de son innovation, qui par définition s'appuie sur un modèle encore non éprouvé.

- Une recherche de fort impact social

La recherche de l'impact social maximal et de changements sociaux à grande échelle sont au centre du projet. Pour être qualifiée de projet d'intrapreneuriat social, l'innovation doit être mise au service de l'atteinte d'un objectif clairement social. L'évaluation de cet impact social est centrale à la fois pour piloter au mieux les projets et pour passer du statut de projets pilotes à celui de produits et services inscrits au cœur du métier de l'entreprise.

- Un modèle économique équilibré

C'est souvent la création de modèles économiques hybrides qui garantit la pérennité du projet : les projets d'intrapreneuriat social cherchent également à diversifier leurs ressources afin d'assurer leur mission sociale. Le plus souvent, cependant, ils misent sur une part conséquente d'auto-financement par le marché.

- Un environnement délimité : l'entreprise

Le projet doit obtenir l'adhésion de l'entreprise pour voir le jour et s'appuyer sur ses ressources pour se développer : compétences, moyens matériels, voire soutien financier pour l'amorçage des initiatives.

INTRAPRENEURIAT SOCIAL, SOCIAL BUSINESS ET BoP

Pour mieux comprendre cette notion émergente d'intrapreneuriat social, il est utile de la positionner par rapport aux autres formes d'engagement à fort impact social des entreprises.

Le *social business* – synonyme *mutatis mutandis* d'intrapreneuriat social en France – consacré par Muhammad Yunus, prix Nobel de la paix et inventeur du microcrédit au Bangladesh, avait déjà ouvert la voie de la réconciliation entre rentabilité économique et impact social. Selon Muhammad Yunus, le *social business* se définit comme **une activité rentable au service du développement social et économique** des communautés les plus fragilisées et marginalisées. À l'image de la Grameen Bank, la première institution de microcrédit dans le monde, ces entreprises sociales ont pour finalité de répondre à un défi social ou environnemental. **Les profits engendrés sont systématiquement**

réinvestis dans le projet afin de pouvoir poursuivre et étendre sa mission sociale¹¹. Surtout, c'est l'ensemble de l'entreprise qui a une finalité sociale et pas simplement une activité ou un projet.

Par ailleurs, un concept de marketing est apparu au sein des entreprises classiques, celui de « *Base of the Pyramid* » (initialement *Bottom of the Pyramid*, et souvent résumé par l'expression BoP). L'idée est simple : vendre des produits habituellement réservés aux consommateurs solvables à des populations pauvres, considérées comme un nouveau segment de marché. En d'autres termes, il s'agit de rendre accessibles certains produits ou services des entreprises aux milliards de personnes pauvres qui constituent la « base de la pyramide » en termes de revenu et vivent avec moins de 5 à 6 dollars par jour (ce qui représente 4 milliards d'individus sur la planète).

Ainsi, depuis la parution de l'ouvrage de référence de C. K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*¹², un nombre croissant d'entreprises essaient d'imaginer la façon dont elles pourraient adapter leurs produits et leurs services pour servir les consommateurs « à la base de la pyramide » des richesses.

Les tenants du BoP et de l'intrapreneuriat social partagent le constat suivant : impact économique et plus-value sociale ne sont pas irréconciliables et l'entreprise peut être un levier puissant d'impact social. Toutefois, le véritable point de divergence réside dans la répartition de la valeur

11 Muhammad Yunus, *Creating a World without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*, Public Affairs, 2008.

12 C. K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Wharton School Pub., 2004. Voir également Stuart L. Hart, *Capitalism at the Crossroads*, Wharton School Pub., 2005.

ajoutée. **L'intrapreneuriat social pose comme exigence le réinvestissement des bénéfices dans le projet, ce qui n'est pas systématique pour le BoP.** La différence se fait aussi dans la démarche adoptée : l'intrapreneur social raisonne en termes de public, sur lequel il désire faire retomber les bénéfices sociaux et environnementaux de son projet, et non en termes d'opportunités de *business*. Dans les projets d'intrapreneuriat social, les bénéficiaires ne sont pas nécessairement les clients de l'entreprise, comme en témoigne la part importante des projets d'insertion par l'activité économique¹³. L'intrapreneuriat social s'étend à un ensemble plus vaste de projets dont l'objectif social vise bien sûr les clients, mais aussi les fournisseurs ou les personnes les plus exclues.

Ces jalons et repères étant posés, nous proposons d'analyser l'intrapreneuriat social d'un triple point de vue, complémentaire :

- celui des projets eux-mêmes, pour mieux comprendre leurs « biodiversité », mais aussi leurs points communs,
- celui des intrapreneurs sociaux, pour comprendre leurs profils et leurs caractéristiques,
- enfin, celui de l'entreprise pour définir les modalités de son implication.

13 Voir page 19 et suivantes.

I - LE PROJET

Malgré la grande diversité des projets d'intrapreneuriat social, tous convergent vers la recherche d'impact social auprès de populations fragilisées. Ces projets, pour avoir le plus fort rayonnement, doivent s'inscrire au cœur de la stratégie de l'entreprise et reposer sur un modèle économique « hybride » qui combine différentes sources de ressources pour rester viables sur le long terme.

UNE GRANDE BIODIVERSITÉ

Il existe autant de projets d'intrapreneuriat social possibles que d'intrapreneurs ambitieux et de défis sociaux à relever. Ces projets se déclinent dans leur diversité en fonction aussi des entreprises qui les hébergent. Bien qu'ils présentent tous l'ambition commune d'apporter une solution à un défi social ou environnemental, ils diffèrent aussi dans leur nature, les relations qu'ils entretiennent avec l'entreprise, leur échelle ou encore leur modèle.

Le plus souvent, les projets d'intrapreneuriat social créent de nouveaux services d'utilité sociale en utilisant les ressources et l'expertise de l'entreprise. L'exemple le plus connu est celui de Grameen Veolia Water, la *joint-venture* entre Grameen et Veolia, qui distribue de l'eau potable dans la région de Dhaka, au Bangladesh.

La plupart du temps, les projets d'intrapreneuriat social importent dans l'entreprise une innovation sociale, à l'image du fonds de gestion solidaire créé par Emmanuel Gautier chez Natixis, qui diversifie l'offre de produits financiers de la banque.

L'insertion de personnes exclues du marché du travail est également un champ emblématique de l'intrapreneuriat social. Il s'agit d'encourager le retour à l'emploi des personnes brisées socialement et éloignées des circuits classiques d'embauche, aussi bien auprès d'entreprises de la région qu'au sein même de l'entreprise à l'origine de l'initiative intrapreneuriale. Ainsi, les ressources de l'entreprise sont sollicitées pour créer une activité à laquelle peuvent prendre part des personnes en insertion. Un emploi pérenne peut être ensuite proposé dans les sites de production de l'entreprise elle-même, ou dans une entreprise du bassin d'emploi.

EIDRA, une passerelle vers l'entreprise

En 2009, l'entreprise Tefal SAS, filiale du Groupe Seb, n'est pas en situation de recruter. Christine Brun, responsable des Ressources humaines, se demande comment l'entreprise peut néanmoins créer de l'activité sur son bassin d'emploi. Elle propose la création d'une structure d'insertion indépendante, EIDRA (Entreprise d'Insertion de Rumilly et de l'Albanais), qui assurera le reconditionnement d'articles culinaires « obsolètes ».

Avec l'implication du DRH de l'époque, Joël Tronchon, elle supervise la création de cette structure et recrute le porteur de projet suite à une étude de faisabilité.

