

RH : 6 étapes pour faire de l'intrapreneuriat un levier d'innovation et d'engagement



Sur un marché du travail devenu hyperconcurrentiel, retenir les meilleurs talents constitue l'un des plus grands défis pour les professionnels des ressources humaines (RH). Les employés à haut potentiel recherchent des salaires compétitifs, mais aussi des opportunités de croissance, d'innovation et d'impact au sein de leur organisation. Selon une enquête récente, près d'un salarié sur trois envisage de quitter son emploi actuel au cours des 12 prochains mois, la majorité d'entre eux citant comme raison principale le manque d'évolution de carrière.

En même temps, dans un contexte économique en constante évolution, l'innovation n'est plus seulement un avantage concurrentiel, c'est une nécessité pour survivre. Si 84 % des cadres affirment que l'innovation est essentielle à leur stratégie de croissance, nombre d'entre eux peinent à la favoriser de manière cohérente au sein de leur entreprise.

C'est là que l'intrapreneuriat – un système qui encourage les employés à penser et à agir comme des entrepreneurs – entre en jeu. Ce que l'on sait moins, c'est que les programmes d'intrapreneuriat d'entreprise peuvent être un excellent moteur pour développer et retenir les talents tout en apportant des innovations tangibles à l'entreprise.

Notre étude sur les motivations des managers à rejoindre un programme intrapreneurial met en évidence la manière dont les RH peuvent atteindre les objectifs de l'entreprise en soutenant ces actions. Elle suggère également que les responsables de ces programmes ont tout intérêt à établir un partenariat étroit avec leur fonction RH.

Nous allons voir ici comment les RH peuvent améliorer le développement et la rétention des talents tout en stimulant l'innovation au sein de l'entreprise.

Avantages pour les RH

Les programmes d'intrapreneuriat s'avèrent être des outils puissants pour le développement des talents, permettant aux employés d'acquérir de nouvelles compétences précieuses. 80 % des participants à notre étude ont déclaré avoir acquis de nouvelles compétences, telles que le leadership, l'esprit d'équipe, la créativité, le travail en réseau et les approches agiles. À une époque où l'environnement des organisations évolue rapidement, ces programmes agissent comme des moteurs de croissance, dotant les employés des compétences dont ils ont besoin pour s'adapter.

Un autre avantage clé de l'intrapreneuriat est l'autonomie qu'il procure. Plus de la moitié des participants ont apprécié la liberté de travailler de manière indépendante sur leurs projets, ce qui est essentiel [pour renforcer la motivation intrinsèque et, à son tour, conduit à l'engagement des employés.](#)

L'intrapreneuriat favorise également le sentiment d'utilité. 66 % des intrapreneurs ont déclaré que leur travail était utile à l'entreprise. En outre, ce sentiment était encore plus fort lorsque leurs projets correspondaient à leurs valeurs sociales ou environnementales personnelles. Cet alignement entre les valeurs personnelles et celles de l'entreprise constitue un [puissant moteur d'engagement et de satisfaction des employés.](#)

L'intrapreneuriat ne permet pas seulement de développer des compétences. Il ouvre également de nouvelles perspectives de carrière. 65 % des participants ont déclaré que l'expérience les avait aidés à identifier leur prochaine évolution de carrière interne, faisant de l'intrapreneuriat un levier de rétention des talents. En outre, l'intrapreneuriat contribue à renforcer les réseaux personnels au sein de l'organisation. Plus de la moitié des participants ont déclaré que l'expérience leur avait permis d'établir des liens entre différents services, [créant ainsi une organisation plus agile et plus apte au changement.](#) Ces réseaux peuvent s'avérer essentiels pour stimuler la transformation et l'innovation au sein de l'entreprise.

Enfin, l'intrapreneuriat a un impact significatif sur la façon dont les employés perçoivent leur organisation. Les trois quarts des participants ont déclaré que le programme avait amélioré leur vision de l'entreprise et renforcé leur loyauté. Cette évolution positive de la perception indique une plus grande volonté de rester, ce qui fait de l'intrapreneuriat un outil puissant pour améliorer la rétention des talents.

Ce partenariat entre les intrapreneurs et les RH permet d'offrir des opportunités de développement et d'évolution personnalisées afin que les individus atteignent leur plein potentiel. Dans le même temps, il permet aux RH de devenir plus pertinentes sur le plan stratégique, en gagnant une place dans le processus décisionnel des cadres supérieurs.

Et les RH ne sont pas les seules à en bénéficier. Les gestionnaires de programmes intrapreneuriaux et leurs sponsors en profitent également. Les recherches montrent que [les résultats financiers des programmes d'intrapreneuriat peuvent prendre du temps à se manifester](#), jusqu'à trois ans. Cependant, les avantages de ces projets en termes de ressources humaines se concrétisent immédiatement, ce qui signifie que les gestionnaires de programmes peuvent rapidement mettre en avant ces succès en attendant les résultats financiers.

