

# LIVRE BLANC

DE L'ÉLAN DES TALENTS



## INTRAPRENEURIAT COMMENT DONNER PLUS D'AGILITÉ À L'INNOVATION ?

CE LIVRE BLANC A ÉTÉ CONÇU ET RÉALISÉ AVEC



# SOMMAIRE

## 1

### LE PHÉNOMÈNE QUI MONTE

---

Né aux États-Unis dans les années 80, le concept d'intrapreneuriat a pris de l'ampleur avec les start-up de la bulle internet. Il est aujourd'hui prisé pour motiver les troupes et générer une innovation spontanée.

## 2

### UN ÉLÉVATEUR D'ÉMULATION

---

Le contexte de guerre des talents et de pénurie sur certains profils rend l'intrapreneuriat désirable. Il insuffle un état d'esprit ouvert à la collaboration, la prise d'initiative et l'épanouissement de chacun.

## 3

### LES RH, UNE PIERRE ANGULAIRE ET VISIONNAIRE

---

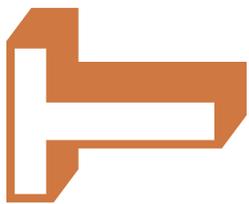
Pour enclencher un projet d'intrapreneuriat, offrir toutes les chances de réussite au collaborateur impliqué et le laisser s'envoler une fois l'aventure terminée, les RH sont un partenaire central.

## 4

### INTRA- PRENEUR, QUI ES-TU ?

---

Pas certain qu'il existe un profil type d'intrapreneur. Le seul vrai critère de différenciation est l'envie de vivre une aventure particulière au plan professionnel et personnel. C'est d'ailleurs ce qui rend l'aventure si belle !



## “ L’INTRAPRENEURIAT : UN OUTIL DE LA MARQUE EMPLOYEUR. ”

**I**l se caractérise par son tempérament créatif ; il a une appétence à la prise de risque, une grande confiance en soi, un leadership naturel et une agilité à s’adapter aux environnements internes et externes... Vous le reconnaissez ? C’est le collaborateur à fidéliser...

L’intrapreneuriat peut lui permettre de s’épanouir au travers de la création de projets innovants au sein même de l’entreprise. Ce dispositif est un véritable levier pour la marque employeur. Il donne de la perspective aux collaborateurs, répond à leur aspiration d’entreprendre, favorise leur engagement et les fidélise. Il est un argument, aussi pour attirer de nouveaux talents.

Il illustre en outre une culture d’entreprise résolument moderne, innovante, qui place les salariés au cœur de la stratégie. Au niveau business, il peut compenser un manque d’agilité et de flexibilité inhérente aux grandes structures, ouvrir de nouvelles sources de développement et une forme de différenciation dans un contexte hyper concurrentiel.

L’intrapreneur agit en véritable catalyseur. Il active des énergies collectives et concrétise une motivation initialement individuelle en une innovation portée par les équipes et l’entreprise. Mais attention, ce soutien s’organise et nécessite de la part des RH une communication claire de la stratégie d’innovation, une présentation du parcours structuré d’intrapreneuriat. Il convient également de mettre en place un environnement favorable, notamment en développant les dispositifs de reconnaissance collective et individuelle pour les collaborateurs ou managers impliqués directement ou indirectement dans le projet, et en accompagnant l’intrapreneur en lui proposant d’adapter son temps de travail et éviter le surengagement.

L’intrapreneuriat peut prendre au sein des entreprises plusieurs formes, que nous souhaitons éclairer au travers de ce livre blanc et des différents témoignages qu’il contient. Bonne lecture.



**Marie-Eve Saint-Cierge Lovy,**  
directrice Marketing  
**Frédéric Faye,** DRH

# LE PHÉNOMÈNE QUI MONTE

**A**gacé par ses marque-pages tombant de son livret de psaumes chaque dimanche durant la messe, Arthur Fry y dépose une colle à faible pouvoir adhésif. Le jeune chercheur de chez Minnesota Mining Manufacturing (3M) invente ainsi le célèbre Post-it et, sans le savoir, formalise le plus bel exemple d'intrapreneuriat... Quelques années plus tard, le concept devient officiel ; c'est en effet en 1976 que les Américains Gifford et Elizabeth Pinchot emploient pour la première fois dans un article coécrit intitulé *Intra-Corporate Entrepreneurship*, le terme d'intrapreneuriat. Les deux



**“L’INTRAPRENEURIAT DÉSIGNE UNE CAPACITÉ COLLECTIVE ET ORGANISATIONNELLE POUR ENCOURAGER ET ACCOMPAGNER LA PRISE D’INITIATIVES, À TOUS NIVEAUX DANS UNE ENTREPRISE.”**

auteurs contractent les mots *Internal* et *Entrepreneurship* pour créer *Intrapreneurship*, ce qui littéralement peut se traduire par entrepreneur interne à l'entreprise. Ils désignent ainsi un collaborateur qui fait des choses de sa propre initiative au sein d'une organisation déjà existante. Une sorte de chef de projet plus autonomisé. Gifford Pinchot affine le concept dans son livre *L'intrapreneuriat : pourquoi vous n'avez pas besoin de quitter votre entreprise pour devenir entrepreneur*. Il définit cette nouvelle forme d'entrepreneuriat comme une alternative aux processus d'innovation classiques. Depuis, sa définition a donné lieu à pléthore de littérature. Pour les chercheurs Antonicic