Aujourd'hui, EIDRA emploie 8 personnes en insertion. Elle s'est diversifiée sur d'autres activités comme la conciergerie d'entreprise et une activité de maraîchage bio. EIDRA a créé 12 emplois pérennes à ce jour.

« Ce projet est né de la volonté de trouver des solutions innovantes à des problématiques d'emploi local. Il faut de la

persévérance face aux difficultés rencontrées, ce qui est très formateur d'un point de vue managérial. » **Christine Brun**

LES CARACTÉRISTIQUES DES PROJETS D'INTRAPRENEURIAT SOCIAL

À partir de l'analyse des différents cas étudiés, il nous semble possible d'identifier un certain nombre d'axes communs à l'ensemble des projets d'intrapreneuriat social :

- La recherche d'un impact social

La recherche d'un impact social fort est nécessairement au cœur de la réflexion sur le projet.

« Des Soins & Des Liens », un service qui entretient la vitalité des personnes âgées tout en assurant une formation professionnalisante pour des esthéticiennes au chômage

Ne voulant pas baisser les bras devant le chômage des jeunes et l'isolement des personnes retraitées ou âgées, Anne Zavan, qui supervise la communication avec les consommateurs et les études chez Beiersdorf, propriétaire de la marque Nivea, imagine une façon de combiner ces deux problèmes pour les résoudre. Elle participe à la signature de la marque Nivea, « le soin, c'est la vie », qui l'inspire pour se lancer dans un projet d'utilité sociale. Elle décide, indépendamment de Beiersdorf, de créer l'association Des Soins & Des Liens, un projet pilote permettant de créer du lien social et des débouchés professionnels pour des esthéticiennes au chômage [« des liens »] en vendant un service de psycho-socio-esthétique dont les bénéficiaires seront des personnes âgées [« des soins »]. Les esthéticiennes au chômage sont identifiées, formées et accompagnées dans un parcours professionnel de retour à l'emploi.

*« J'ai rencontré plein de monde. Je me suis ouverte sur beaucoup de choses et j'ai découvert l'entraide. Le comité de direction m'a aidée parce que j'étais déterminée à montrer combien encourager ce projet personnel était porteur de sens pour l'entreprise, à plus d'un titre. » **Anne Zavan***

- Un modèle économique hybride

La recherche de l'équilibre économique d'un projet, et donc de sa pérennité, est au cœur des réflexions des intrapreneurs sociaux. Leur ambition est de répondre de façon durable à un besoin social, mais aussi de rendre possible sa « réplication ». Comme l'indique Anne Zavan, « au départ il y a une volonté de faire un *business* autofinancé, pas du caritatif », d'où l'importance de prévoir d'emblée des sources de revenu multiples, et non un financement unique par l'entreprise.

Un projet qui ne pèse pas comme une charge trop importante pour l'entreprise sera d'autant plus facilement accepté et soutenu par la direction. C'est également un gage de pérennité et d'impact social. C'est en tout cas le pari qu'a fait APREVA, l'entreprise d'insertion du Groupe GrDF, créée par Jean-Claude Patinec, responsable de la Gestion des véhicules.

APREVA (Association pour la réparation et l'entretien de véhicules automobiles) : recycler des véhicules au service de l'emploi

Savoir diversifier les sources de revenu est capital pour les projets d'intrapreneuriat social. APREVA illustre bien cette hybridation des ressources. Cette entreprise d'insertion, créée chez GrDF par Jean-Claude Patinec, remet en état les voitures du

groupe et les loue à un prix modique aux personnes en recherche d'emploi, ou en fait don aux différentes associations partenaires de GrDF. Chaque année, une centaine de véhicules trouvent ainsi une deuxième vie.

Ressource de l'entreprise

- Les véhicules usagés données par GrdF
- Les compétences des collaborateurs [1 personne mobilisée en interne]
- Le réseau local qui a permis de repérer et approcher le réseau d'insertion

Ressource du marché

- Les ressources de la location de véhicules, loués 2 euros par jour.

Ressources publiques

- Le Conseil général prend en charge 15 euros par jour sur la location des véhicules
- Financement du Conseil régional pour les aides aux postes des personnes en insertion

Ce modèle particulièrement innovant combine les ressources de l'entreprise, du marché et des pouvoirs publics afin d'assurer sa pérennité économique.

- Une intégration à la stratégie d'entreprise

Pour s'inscrire dans la durée, le projet d'intrapreneuriat social doit répondre à une problématique de l'entreprise en même temps qu'à un enjeu social. Le projet EIDRA répond par exemple à la problématique des stocks de produits obsolètes de l'entreprise Tefal, en même temps qu'il offre des opportunités d'emplois à des personnes en insertion. C'est donc bien souvent dans l'entreprise même que se trouve la réponse aux besoins sociaux. Autre exemple : en proposant des parcours d'insertion adaptés sur ses chantiers, Vinci insertion Emploi (ViE), filiale du Groupe Vinci, permet à la

fois de répondre à un enjeu sociétal d'accès durable à l'emploi et de traiter de manière efficiente économiquement les clauses d'insertion qui pesaient jusqu'alors comme une contrainte sur les filiales du groupe.

Vinci insertion Emploi (ViE), intégrer les personnes durablement dans l'emploi

À partir de 2008, les clauses d'insertion apparaissent de manière significative dans les appels d'offre des acheteurs publics. Elles ont pour objectif de réserver une part des heures de main-d'œuvre à des publics très éloignés de l'emploi. Si l'ambition est louable, la réalité montre que l'insertion n'est pas toujours au rendez-vous : souvent, les entreprises ne savent pas comment s'y prendre pour encadrer et accompagner les personnes qu'elles emploient dans le cadre de ces clauses d'insertion. Pour intégrer durablement ces publics, Arnaud Habert, qui avait déjà monté le GEIQ (Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification¹⁴) Île-de-France pour Vinci, propose au DRH du groupe de monter une structure dédiée à l'accompagnement des clauses sociales avec une visée qualitative. Il crée Vinci insertion Emploi (ViE), une SAS filiale du Groupe Vinci, en 2011.

ViE accompagne désormais les entreprises du groupe et les fournisseurs qui le souhaitent dans la conception et la mise en œuvre de leurs clauses d'insertion. ViE gère, coordonne et évalue la mise en pratique des clauses en proposant une véritable logique de parcours au public en insertion, qui a la possibilité de travailler sur plusieurs métiers du groupe. Le service apporté commence

14 Les GEIQ sont des entreprises qui embauchent directement les publics ciblés (jeunes sans qualification, demandeurs d'emploi de longue durée, bénéficiaires du RSA), puis les mettent à disposition des entreprises adhérentes en organisant une alternance entre apprentissages théoriques et situations de travail concrètes.

à être reconnu par les acteurs des divisions opérationnelles, qui considéraient auparavant les clauses comme une contrainte en termes de temps et de coût. Signe de cet intérêt croissant, ViE a traité, depuis sa création, près de 1,2 million d'heures – soit 750 équivalents temps plein sur plus de 100 opérations.

*« Nous regardons comment les structures partenaires traitent leurs salariés en insertion. Nous allons vérifier qu'elles sont bien payées en temps et en heure par nos filiales. Le résultat n'est pas redistribué aux actionnaires, il est réinjecté pour développer ViE. C'est un modèle vertueux. » **Arnaud Habert***

Les projets d'intrapreneuriat social sont donc positionnés sur un double enjeu : répondre à un besoin social et profiter d'une opportunité de *business* pour créer une réponse viable en partie autofinancée. Notons que les *joint-ventures* sont également des voies de développement privilégiées par les entreprises qui souhaitent mener des projets à vocation sociale, à l'image de Grameen Danone Foods et de Grameen Veolia Water.