Six étapes à suivre par les responsables des ressources humaines pour s'associer aux intrapreneurs

Voici quelques conseils pratiques pour que les RH puissent contribuer aux programmes d'intrapreneuriat et en tirer profit :

S'informer sur les programmes d'intrapreneuriat existants et s'y intéresser

La première étape consiste à trouver les intrapreneurs au sein de votre entreprise. Existe-t-il déjà des programmes d'intrapreneuriat en cours ? Peut-être que des groupes de travail intrapreneuriaux ad hoc sont en place pour développer des projets d'innovation, ou qu'il existe des sessions régulières de création collective (c'est-à-dire des hackathons) pour développer des solutions aux problèmes de l'entreprise, ou encore des incubateurs ou des accélérateurs internes ou externes. Comment pouvez-vous aider et soutenir ces initiatives existantes ? Ainsi, [le programme « We Love Intrapreneurs » de Safran](#) a deux sponsors : la Direction de la Stratégie, de la Recherche Technique et de l'Innovation (DSTI) et la Direction des Ressources Humaines du Groupe.

S'il n'y a pas de programme, envisager un partenariat avec les sponsors seniors pour en créer un

Malgré une forte envie de se lancer, il se peut qu'il n'y ait pas encore de programme intrapreneurial existant. Comment s'associer à des sponsors seniors pour lancer un programme ? Par exemple, la communauté d'intrapreneurs de Sodexo est née d'une initiative des RH visant à développer la motivation, l'engagement et l'initiative de l'équipe. Pour celles et ceux qui se posent la question du programme intrapreneurial le mieux adapté aux besoins d'innovation de leur entreprise et à son niveau de maturité intrapreneuriale, nous recensons les bonnes pratiques dans ce [livre blanc](#).

Concevoir des systèmes de reconnaissance et de récompense des intrapreneurs

Les intrapreneurs peuvent souvent être déçus par leurs activités d'innovation s'ils ne sont pas reconnus pour les efforts qu'ils consacrent à leurs projets. Cela peut donner lieu à des conversations difficiles lors des évaluations annuelles des performances. Intégrer les programmes d'intrapreneuriat dans leurs objectifs annuels, même si cela implique des révisions ad hoc en cours d'année, permet d'éviter cet écueil.

Et pourquoi ne pas concevoir des systèmes de reconnaissance internes ou externes ? Il est notamment essentiel que les aptitudes et compétences acquises par les intrapreneurs au cours de leurs projets soient formellement reconnues. Par exemple, le rôle des professionnels des ressources humaines de la Française des jeux a été essentiel dans la certification des compétences de leurs intrapreneurs, afin que ces compétences puissent être prises en compte lors de la transition vers le retour dans l'entreprise traditionnelle.

Soutenir les intrapreneurs par la formation et le développement des compétences

Il s'agit de reconnaître les aptitudes et les compétences que les intrapreneurs acquièrent dans le cadre de leurs projets. Les intrapreneurs seront poussés à leurs limites au cours de leurs projets. Comment pouvez-vous soutenir leur parcours d'apprentissage ? Les RH peuvent jouer un rôle central dans l'accélération de l'acquisition des compétences par le biais de programmes de formation à l'intrapreneuriat. Par exemple, chez Michelin, les RH organisent des programmes d'acquisition de compétences pour le [Michelin Innovation Lab](#).

Un programme de développement des talents de l'entreprise peut devenir un programme d'intrapreneuriat global. Par exemple, chez LVMH, le [programme « DARE »](#) lancé en 2017 a été

initialement conçu comme un programme de formation des hauts potentiels et inclut déjà plus de 15 000 personnes à travers le Groupe.

Il peut être pertinent de participer activement à tout jury jugeant des pitches de projets dans le cadre de ces programmes. C'est l'occasion idéale d'en savoir plus sur les besoins de développement.

Mettre en place des processus solides pour la transition interne à la suite d'expériences intrapreneuriales

Une fois ces premières étapes franchies, il devient beaucoup plus facile pour les RH de constituer des viviers de talents plus solides, permettant aux intrapreneurs d'identifier leur prochain parcours de carrière interne.

Organiser des sessions de partage de la communauté pour lancer la prochaine cohorte d'intrapreneurs

Enfin, les RH peuvent jouer un rôle essentiel dans la diffusion de l'esprit intrapreneurial au sein de l'entreprise. Tout d'abord, elles peuvent s'appuyer sur les anciens participants aux programmes d'intrapreneuriat pour former une communauté de partage afin d'encourager et de stimuler l'intrapreneuriat et de diffuser une culture de l'innovation. Deuxièmement, elle peut réutiliser des éléments des programmes de développement des compétences intrapreneuriales dans d'autres programmes de développement. Par exemple, les modules du programme « We Love Intrapreneurs » de Safran ont été réutilisés dans le cadre d'un nouveau programme intitulé « HR Embark », qui vise à encourager les talents RH à devenir des catalyseurs du changement.

En résumé, le partenariat avec les responsables de programmes d'intrapreneuriat est une opportunité que les RH ne peuvent pas se permettre de manquer. Non seulement l'atteinte des objectifs de l'entreprise sera facilitée, mais ses capacités d'innovation et ses performances s'en trouveront renforcées.