



Curiosité et exploration

Marc Evangelista, Michelin

Hortense Chadapaux : Bonjour Marc ! Vous avez occupé différents postes chez Michelin et dirigez aujourd’hui le Michelin Innovation Lab, un incubateur qui vise à explorer de nouveaux territoires et à valoriser le savoir-faire de Michelin en dehors du pneumatique. En tant que premier de cordée de l’exploration, que vous évoque la notion de curiosité appliquée à l’entreprise ?

Marc Evangelista : Le Michelin Innovation Lab, c’est avant tout des territoires d’exploration. Qui dit exploration, dit forcément être curieux. J’associerais donc volontiers le mot curiosité au mot exploration. L’Innovation Lab, c’est un lieu où on va accueillir des intrapreneurs, c’est-à-dire des employés du groupe qui vont développer une de leurs idées ou une idée venant de différentes sources (des *business units*, d’autres organisations, etc.) mais qu’ils ont faite leur et on va les aider, les accompagner sur ce chemin-là avec de la formation et du *coaching*. On va aussi les aider à gérer les relations entre le grand groupe — Michelin et toute son organisation — et leur exploration, leur initiative et le monde dans lequel ils vont nous envoyer.

On n’explore pas non plus de partout, c’est-à-dire que notre curiosité reste un petit peu limitée à un certain nombre de « territoires », ceux que le groupe a choisis et qui sont essentiellement les territoires sur lesquels on imagine avoir suffisamment d’éléments en interne — ce qu’on appelle chez nous les *distinctive capabilities*, les capacités différentes des autres — qui font que, sur ce territoire, on serait plus légitime que d’autres pour apporter un décalage, une innovation, quelque chose de différent. Le Michelin Innovation Lab va donc effectivement au-delà des frontières actuelles que sont les

pneumatiques et on va ainsi essayer de participer au développement de l'entreprise au-delà du pneu.

HC : Comment cette exploration — cette curiosité puisque ce sont des synonymes dans votre esprit — se passe-t-elle pour ces intrapreneurs ?

ME : On va les accompagner tout au long de leur processus. Dans le cas d'un collaborateur, le processus commence par avoir une idée. Pour cela, on va provoquer, travailler sur l'idéation, faire des challenges à idées, proposer des thématiques pour faire germer des idées dans la tête de nos collaborateurs. Une fois ces idées exprimées, on fait une première sélection au travers d'un premier jury, puis on va commencer à creuser un peu plus l'idée. Dans cette première phase, on va plutôt essayer de travailler la partie désirabilité externe : y a-t-il vraiment des gens qui veulent de mon idée ? Y a-t-il un intérêt de partenaires externes ? On va toujours essayer d'aller rechercher cette vue externe. Cette deuxième étape dure à peu près trois mois et on demande au collaborateur de s'y investir de l'ordre de 20 à 25 % de son temps. Ensuite, le collaborateur passe devant un jury constitué de potentiels sponsors, c'est-à-dire des personnes en entreprise ayant une position assez élevée et ayant la possibilité plus tard de financer l'aventure. Le jury va se réunir dans un cadre un petit peu plus formaté dans le sens où on va mettre en place un certain nombre de critères qui sont, aujourd'hui, au nombre de quatre. Le premier critère est de savoir si l'idée a réellement un client, un marché, si elle répond à un besoin. Le deuxième critère est de déterminer si cette idée va bien dans le sens où on souhaite que Michelin aille ou si elle pourrait éventuellement être une nouvelle frontière pour le groupe. Le troisième, c'est effectivement cette notion de capacité, s'assurer que l'idée nous différencierait sur ce marché. Le dernier est de s'assurer que cela respecte la partie people et la partie planète. Si le jury accepte, on va vraiment intégrer complètement le collaborateur au sein de la troisième partie du processus qui est l'incubation. Il va être dégagé de son temps à 100 % — en gros, il va être muté — il va pouvoir essayer de développer son idée et, si tout se passe bien comme cela arrive parfois, on aura quelques ventes et on va pouvoir imaginer la dernière phase, celle de *scale-up*, mais qui sera réalisée par le *business* de Michelin.