Grameen Veolia Water : expérimenter pour amener l'eau potable au Bangladesh

Veolia et la Grameen Bank, sous l'impulsion d'Éric Lesueur, directeur de projets, ont créé une filiale, la Grameen Veolia Water, dont l'objectif est de fournir de l'eau potable aux populations les plus pauvres du Bangladesh. Grameen apporte sa connaissance des modes de vies locaux, son ancrage territorial, sa réputation ainsi que son savoir-faire local pour délimiter la zone d'expérimentation du projet. De son côté, Veolia Water, filiale du groupe Veolia, apporte son expertise technique pour le choix du mode de traitement de l'eau, la construction d'une usine et d'un réseau

adapté aux données du terrain. Ainsi une usine de traitement d'eau a été construite dans le village de Goalmari, situé à 50 km à l'est de Dakha, dans une zone rurale où 83 % des puits ont été répertoriés comme contenant de l'arsenic. Cette eau est vendue par des « Grameen Ladies » auprès de 20 000 habitants. Le statut de *joint-venture* du projet permet de délimiter le champ d'expérimentation sociale et de le dissocier des objectifs économiques classiques du groupe.

« Il est évident que les investissements sur ce type de projets ont une période d'amortissement et de rentabilité considérable. Nous travaillons pour aboutir à un modèle économique viable et à des prix encore moins élevés pour les plus pauvres. »
Éric Lesueur

II - L'INTRAPRENEUR SOCIAL

Les intrapreneurs sociaux sont des visionnaires qui ont compris que les mondes de l'économie et du social sont indissociables. Ils possèdent des qualités d'analyse et de vision stratégique, de travail en équipe et de détermination précieuses pour l'entreprise. Ils savent combiner la compréhension de l'entreprise, de ses enjeux et de ses aspirations, avec la capacité d'innover pour résoudre une problématique sociale.

Pour l'exprimer autrement, nos confrères anglo-saxons recourent à des analogies animalières pour caractériser l'intrapreneur social : « Comme la girafe, l'intrapreneur social a les pieds sur terre et la tête dans les nuages. Sa hauteur de vue lui permet de voir venir les opportunités et de les saisir au vol, tout en gardant une approche pragmatique solidement ancrée dans la connaissance de l'entreprise. Sa personnalité de castor lui permet, à partir de son environnement, de construire de nouveaux modèles et d'aménager de nouveaux circuits de création de valeur sociale pour l'écosystème qui l'entoure¹⁵. »

L'intrapreneur social, porteur de la vision sociale de l'entreprise fait progressivement évoluer le référentiel d'analyse de la performance vers des critères pluridimensionnels, intégrant des considérations économiques, mais aussi sociales et environnementales,

15 P. Hartigan, J. Elkington, *The Social Intrapreneur: A Field Guide for Corporate Changemakers*, SustainAbility, 2008, pp. 29-30

au sein d'entreprises peu familières avec ces notions.

L'enjeu pour l'intrapreneur est donc de créer un modèle qui permette une synergie entre la recherche d'un retour sur investissement pour l'entreprise et la vocation sociale de son projet, en positionnant avec justesse le curseur entre impact social et impact économique.

Qu'est-ce qui motive ces intrapreneurs sociaux à remuer ciel et terre pour un projet souvent éloigné au départ des objectifs commerciaux premiers de l'entreprise ? Bien souvent, le déclic est le résultat d'une double dynamique. D'une part le sentiment, pour le futur intrapreneur, que la façon dont l'entreprise exerce son métier n'a pas toujours le sens que l'on souhaiterait lui donner. D'autre part, la prise de conscience que de là où l'on est, on peut « faire quelque chose d'utile », comme le dit Emmanuel Gautier, créateur du fonds de gestion solidaire de Natixis. **La décision « d'intrapreneur » est à la fois la prise de conscience que l'entreprise pourrait apporter une réponse à une problématique sociale et la volonté de mettre en œuvre cette exigence.**

L'INTRAPRENEUR ET L'ENTREPRENEUR SOCIAL, DE PROCHES COUSINS

L'étude américaine *The Social Intrapreneur: A Field Guide for Corporate Changemakers*¹⁶, présente les intrapreneurs sociaux comme les cousins des entrepreneurs sociaux, au sein de la même espèce de *changemakers*. En effet, tous deux cherchent à concevoir des modèles économiques innovants venant servir un objectif social. Les intrapreneurs

¹⁶ P. Hartigan, J. Elkington, *The Social Intrapreneur: A Field Guide for Corporate Changemakers*, SustainAbility, 2008.

sociaux se distinguent par leur encadrement organisationnel et les contraintes qui pèsent sur leur projet.

	Intrapreneur	Intrapreneur social	Entrepreneur social
Qualités du porteur de projet	Preneur de risques, pragmatique, créatif, familier avec l'entreprise	Preneur de risques, pragmatique, créatif, familier avec l'entreprise, sensible aux enjeux sociétaux	Preneur de risques, pragmatique, créatif, sensible aux enjeux sociétaux
Finalité du projet	Améliorer les processus existants ou créer de nouveaux modèles pour améliorer l'efficacité économique de l'entreprise	Créer de nouveaux modèles permettant de produire des biens et des services d'utilité sociale	Créer de nouveaux modèles permettant de produire des biens et des services d'utilité sociale
Champ d'intervention	Contraint par les intérêts de l'entreprise	Contraint par les intérêts de l'entreprise	L'ensemble des besoins sociaux non ou mal couverts
Appui lors de l'amorçage du projet	<i>Dans l'entreprise : service juridique et comptabilité Parfois externe : intervention d'un expert Surtout l'entourage immédiat</i>	<i>Dans l'entreprise : service juridique et comptabilité Parfois externe : intervention d'un expert Surtout l'entourage immédiat</i>	Incubateur Surtout l'entourage immédiat
Retour sur investissement attendu	Le plus rapide possible, essentiellement pour rémunérer le capital	Attendu a minima pour pérenniser le modèle et veiller à ce qu'il ne coûte rien à l'entreprise	Attendu a minima pour pérenniser le modèle

QUI SONT LES INTRAPRENEURS DANS L'ENTREPRISE ?

Jon Katzenbach met en évidence que les intrapreneurs sociaux sont souvent des collaborateurs de niveau hiérarchique intermédiaire, qui sont les « gestionnaires du changement » à l'intérieur des entreprises¹⁷. On peut cependant se demander si les dirigeants d'entreprises qui osent mettre en œuvre de nouveaux *business models* répondant à des enjeux sociaux peuvent être qualifiés d'intrapreneurs sociaux. Dans l'étude *The Social Intrapreneur*, ces « patrons sociaux » ne sont pas considérés comme intrapreneurs sociaux, mais comme des « catalyseurs » qui favorisent les projets d'innovation sociale au sein de leur entreprise en accordant une certaine sécurité aux intrapreneurs sociaux. Si les patrons sociaux sont donc souvent des catalyseurs, ils peuvent aussi témoigner de véritables qualités « intrapreneuriales » en portant un projet innovant, et leur position dans l'entreprise ne leur épargne pas toujours les résistances internes. C'est ce que rapporte Benoît Genuini, ancien patron d'Accenture France et initiateur d'un programme de formation en informatique au Cambodge. Bien qu'il ait très rapidement obtenu l'adhésion de ses collaborateurs, certains managers se sont montrés au départ réticents au projet. En effet, celui-ci nécessitait que des salariés volontaires partent trois semaines en Asie pour y apporter leurs compétences en informatique. En 2004, on parlait encore très peu de mécénat de compétences, et l'action de Benoît Genuini était réellement innovante. Indéniablement, il s'est exposé et a su témoigner lui aussi d'une grande force de persuasion, sans doute facilitée par son statut dans l'entreprise.