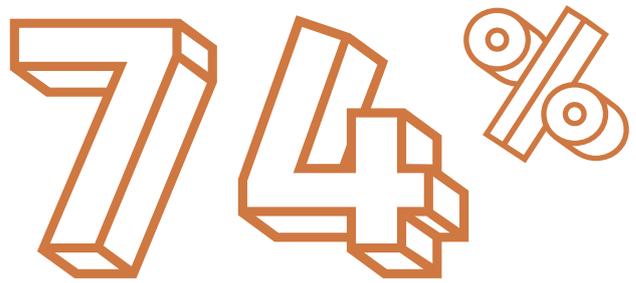


et Hisrich, « *l'intrapreneuriat est un processus qui se produit à l'intérieur d'une firme existante, indépendamment de sa taille, et qui ne mène pas seulement à de nouvelles entreprises, mais aussi à d'autres activités et orientations innovatrices, telles que le développement de nouveaux produits, services, technologies, techniques administratives, stratégies et postures compétitives* ». De son côté, Thierry Picq, professeur de management à l'EM Lyon business school, estime que « *l'intrapreneuriat désigne une capacité collective et organisationnelle pour encourager et accompagner la prise d'initiatives, à tous niveaux dans une entreprise* ».

**LOIN DE LA FRÉNÉSIE** de la startup nation, c'est donc dans les années 1980, aux États-Unis, qu'émerge cette forme d'entrepreneuriat internalisé, en particulier dans les secteurs des transports et des télécoms, qui devaient revoir totalement leur façon de penser et de travailler au moment de la dérégulation de leur marché.

### MODE D'EMPLOI EN 5 POINTS

- 1 Créer une cellule dédiée au sein de l'entreprise.**
- 2 Associer des équipes internes.**
- 3 Donner au collaborateur au moins un jour par semaine pour son projet.**
- 4 Alléger les normes d'organisation et de procédures afin d'encourager l'autonomie.**
- 5 Intégrer l'intrapreneuriat dans la stratégie RH.**



### La part des salariés désireux de se lancer dans l'intrapreneuriat dans les 3 ans.

Source : Enquête sur l'intrapreneuriat, Deloitte, Viadeo et Cadremploi, 2019.

Le mouvement s'accélère dans les années 1990 avec le développement d'internet et la concurrence des nouveaux acteurs du numérique et des startups. Il faudra attendre le début des années 2000 pour voir les premières expérimentations en France chez France Télécom et dans les secteurs de la banque et de l'industrie. Par exemple, la Société Générale a donné naissance à 60 startups intégrées à ses business units. Autres réussites : la marque de yaourts Les 2 Vaches et les espaces de coworking Nextdoor, deux activités imaginées et développées par des salariés-intrapreneurs, respectivement chez Danone et Bouygues.

**BOUSCULÉES** par les start-up et les nouvelles attentes de la génération Z, les entreprises cherchent à se distinguer sur des marchés de plus en plus concurrentiels. L'accent auparavant mis sur l'efficacité, la performance, a quelque peu contraint l'imagination et entravé l'évolution de l'entreprise. L'heure est donc à un changement dans les pratiques managériales. Les idées innovantes sont très recherchées, les organisations mobilisent les capacités créatrices des membres du personnel dans une triple finalité, fortement reliée, d'innovation stratégique, de développement des activités et de renforcement de la compétitivité. En d'autres termes, les compétences entrepreneuriales des salariés sont

sollicitées et mises à contribution pour aider les PME à atteindre leurs objectifs, à développer de nouveaux business ou encore à optimiser leur mode de fonctionnement interne. C'est toute la différence entre l'entrepreneur et l'intrapreneur. Le premier développe son projet en indépendance, à partir de ses idées, sa volonté et son capital propre, tandis que le second bénéficie de la sécurité et de la bienveillance de son entreprise, tout en devant gérer un budget pour mener à bien son projet, compatible avec la vision de l'entreprise.

**EN INTÉGRANT** cette nouvelle démarche, les PME réalisent progressivement que l'intrapreneuriat ne les aide pas seulement à imaginer de nouvelles lignes de business, mais aussi à dynamiser leur marque employeur. Elles se prêtent au jeu et poussent leurs collaborateurs à lancer des projets en interne, favorisant l'éclosion d'un écosystème riche de programmes, de services et de formations tournés vers cette nouvelle manière de travailler. Tous les secteurs sont désormais concernés et tous les profils, technicien comme juriste, junior ou senior, initient des démarches intrapreneuriales touchant à la fois les sujets stratégiques de l'entreprise, les process, la culture, les talents et les produits. Une seule règle : la motivation. Car il en faut pour conduire des projets innovants, tester le concept, au départ sans moyens, et parfois en poursuivant ses missions habituelles. Le collaborateur doit informer de ses travaux en interne, développer son réseau partout où c'est nécessaire, mais



aussi auprès des potentiels partenaires extérieurs, comme des accélérateurs de startups.