HC : On reviendra sur les projets qui sont en développement ou qui ont déjà pu être développés dans ce cadre-là. Une question en amont sur les intrapreneurs : l'Observatoire de l'Innovation de l'Institut de l'Entreprise avait publié, en 2019, une étude sur ces intrapreneurs qui s'intitulait *Intrapreneuriat : dépasser la mythologie des super-héros*⁹. Comment encadre-t-on ces personnalités ? Si on parle du point de

9. Rémi Maniak, Valentine Georget, Thierry Rayna, [Intrapreneuriat : dépasser la mythologie des super-héros](#), Institut de l'Entreprise, 2019

vue de l'intrapreneur, est-ce une forme de curiosité de leur part ?

ME : C'est sûr que les intrapreneurs ne sont pas des super-héros ; certains peuvent peut-être l'être mais, en général, ce n'est pas la qualité recherchée. On va plutôt rechercher quelqu'un de curieux, qui va écouter, qui va se passionner pour l'idée. Il faut incarner, on parle beaucoup d'incarnation. Une idée sur un powerpoint, cela n'existe pas ; une idée n'existe que lorsqu'elle est incarnée par quelqu'un. Au-delà d'incarner, cette personne va devoir se battre pour son idée parce que c'est relativement compliqué d'aller explorer des territoires où l'entreprise n'est pas, d'aller découvrir des écosystèmes où l'entreprise n'est pas, de trouver des parties prenantes pour pouvoir l'aider. Tout cela est assez difficile. Ce n'est pas une aventure qui laisse généralement les intrapreneurs sans émotion ; ils parlent généralement tous d'un ascenseur émotionnel parce qu'ils voient des choses fantastiques et, parfois, Michelin ne voit pas forcément le même fantastique, et vice versa d'ailleurs. On doit les aider là-dessus. Ce qui caractérise réellement cette curiosité, c'est vraiment le mot exploration. Une entreprise comme Michelin est une entreprise avec des processus, qui connaît très bien son marché — on est présent depuis très, très longtemps — et qui a des modes de fonctionnement d'exploitation. Tandis qu'avec l'exploration, on part de la feuille blanche, on n'y connaît rien. Il faut donc absolument qu'ils soient curieux, autrement ils ne vont pas aller très loin.

Une idée sur un powerpoint, cela n'existe pas ; une idée n'existe que lorsqu'elle est incarnée par quelqu'un.

HC : Au sujet de cette exploration, pouvez-vous nous citer quelques exemples de projets que vous accompagnez et qui peuvent, vous nous le disiez, sembler éloignés du cœur de métier de Michelin, mais qui rentrent bien dans des « territoires » que vous avez décrits ?

ME : Je ne vais pas forcément raconter l'histoire dans l'ordre chronologique mais en partant de ce qu'on sait faire. D'abord on a une quantité assez énorme de data dans le groupe, de données de mobilité. DDi (*Driving data to intelligence*) est une première aventure, commencée il y a relativement longtemps, et est aujourd'hui une offre de service du groupe. La dernière sortie, c'est Watéa, une offre à destination des flottes pour faire du *leasing* de véhicules propres. On essaie vraiment d'utiliser le maximum de nos connaissances sur cette partie data. Michelin, c'est aussi une entreprise qui maîtrise des matériaux — on cite souvent l'exemple qu'il y a autant d'os dans le corps humain que de matériaux dans un pneumatique.

HC : 200 ?

ME : Oui ! L'idée est de se demander si on peut utiliser cette maîtrise de matériaux pour faire autre chose qu'un objet rond et noir. C'est le cas par exemple de ResiCare, une offre de résine bio à partir de molécules utilisées dans la résine, de la colle, dont on se sert en interne du pneumatique, et qu'on va essayer de développer sur d'autres marchés ; le bois en est un par exemple pour ne citer que celui-là. On a des fibres aussi dans certains produits, des composés Verre Résine notamment, qui ont donné naissance à AraNea, une offre pour remplacer l'acier dans les structures en béton armé avec des caractéristiques tout à fait intéressantes. On part toujours de ce que l'on sait faire pour essayer de voir s'il y a matière à développer d'autres business, d'autres sources de valeur au-delà de nos territoires.

HC : On imagine bien que ces projets proposent des logiques à la fois de développement et de partage de la valeur différente, notamment en termes de propriété intellectuelle. Comment le groupe se nourrit-il de cette curiosité, de cette différenciation ? Je pense notamment, parce qu'il a été assez médiatisé, au projet d'aile gonflable que vous développez. Comment est-ce que tout cela s'articule ?