17 | J. Katzenbach, *Real Changeleaders: How you can create growth and high performance at your company*, Three Rivers Press, New York, 1995

Passerelles numériques : former aux métiers de l'informatique des jeunes issus de familles très pauvres

Au début des années 2000, Benoît Genuini, alors président d'Accenture France, est sollicité pour faire don d'ordinateurs à Enfants du Mékong, une association caritative d'aide aux enfants pauvres du Cambodge. Il propose aux jeunes consultants de prendre trois semaines de congés pour aller former des jeunes à l'informatique, l'entreprise prenant en charge le transport et leurs frais sur place. C'est ainsi qu'Accenture est l'une des premières entreprises en France à développer le « mécénat de compétences » : l'engagement de volontaires de l'entreprise au profit d'une cause d'intérêt général. Très vite, Benoît Genuini souhaite aller plus loin en proposant une véritable formation qualifiante en informatique. Avec Alain Goyé, ancien professeur, il crée Passerelles numériques, une association qui propose à de jeunes Cambodgiens défavorisés une formation qualifiante en informatique.

L'association élargit progressivement son mécénat auprès d'autres entreprises high-tech, pour devenir un véritable modèle d'intrapreneuriat social, dans lequel les entreprises apportent leur compétence « cœur de métier » en même temps que leur soutien financier, afin de pérenniser cette création de plus-value sociale. L'association est partiellement financée par des dons de la Fondation Accenture aux États-Unis, mais aussi par d'autres entreprises, y compris locales, qui payent des « bourses d'études » aux étudiants. Depuis 2005, 97 % des étudiants diplômés ont trouvé un emploi deux mois après l'obtention de leur diplôme. 607 jeunes sont passés par cette formation au Cambodge et, en 2012, les 24 étudiants de la première promotion aux Philippines ont été diplômés.

« De plus en plus, ce sont des petites initiatives locales, menées avec professionnalisme et un souci d'impact réel, qui feront tâche d'huile, et qui seront un moteur efficace de lutte contre la pauvreté. » **Benoît Genuini**

Au-delà des dirigeants « catalyseurs », il existe de nombreux exemples de personnes qui travaillent dans les grandes entreprises à des postes de direction RSE et qui peuvent devenir de véritables intrapreneurs sociaux. L'existence de ces postes est révélatrice d'une volonté de l'entreprise de travailler sur ces questions sociétales et donne à ces collaborateurs une certaine légitimité pour lancer des initiatives sociales. Néanmoins, on peut rencontrer des intrapreneurs sociaux dans toutes les fonctions de l'entreprise.

Y A-T-IL UN PROFIL TYPE DE L'INTRAPRENEUR SOCIAL ?

Il est difficile d'établir une relation causale entre la réussite du projet et la personnalité de l'intrapreneur, mais on peut dégager un certain nombre de caractéristiques. Jon Katzenbach¹⁸ a découvert que ces personnes partagent des traits communs comme **l'engagement, la prise d'initiative, la sollicitude, la persévérance, la discrétion et un bon sens de l'humour**. Tout comme les entrepreneurs sociaux, les intrapreneurs sociaux font preuve de courage et d'une grande sensibilité pour les problématiques sociales. Cependant, dans le monde de l'entreprise dans lequel ils évoluent, ils doivent déployer d'autres qualités pour assurer la réussite de leur projet.

18 *Ibid.*

- Une fibre sociale

Les intrapreneurs sociaux, tout comme les entrepreneurs sociaux, aspirent à répondre à une problématique sociale ou environnementale. Détachée de tout carriérisme, cette motivation est au cœur de la mission qu'ils se donnent. La qualité de l'impact social dépend en grande partie de la capacité de l'intrapreneur à rester fidèle au projet et à son objectif social. Il n'existe pas de règles formalisées sur la non-distribution des bénéfices, la participation égalitaire de l'ensemble des parties prenantes ou la prise de décision indépendante de la détention de capital. Il n'existe aucun critère sur la façon dont doit être menée cette mission sociale et peu de garde-fous au sein de l'entreprise. L'intrapreneur social apparaît donc en premier lieu garant de la mission sociale de son projet. Il doit savoir se battre pour combiner un impact social ambitieux avec de faibles revenus d'activité, dans un environnement pourtant caractérisé par la recherche de la performance économique. **Les intrapreneurs sociaux témoignent d'une forte persévérance** « car pour innover dans une structure il faut avoir une certaine foi, une conviction », souligne Emmanuel Gautier. D'ailleurs ils sont nombreux à dire qu'ils auraient sans doute quitté leur entreprise si celle-ci ne les avait pas soutenus dans le montage de leur projet.

- Un tempérament de défricheur

L'intrapreneur social dans l'entreprise est un défricheur et un éveilleur de consciences. Souvent, il avance à contre-courant. Son rôle est délicat : il doit faire la synthèse entre ses ambitions d'impact social et les intérêts économiques de l'entreprise. C'est un visionnaire pour qui l'entreprise doit de

plus en plus intégrer des enjeux sociétaux dans sa stratégie. Emmanuel de Lutz, créateur de la branche microfinance chez BNP Paribas, est quant à lui persuadé qu'il « faut faire le métier de banquier tout en ayant un objectif social ». Ce regard nouveau sur la façon d'exercer un métier n'est pas toujours facile à faire comprendre et à faire accepter. Par exemple, Adecco Insertion, créé par Jean-François Connan, est le résultat d'une prise de conscience que le travail temporaire, métier du Groupe Adecco, pouvait être un tremplin pour l'insertion.

Adecco Insertion, un nouveau regard sur le travail temporaire

Au début des années 1990, Jean-François Connan, alors responsable de la formation dans une agence Adecco, se rend compte « qu'il y a plusieurs façons de pratiquer son métier » et que le travail temporaire peut être porteur de sens si l'on s'autorise à en réinventer la pratique. Le travail temporaire est souvent dénigré et accusé d'être à l'origine d'une chaîne d'exclusion, lorsque les personnes multiplient les missions peu qualifiantes sans logique de parcours. Pourtant, avec quelques adaptations dans la façon d'opérer, on peut remettre le pied à l'étrier de personnes très éloignées de l'emploi, en développant leurs compétences, leur confiance en soi et leurs aptitudes relationnelles.

Dès le début des années 1990, il initie avec d'autres collègues un partenariat fort avec le Groupe Id'ées, acteur majeur de l'insertion par l'économique en France, pour soutenir le développement d'Entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI). Ces structures emploient des personnes en situation de précarité et leur offrent un accompagnement personnalisé pour les aider à résoudre leurs problématiques sociales. Puis, lorsque le système fait ses preuves et commence à s'institutionnaliser,

Jean-François Connan crée le réseau Adecco Insertion, réseau d'ETTI réparties sur l'ensemble du territoire. En 2011, le réseau, rejoint par Janus et l'Ucie, du Groupe Vitamine T, regroupe 64 ETTI, et plus de 8 000 équivalents temps plein ont suivi un parcours d'insertion et bénéficié d'un accompagnement. Depuis la création de la première ETTI il y a une quinzaine d'années, plus de 60 000 personnes ont retrouvé un emploi.

« La grande réussite du réseau Adecco Insertion est d'être dès le début au cœur du métier. La différence, c'est que nos clients sont les salariés en insertion et que les dividendes ne remontent pas au Groupe. Nous sommes une société commerciale à but non lucratif ! » **Jean-François Connan**

- Le courage de risquer sa carrière

La capacité des intrapreneurs sociaux à percevoir les défis comme des opportunités est sans doute ce qui leur permet d'innover et de créer de nouveaux modèles auxquels les autres n'avaient pas pensé. Il est frappant de constater que, pour beaucoup, **c'est l'envie de relever un défi qui sert de déclencheur.**

Le microcrédit dans une banque classique : l'action d'Emmanuel de Lutzel chez BNP Paribas

Octroyer des crédits aux plus pauvres. Voilà qui était impensable jusqu'à ce que le professeur Muhammad Yunus crée la Grameen Bank. L'idée essaime et de nombreuses institutions de microfinance se développent dans les pays du Sud. Engagés, leurs dirigeants mettent sur un pied d'égalité les objectifs sociaux et économiques. Le microcrédit semble alors être un champ réservé à l'économie sociale et solidaire.

Ce n'est pas le pari d'Emmanuel de Lutzel. À côté de son activité

au département Cash Management de BNP Paribas, il développe dans la banque un réseau de bénévoles de l'Adie (Association pour le droit à l'initiative économique), une association qui octroie des microcrédits aux micro-entrepreneurs français. Il acquiert au travers de cette activité bénévole une compréhension de terrain des attentes des micro-entrepreneurs.

À force de travail et de persuasion, il réussit à convaincre la direction générale de la banque de travailler avec des institutions qui financent les micro-entrepreneurs du Sud, souvent perçus comme insolvable. Si le microcrédit est une pratique qui se développe, il n'est pas évident pour une banque classique de prendre un tel risque. Il obtient le feu vert pour lancer une activité de microcrédit à l'international au sein de la banque. Depuis 5 ans, BNP Paribas a financé 41 institutions dans 23 pays, pour un montant cumulé de 144 millions d'euros et un impact social auprès de 1,4 millions d'emprunteurs.

« Il s'agissait d'un projet simple dans son principe mais très compliqué dans son application, mobilisant une cinquantaine de personnes dans les métiers et dans les territoires de la banque. Cela a été possible grâce à un bon timing, une détermination personnelle, et une forte motivation pour l'impact social recherché. »

Emmanuel de Lutzel

Cette volonté d'aller au-devant des défis afin de les transformer en véritables opportunités n'est évidemment pas exempte de risques. L'intrapreneur social se trouve souvent seul avec ses convictions au moment de l'amorçage du projet. Il y a nécessairement une part d'inconnu, étant donné qu'il s'agit de mettre en pratique des modèles qui n'ont pas encore été éprouvés.

- La force de convaincre

En évoluant dans l'environnement de l'entreprise – plus ou moins ouverte à l'innovation sociale, et peu habituée à repenser le référentiel de son action en termes d'impact social –, l'intrapreneur social peut se heurter à certaines résistances et doit mobiliser toutes ses capacités de conviction. Si l'intrapreneur « scrute sans cesse l'horizon à la recherche de nouvelles opportunités de résoudre les défis sociaux¹⁹ » et a souvent une longueur d'avance, il peut difficilement mettre seul en pratique son innovation. Il doit déployer une stratégie d'alliances afin de convaincre et mobiliser autour de lui, trouver des collègues prêts à apporter du temps et un travail de réflexion au projet mais également « le vendre » à la direction.

- Une bonne connaissance de son entreprise

Si les intrapreneurs sociaux ont souvent « une longueur d'avance » et un esprit indépendant, ils n'en demeurent pas moins des collaborateurs souvent attachés à leur entreprise. Ils témoignent d'une réelle capacité à tenir compte des intérêts de l'entreprise dès la genèse du projet. Ils savent repérer les opportunités à partir de l'entreprise elle-même. « J'ai choisi mon camp, je suis un militant des questions RSE et insertion et j'ai choisi d'exercer cette militance au sein d'une entreprise classique. Je combats les dysfonctionnements mais je ne vais pas les dénoncer », explique Jean-François Connan.

Les intrapreneurs gardent en permanence en tête l'écosystème dans lequel leurs projets s'inscrivent. Pour Anne Zavan, porteuse du projet Des Soins & Des Liens, « la précarité

19 P. Hartigan, J. Elkington, *The Social Intrapreneur: A Field Guide for Corporate Changemakers*, SustainAbility, 2008, p.13

et la fragilité des personnes ne devraient pas laisser insensibles les entreprises, car cela impacte leur tissu économique ». **La double posture de l'intrapreneur – en tant que salarié de l'entreprise et innovateur pour l'intérêt général – lui permet d'entrevoir les niches où il y a de la valeur sociale à créer ainsi que la possibilité d'inventer de nouveaux modèles économiques viables et structurants pour l'entreprise.**

- La capacité de mobiliser en interne

Une fois qu'est présente l'envie de s'engager et que l'idée est formalisée, vient le moment de « vendre » le projet (« *selling it*²⁰ »). L'intrapreneur doit pouvoir dans un premier temps se rapprocher de certains collaborateurs pour tester son idée et les convaincre de lui apporter leur soutien. Il est également primordial qu'il puisse mobiliser en interne les compétences qui serviront à construire le projet. Christine Brun, à l'origine du projet EIDRA, rapporte que l'engagement des salariés a été déterminant pour sa réussite et a permis un véritable transfert de compétences vers les salariés en insertion.

Pour tous les intrapreneurs, il s'agit également d'accéder à la direction de l'entreprise, dont l'aval est nécessaire au lancement du projet. Dans les grandes entreprises, le directeur de la Responsabilité sociale ou du Développement durable se révèle souvent un soutien important, car il est déjà sensibilisé aux questions d'impact social. Christian Caye, délégué au Développement durable chez Vinci, s'est ainsi montré dès le départ très favorable à ViE : son appui a été un véritable atout pour la réussite du projet.

20 *Ibid.*, p.46.

III - L'ENTREPRISE

Quelles sont les conditions nécessaires ou favorables pour que ces initiatives d'intrapreneuriat social puissent émerger ?

Pour l'intrapreneur, lancer son projet dans l'entreprise plutôt qu'en externe lui permet d'être ambitieux, de « voir grand » dès le départ. La notoriété de l'entreprise lui apporte une caution utile et un réseau de contacts précieux. Elle est souvent son premier partenaire pour les activités génératrices de revenu, voire un prescripteur pour l'aider à développer son activité. Elle peut mettre facilement des compétences à sa disposition, un réseau de bonnes volontés qui deviendront les ressources importantes pour la future structure. Le cadre contraint de l'entreprise oblige l'intrapreneur à intégrer l'exigence de l'entreprise en termes de qualité de projet, de consistance du business plan social et de pérennité du modèle économique.

LES APPORTS DE L'ENTREPRISE AU PROJET D'INTRAPRENEURIAT SOCIAL

L'intrapreneur social peut mobiliser trois types de ressources au sein de l'entreprise : les compétences des collaborateurs, les ressources financières et les « actifs immatériels » (réputation, clients, fournisseurs, réseaux...).

- Les ressources en compétences

L'entreprise recèle une grande richesse pour l'innovation sociale : une expertise métier et des collaborateurs qualifiés. Anne Zavan reconnaît par exemple que travailler chez

Beiersdorf lui a permis d'avoir recours aux compétences juridiques, comptables et techniques de collaborateurs et partenaires de l'entreprise – sur la base du volontariat parfois – qu'elle n'aurait pu financer autrement.