ME : Dans le cas de l'idée d'un employé, la propriété intellectuelle va appartenir à l'entreprise ; c'est le cas plus simple. Mais parfois effectivement — et ce fut le cas pour Wisamo — l'idée nous vient de l'extérieur. Des gens disant ne pas avoir les moyens, les ressources, les compétences, voire l'envie viennent faire « toc toc » avec leur idée. On essaie de capter tous ces signaux et, comme ce fut le cas pour Wisamo, on a trouvé un accord avec les inventeurs de façon à pouvoir développer librement cette aile gonflable.

On part toujours de ce que l'on sait faire pour essayer de voir s'il y a matière à développer d'autres business, d'autres sources de valeur au-delà de nos territoires.

HC : Cela sort du schéma de l'intrapreneuriat ou avez-vous mobilisé sur le projet des intrapreneurs de Michelin ?

ME : Pour Wisamo, les personnes qui sont venues faire « toc toc » n'avaient pas envie de le faire elles-mêmes ; elles ont apporté l'idée. Tout comme on a le cas lorsque des lignes *business* qui, au travers d'exercices stratégiques, se disent

« tiens, c'est une source qui me paraît intéressante », mais n'ont pas forcément la personne pour pouvoir la porter. Dans ce cas-là, on va pratiquer comme on le fait pour tout un tas d'autres recrutements internes, c'est-à-dire du *job posting*, et on va essayer de rechercher des gens qui ont envie de se lancer dans une aventure, pour qui cette idée a du sens, est intéressante et qui vont se passionner sur cette partie-là. Il est vrai en revanche qu'on prend généralement pas mal de temps pour l'adéquation au départ, on prend le temps de s'assurer que les équipes sont motivées pour aller développer l'idée; c'est quand même très très important. Je reviens sur ce que j'ai dit auparavant : la notion d'incarner. Il faut que pour Wisamo, même si ce n'est pas une idée interne de chez nous, la personne qui le porte l'incarne complètement.

HC: Vous parliez tout à l'heure des territoires d'exploration. Qui dit territoire, dit frontière. Voyez-vous des limites à la curiosité ? En fixez-vous ?

ME : Michelin est une entreprise qui a toujours innové ; donc c'est difficile d'imaginer des frontières. Dans tout ce processus de sélection que je vous ai décrit, on a énormément d'idées en entrée ; plus d'une centaine d'idées à l'entrée pour éventuellement en avoir

une en sortie. Donc la notion d'échec existe. Lorsqu'on explore, on ne va pas forcément répondre positivement à toutes les explorations. C'est pour cela d'ailleurs qu'on associe énormément — on n'en a pas parlé — la formation de façon à ce que, quand l'aventure s'arrête, les personnes aient grandi dans cette découverte de l'exploration, dans cette découverte de créer de nouvelle source de valeur. Mais les limites qu'on peut se donner, elles sont très, très larges au départ : on a des gens qui arrivent avec des idées absolument folles, qui parfois nous paraissent très éloignées de ce qu'on veut faire. Il faut aussi imaginer qu'au travers du développement de l'idée, il va y avoir des pivots ; des choses vont se passer. C'est assez compliqué parce qu'effectivement quand on voit l'idée au départ, on se dit qu'il n'y a rien pour Michelin ou, au contraire, que c'est pour Michelin et, quelques mois ou années plus tard, cela a peut-être pivoté et c'est devenu intéressant ou cela n'est plus intéressant. Il faut donc faire attention à la notion de limite ; on la pratique avec précaution. Il est évident qu'à la fin, il faut que cela rentre dans ce que le groupe veut faire — ça, c'est sûr — mais le point de départ, il faut quand même être relativement ouvert.

On prend le temps de s'assurer que les équipes sont motivées pour aller développer l'idée ; c'est quand même très très important. Je reviens sur ce que j'ai dit auparavant : la notion d'incarner.

HC : Merci beaucoup Marc ! Vous avez démontré la capacité de la curiosité des intrapreneurs en l'occurrence, mais d'une entreprise centenaire, même plus que centenaire aussi, à nourrir la curiosité des autres ; la curiosité des différents projets. C'est l'occasion pour moi encore de rappeler ce travail que nous avons mené sur l'intrapreneuriat et la mythologie des super-héros. Comme vous l'avez dit, c'est toute une méthode à mettre en place selon des objectifs à pré-déterminer et cela peut être un outil utile pour ceux qui nous écoutent !

Enregistrement réalisé en juin 2023