Pour Christine Brun, chez Tefal, l'engagement du groupe a été déterminant. L'entreprise d'insertion a pu démarrer rapidement son activité grâce au don de produits obsolètes et à la mobilisation des salariés pour apprendre aux personnes en insertion à se servir des machines. « Le transfert de savoir-faire nous a permis d'être tout de suite sur les bons rails », explique-t-elle.

- Les ressources financières

Plus rarement, l'entreprise peut investir des ressources financières importantes dans le projet. Ainsi, pour le projet d'assainissement de l'eau au Bangladesh initié par Éric Lesueur, Veolia Environnement a financé la construction de deux usines de traitement de l'eau dans la périphérie de Dhaka. Assurer un financement direct par l'entreprise peut souvent s'avérer problématique car certains projets ne rentrent pas dans les lignes budgétaires existantes. Encore rares sont les entreprises qui, comme Danone, ont dédié un fonds au financement de projets d'innovation sociale. Identifier et « sanctuariser » un budget spécifique sont pourtant des clés de succès pour lancer des projets ambitieux.

- Les échanges commerciaux

Les projets d'intrapreneuriat social peuvent devenir des sous-traitants de l'entreprise au sein de laquelle ils ont émergé et de forts liens commerciaux peuvent se mettre en place.

Ainsi, ViE vend au Groupe Vinci un service : la prise en charge des clauses d'insertion des marchés publics. De son

côté, l'entreprise d'insertion EIDRA est pour Tefal un fournisseur parmi d'autres mais les forts liens entre EIDRA et Tefal ont toutefois permis de négocier un traitement particulier, plus adapté aux objectifs ambitieux d'impact social. Notamment, EIDRA a obtenu d'être payée à 30 jours plutôt qu'à 60, comme c'est la norme. Cette exception lui permet de gérer de façon plus pérenne ses décalages de trésorerie et d'embaucher plus rapidement du personnel en insertion.

- Les ressources immatérielles

Au-delà des ressources financières, humaines et commerciales que l'entreprise contribue directement à apporter, elle met également à disposition des « actifs immatériels ».

Les intrapreneurs sociaux reconnaissent volontiers que leur appartenance à une organisation structurée leur a ouvert bien des portes. L'entreprise leur apporte une caution, une crédibilité immédiate dont ne bénéficie pas un entrepreneur indépendant. Elle leur offre l'accès à un réseau interne (service achats, filiales) et externe (fournisseurs, clients) qui représente d'emblée un potentiel d'activités important. « Si je l'avais fait seul, j'aurais été un entrepreneur et j'aurais dû me battre pour trouver des financements pour monter le projet localement. Il faut s'allier à une puissance de frappe pour intervenir au niveau national voire européen », déclare Arnaud Habert, de Vinci insertion Emploi (ViE).

LES CONDITIONS DE SUCCÈS DES INITIATIVES D'INTRAPRENEURIAT SOCIAL

Tous les intrapreneurs sociaux que nous avons rencontrés sont unanimes pour dire que leur projet n'aurait pas vu le jour sans le soutien de l'entreprise et de sa

direction. Deux éléments paraissent tout particulièrement importants : la culture d'entreprise, et le soutien d'une personne clé en interne.

- Une culture d'entreprise favorable

Les projets d'intrapreneuriat social émergent principalement au sein des entreprises dont le pouvoir est « décentralisé », où la culture entrepreneuriale est forte et où l'on accorde une marge d'initiative importante aux salariés. En effet, il est nécessaire d'offrir aux intrapreneurs sociaux un « espace d'expérimentation²¹ » et de reconnaître les succès tout en acceptant les échecs. C'est le cas d'entreprises comme Vinci ou Adecco. Chez Beiersdorf, « cela a été une écoute attentive de mes aspirations. Il y a une culture d'entreprise consistant à donner la possibilité d'agir à une personne, quand elle a la "fibre" », témoigne Anne Zavan. Pour Emmanuel Gautier, un des principaux instigateurs de la structure de gestion de l'épargne solidaire chez Natixis, son projet s'intégrait dans « le code génétique » de l'entreprise.

La finance solidaire inscrite dans les « gènes » de Natixis

En 2010, après plusieurs années à gérer des fonds solidaires à côté de son métier principal de gérant d'actifs conventionnels, Emmanuel Gautier se spécialise à 100 % au sein de Natixis Asset Management dans la gestion solidaire – qui permet d'engager jusqu'à 10 % de l'épargne des clients sur des projets d'intérêt général. En d'autres termes, la finance solidaire offre la possibilité de placer son argent tout en finançant des activités à forte utilité sociale, par exemple des associations et des entreprises œuvrant dans le domaine de l'insertion par l'emploi, du logement,

21 *Ibid.*, p. 62.

ou encore de la solidarité internationale. Elle favorise donc le développement d'un capitalisme local et entrepreneurial, à contre-courant de la finance classique. Donner du sens à l'épargne est un vrai défi pour le monde de la finance, caractérisé par les investissements à court terme.

Emmanuel Gautier s'intéresse à la gestion solidaire dès 1999. Il lui a donc fallu être patient afin de capter et guider l'évolution des mentalités, pour mener à bien son projet. Au sein de Natixis AM, il participe à la création du Fonds Commun de Placement à Risque (FCPR) Natixis Solidaire, instrument dédié au financement des entreprises solidaires.

Aujourd'hui, il est persuadé que « l'histoire et l'éthique du groupe a aidé. Quand on est membre d'un groupe mutualiste, la recherche de sens dans l'investissement est inscrite dans les gènes. » Emmanuel Gautier

Si l'intrapreneur parle naturellement le langage de l'entreprise, il en fait un usage différent : il est un médiateur entre la logique économique de l'entreprise et la logique sociale. En effet, lorsque le décalage est trop grand entre les ambitions sociales et la culture de l'entreprise, le projet risque de ne pas aboutir. Il faut donc être réaliste, avoir une bonne connaissance de l'entreprise, et surtout s'adapter à ses enjeux. Même si la qualité première de l'intrapreneur est de ne renoncer devant rien et d'oser faire bouger les choses, force est de constater qu'il y a un réel enjeu de *timing*, et tous les projets ne peuvent pas se concrétiser dans toutes les entreprises à n'importe quel moment.

Les barrières organisationnelles, Jérôme Bouillon les connaît bien. En poste dans une grande banque, il a eu l'idée d'y créer une société de gestion solidaire. Le premier produit aurait été une holding financière « solidaire », ayant pour vocation d'aider au développement des groupes privés non lucratifs dans le secteur des maisons de retraite médicalisées. Malgré le soutien actif et l'écoute des personnes déjà sensibilisées à l'économie sociale et solidaire dans l'entreprise, il se heurte à trois principaux facteurs : d'une part, une transversalité du projet sur différentes lignes de *business* difficile à gérer (Private Equity, Gestion d'actifs et Immobilier) ; d'autre part, une culture d'entreprise où l'effet de taille et la gestion du risque sont primordiaux ; enfin, une culture de l'innovation sociale et de l'intrapreneuriat encore naissante dans l'entreprise.

Cela met bien en évidence, par contrepoint, les conditions de réussite à la fois « culturelles » et de « maturité » de l'entreprise sur ces projets d'innovation sociale.

- Le soutien d'une personne clé en interne

L'intrapreneur social doit pouvoir trouver les bons appuis dans la hiérarchie de l'entreprise, mais également auprès des différents départements concernés par le projet.

Les résistances peuvent intervenir à différents niveaux dans l'entreprise ; les dépasser nécessite à la fois de faire preuve d'une foi inébranlable en son projet, mais également de savoir trouver les mots afin de convaincre qu'il s'agit d'une stratégie « gagnant-gagnant ». Pour Benoît Genuini, cela ne faisait pas de doute pour le projet Passerelles numériques. D'une part, les compétences des salariés d'Accenture pouvait faire une vraie différence auprès des jeunes qu'ils formaient ; d'autre part, le programme offrait « un espace de

respiration dans des jobs durs et était un véritable argument RH sur les campus de recrutement auprès des jeunes ». Il a donc su lever les freins et faire évoluer le mode de fonctionnement de l'organisation.

Jérôme Bouillon, quant à lui, n'a pas pu trouver les soutiens nécessaires en interne pour que son projet puisse voir le jour. Face à ces résistances, il a quitté son entreprise pour pouvoir monter son projet en tant qu'entrepreneur social.

LE CERCLE VERTUEUX DE L'INTRAPRENEURIAT SOCIAL POUR L'ENTREPRISE

L'entreprise se montre parfois frileuse à s'aventurer sur ces nouveaux modèles dont l'impact visé se situe souvent au-delà de son champ d'expertise. Mais, nous l'avons vu, si elle décide d'accompagner l'intrapreneur qui la sollicite, elle engage un véritable cercle vertueux, créateur de plus-value pour le projet et ses bénéficiaires, et qui transforme les pratiques de l'organisation. En effet, l'intrapreneuriat social bouscule ses pratiques, la pousse à réfléchir à sa mission sociale et à sa valeur ajoutée sociétale. Or les précurseurs savent que le positionnement sociétal sera l'un des axes de différenciation majeur sur de nombreux marchés. C'est déjà le cas sur les marchés de délégation de services publics comme l'eau, l'énergie, les transports, où la concurrence ne se joue plus seulement sur la qualité ou le prix.

Plus spécifiquement, l'intrapreneuriat social présente un certain nombre d'intérêts pour les entreprises, et les entreprises pionnières sont celles qui commencent à intégrer ces dimensions, favorisant ainsi la mise en place de projets d'intrapreneuriat social.

- Un laboratoire d'innovation sociale

En premier lieu, l'intrapreneur social engage l'entreprise dans un domaine dont elle est peu familière et lui offre un espace d'expérimentation où elle peut tester de nouveaux *business models*. À travers les projets d'intrapreneuriat social qu'elle soutient, l'entreprise développe une nouvelle expertise. Son engagement sociétal lui permet d'acquérir un leadership sur des sujets comme l'insertion, la lutte contre la pauvreté, etc.

- Un atout différenciant pour gagner des marchés

Prendre en compte les besoins sociaux est de plus en plus attendu par les clients de l'entreprise. C'est pourquoi être en mesure d'apporter une réponse à la fois économique et sociale à un besoin permet bien souvent à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel. Selon Jean-François Connan, « Adecco n'aurait jamais pu être retenu par des opérateurs comme Pôle Emploi sans Adecco Insertion ». Autre exemple : ViE, filiale du Groupe Vinci, a été sollicitée par l'agence de notation sociale Vigeo pour établir un référentiel d'évaluation des entreprises sur les sujets d'insertion.

- Une meilleure réputation

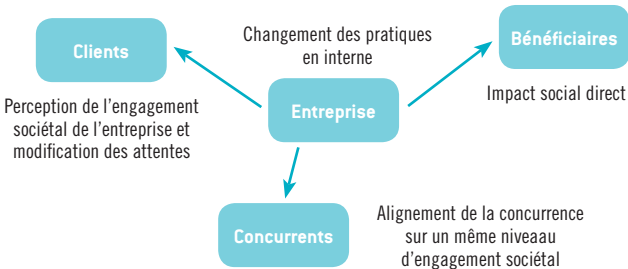
L'innovation qu'a osé mener Adecco en positionnant le travail temporaire comme une étape possible de l'insertion a été riche également en termes de relations institutionnelles. Elle a permis de faire évoluer le regard des structures d'insertion, mais aussi des professionnels publics de l'emploi sur l'entreprise. Pour Anne Zavan, chez Beiersdorf, il est indéniable que l'intrapreneuriat social, au côté de l'engagement sociétal de l'entreprise, est positif pour la réputation du groupe. La réputation ce n'est pas seulement « l'image »,

mais plus largement la perception commune qu'ont les clients, les fournisseurs et les partenaires de l'entreprise à partir d'un vécu connu et reconnu. « La réputation se nourrit de preuves », rappelle-t-elle.

- Une évolution des pratiques managériales

L'intrapreneuriat social fait aussi évoluer les pratiques de management en interne en créant une place pour les objectifs sociétaux. Bien souvent les intrapreneurs sociaux se sont rapprochés du milieu de l'économie sociale, qu'ils découvrent avec intérêt, et en importent les objectifs. Anne Zavan, qui a suivi une formation sur le management éthique, a découvert une nouvelle façon de penser. ViE, la filiale du Groupe Vinci, est une SAS avec obligation de résultats : économiques mais aussi sociaux et sociétaux. Les pratiques évoluent donc bien sûr en interne, mais pas seulement. La première entreprise à innover socialement sur son cœur de métier est à l'origine d'un véritable « effet papillon », créateur de valeur sociale et économique. De fait, l'impact du projet se répercute aussi sur les bénéficiaires, les clients qui perçoivent différemment l'entreprise, mais aussi les entreprises concurrentes.

CARTE DE L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES



CONCLUSION :

Le pouvoir de transformation de l'intrapreneuriat social

La transformation de l'économie passe avant tout par les personnes, principaux acteurs du changement.

Les projets mis en œuvre par les intrapreneurs sociaux montrent qu'il est possible d'agir à son niveau au sein des entreprises pour lancer des projets ambitieux à fort impact social et « réaliser le changement de là où l'on est ». Nous l'avons vu, les intrapreneurs sociaux sont des visionnaires qui ont compris que les mondes de l'économie et du social sont indissociables. La décision « d'intraprendre » apparaît comme la prise de conscience que l'entreprise pourrait apporter une réponse à une problématique sociale et la volonté de mettre en œuvre cette exigence. Les intrapreneurs sociaux combinent ainsi la compréhension de l'entreprise, de ses enjeux et de ses aspirations, avec la capacité d'innover pour résoudre une problématique sociale. Il s'agit de créer un modèle qui permette une synergie entre la recherche d'un retour sur investissement pour l'entreprise et la vocation sociale de son projet, en positionnant avec justesse le curseur entre impact social et impact économique.

Malgré la grande diversité des projets d'intrapreneuriat social, qui reflète la diversité des champs d'activité des entreprises, tous convergent vers la recherche d'impact social auprès de populations marginalisées. La viabilité économique du projet est le moyen d'assurer sa durabilité. L'entreprise apparaît comme un environnement riche pour l'intrapreneur, qui cherche à hybrider son modèle en utilisant les ressources de l'entreprise, en termes financiers ou

d'expertise métier, mais également en termes de réputation et d'implantation territoriale.

L'intrapreneuriat social constitue ainsi la nouvelle frontière de l'innovation sociale en entreprise : il propose une synthèse de ses modes d'engagement pour inventer de nouveaux modèles, créateurs simultanément de valeur sociale et économique. Fruit d'une démarche entrepreneuriale qui concilie recherche de fort impact social et modèle économique équilibré, il apporte de nouvelles réponses à des enjeux sociétaux complexes en décloisonnant les rôles. La puissance publique peut alors s'appuyer sur la capacité d'innovation et les ressources des entreprises pour créer des services d'utilité sociale ou des emplois pour des personnes fragilisées. **Le recours à l'entreprise permet de démultiplier l'impact social en transformant les pratiques de l'entreprise,** et en amenant ses concurrents à s'engager sur ces sujets devenus stratégiques.

Force est de constater qu'un mouvement profond d'innovation sociale est d'ores et déjà en marche au cœur de l'économie. Nous en sommes convaincus : l'économie de demain est une économie d'action où acteurs publics, entreprises et citoyens œuvrent à la construction et à l'animation d'une société pensée ensemble. **L'intrapreneuriat social, qui est le signe tangible de cette dynamique au sein des entreprises, contribue ainsi à dessiner l'entreprise du futur.**

Néanmoins, ces initiatives restent encore peu nombreuses, dispersées et dépendantes de quelques individus, véritables « Jiminy Criquet », qui amènent l'entreprise à se

poser de nouvelles questions sur ses liens avec la société. L'avenir dira si ces projets d'intrapreneuriat social représentent une véritable tendance de fond pour les entreprises, ce que nous souhaitons.

BIBLIOGRAPHIE

Ashoka, *Everyone a Changemaker*, Cambridge, MIT Press, 2006.
http://www.ashoka.org/files/innovations8.5x11FINAL_0.pdf

Avise, *L'Innovation sociale, un levier pour le développement des territoires*, 2012.

A. Barthélémy, R. Slitine, *Entrepreneuriat social : innover au service de l'intérêt général*, Vuibert, 2011.

O. Basso, *L'Intrapreneuriat*, Economica, 2004.

C. Carrier, *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Presses de l'Université de Québec, 1997.

T. Ghezali, H. Sibille, *Démocratiser l'économie*, Grasset, 2010.

Stuart L. Hart, *Capitalism at the Crossroads*, Wharton School Pub., 2005.

P. Hartigan, J. Elkington, *The Social Intrapreneur: A Field Guide for Corporate Changemakers*, SustainAbility, 2008.

J. Katzenbach, *Real Change Leaders: How you can create growth and high performance at your company*, Three Rivers Press, New York, 1995.

C. McKnight, & C. Cooper, *Growing Capacity from Within: Social Intrapreneurship*, Portland State University, Workshop ReVisioning Value, 2010.

R. Moss Kanter, *Transforming Giants*, Harvard Business Review, 2008.

G. Pinchot, R. Pellman, *Intrapreneuring in Action: a handbook for business innovation*, Berett-Koehler, 1985.

C. K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Wharton School Pub., 2004.

H. Spitzeck, *The 'Yunus Inside': How Social Intrapreneurs Create and Blend Societal and Business Value*, Working paper, Doughty Centre for Corporate Responsibility, Cranford University, 2010.

M. Yunus, *Creating a World without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*, Public Affairs, 2006.

« The process of inventing and implementing novel solutions to social needs and problems », J. Phills, K. Deiglmeier, D. Miller, *Rediscovering Social Innovation*, Stanford Social Innovation Review, 2008

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier chaleureusement pour leur disponibilité et la qualité de leur engagement les intrapreneurs sociaux que nous avons rencontrés :

Christine Brun, responsable Ressources humaines, Tefal (Groupe Seb)

Jean-François Connan, directeur du département Diversité et Insertion, Adecco

Éric Lesueur, directeur de projets, Veolia Water

Emmanuel de Lutzel, responsable du Groupe microfinance, BNP Paribas

Emmanuel Gautier, gérant épargne salariale solidaire, Natixis

Arnaud Habert, directeur général délégué de Vinci insertion Emploi (ViE), Vinci

Jean-Claude Patinec, responsable de la Gestion de véhicules, GrDF

Anne Zavan, directrice RSE et Communication Corporate, Beiersdorf

Un grand merci également aux différentes personnes que nous avons rencontrées pour avoir leur éclairage sur ce sujet :

Thomas André, Business Development Manager (Access to Energy Program), Schneider Electric

Jérôme Bouillon, entrepreneur social

Pascaline Brosset, International Product Manager, L'Occitane,
et présidente de l'association Coordination parrainages

Christian Caye, délégué au Développement durable, Vinci

Bruno Chatelier, directeur de DDB Share

Benoît Genuini, ancien président d'Accenture France,
fondateur de Passerelles numériques

Jean-Marc Guesné, BoP Business developer, Groupe Bel

Marie-Alix du Laz, coordinatrice Développement durable, Total

Delphine Sirven, directrice du département des Études qualitatives
France, OpinionWay

Nous remercions également les étudiants de 4^e et 5^e année de Sciences
Po Paris qui ont réalisé des travaux préparatoires à cette publication
dans le cadre de notre cours « Entrepreneuriat social et innovation
sociale » : Grégoire Epitalon, Michela Güttinger, Lucile Leclair, Tamás
Medovarszki, Nicolas Postic, Anamaria Vargas, Sofia Maduro Vollmer.

Merci également à Marion Cesselin (Institut de l'innovation et
de l'entrepreneuriat social de l'ESSEC) pour l'accompagnement qu'elle
a apporté aux étudiants et pour sa précieuse contribution au projet.

Le Mouvement des entrepreneurs sociaux a été associé à cette réflexion
et est partenaire de la diffusion de l'ouvrage. Merci à Anaïs Bouhassira
pour sa mobilisation et son dynamisme.

Merci enfin à Thomas Bout pour sa relecture attentive et ses précieux
conseils pour la finalisation de l'ouvrage.



Cette publication a été réalisée par Odyssem et Volonteer




Odyssem est une agence de développement des initiatives sociales.




Créée par des spécialistes de l'entrepreneuriat social, elle agit pour le changement d'échelle des entreprises sociales en accompagnant leur essaimage et leur développement. Elle soutient les entrepreneurs sociaux, ainsi que les acteurs publics et privés engagés, dans leur développement et la maximisation de leur impact social, en aidant à la mise en place de stratégies et projets d'innovation sociale ambitieux, au service de l'économie de demain. Plus d'informations : www.odyssem.org - Contact : contact@odyssem.org



Volonteer est un cabinet de conseil en engagement sociétal. Créé en 2005, il a été précurseur dans la publication d'études et la mise en place de programmes de bénévolat et mécénat de compétences. Aujourd'hui, Volonteer accompagne les entreprises soucieuses d'exercer leur responsabilité sociétale à travers l'engagement des collaborateurs, l'insertion de personnes en situation de fragilité ou la co-construction de projets avec des entreprises sociales. Plus d'informations : www.volonteer.fr - Contact : info@volonteer.fr



À travers l'alliance Odyssem - Volonteer, nous avons pour ambition de mettre l'innovation sociale en action : nouer des partenariats entre les entreprises et les entrepreneurs sociaux, favoriser l'éclosion d'intrapreneurs sociaux et contribuer à faire changer les pratiques pour une économie plus responsable.



Conception graphique et mise en pages

Thierry Sestier

Coordination éditoriale

aa éditions (www.aa-editions.info)

Le papier de cet ouvrage – Arctic Paper
Munken White 80 g – est composé
de fibres naturelles, renouvelables,
recyclables et fabriquées à partir
de bois provenant de forêts gérées
durablement.

N° d'impression : 211080

Imprimé en France par
la Nouvelle imprimerie Laballery