**AXELEO**, une plateforme d'accélération dédiée aux startups et par ailleurs très impliquée aux côtés du Groupe APICIL dans les thématiques de bien-être au travail, a choisi de miser sur cette voie. « *Les grands comptes sont toujours désireux d'affiner leur politique d'open innovation, estime Christophe Dumoulin, son fondateur. Mais entre l'identification d'une innovation en interne et son déploiement sur un marché, il y a de nombreuses problématiques de passage à l'échelle et de préindustrialisation à régler. Nous aidons à structurer l'adéquation de l'offre à la demande, à construire une équipe et à valider un modèle économique ambitieux et pérenne* ». Le profil des intrapreneurs suivis est très varié, aussi bien des commerciaux que des personnes du marketing, de la R&D ou des chefs de chantier. Chaque semestre, six projets sont suivis par l'accélérateur. L'intrapreneuriat serait donc une clé pour les entreprises soucieuses de se différencier. Non seulement il révèle les talents d'innovation qui se trouvent au sein d'un groupe, mais en plus il devient un facteur d'attraction pour les nouveaux talents.



# EN CHIFFRES



# 9%

Le taux des entreprises françaises possédant un programme d'intrapreneuriat.

## NOMBRE D'ENTREPRISES INTRAPRENEUSES EN FRANCE

<b>52</b> 2019	<b>51</b> 2018	<b>44</b> 2017	<b>21</b> 2016
<b>13</b> 2015	<b>7</b> 2014	<b>2</b> 2013	<b>1</b> 2012

Source : Create rocks, Les EchosStart, 2019.

## LES RAISONS DE SE LANCER

# 26%

Développement professionnel

# 24%

Volonté d'autonomie et d'indépendance

# 20%

Challenge

# 11%

Intérêt financier

# 11%

Gage de reconnaissance et accès aux ressources pour développer ses idées

# 8%

Recherche de responsabilités

## TOP 3 DES APPORTS D'UNE DÉMARCHE INTRAPRENEURIALE

# 1

Lancement d'un nouveau produit  
**41%**

# 2

Amélioration d'un service, d'un produit  
**22%**

# 3

Développement d'une nouvelle technologie  
**18%**

# INTERVIEW

## VÉRONIQUE BOUCHARD

### QUELLE EST VOTRE DÉFINITION DE L'INTRAPRENEURIAT ?

Depuis 2003, mes recherches sont consacrées à ce sujet. Je me base essentiellement sur des études de cas réels pour mettre en lumière les grands principes de fonctionnement et de dysfonctionnement de l'intrapreneuriat. La définition la plus juste me paraît être celle que nous avons arrêtée au sein de la Direction générale des entreprises du ministère de l'Économie. À savoir, une démarche dans laquelle un ou plusieurs collaborateurs s'engagent, en association avec leur organisation, et portent des activités innovantes et créatrices de valeurs. Ce sont les intrapreneurs qui se manifestent auprès de leur entreprise, et pas l'inverse. Leur démarche répond à un besoin, celui de la quête de sens. Il y a toujours



Professeur en management stratégique à EM LYON

DEPUIS 2003, elle consacre ses travaux de recherche à l'intrapreneuriat et effectue régulièrement des formations sur le sujet en entreprise. Elle a publié en 2009, *Intrapreneuriat: Innovation et croissance. Entreprendre dans l'entreprise.*

eu des collaborateurs prenant des initiatives et menant un projet innovant jusqu'à son terme, en mode *bottom-up*, avec une approche ascendante. En revanche, cette forme d'innovation est bien plus transversale et ouverte que la traditionnelle R&D ou la direction innovation.

### POURQUOI UNE ENTREPRISE VOUDRAIT-ELLE METTRE EN MARCHÉ UN PROGRAMME INTRAPRENEURIAL ?

Une double aspiration dicte cette décision : d'une part un gain de business et, d'autre part, des bénéfices humains, au premier rang desquels la motivation et l'engagement des collaborateurs. Après, on trouve aussi des éléments moins mesurés et non inscrits dans les objectifs initiaux. Par exemple, la démarche peut conduire à un effet d'apprentissage important, aussi bien pour l'intrapreneur que pour le collectif. C'est aussi un outil de réduction des temps de cycle, via un meilleur *time to market* et une plus grande réactivité.

### BIO'EXPRESS

Depuis **2018** : membre du groupe de travail Label Intrapreneuriat créé par le ministère de l'Économie • **2009** : publication du livre *Intrapreneuriat : innovation et croissance. Entreprendre dans l'entreprise*, lauréat du Grand prix du livre de l'entrepreneuriat Advancia • Depuis **2000** : professeur en management stratégique à EM LYON • **1990** : conseil en stratégie au Boston Consulting Group.

Et ce d'autant plus, que les intrapreneurs sont tous aujourd'hui formés aux méthodes agiles.

### COMMENT DEVIENT-ON UNE ENTREPRISE INTRAPRENANTE ?

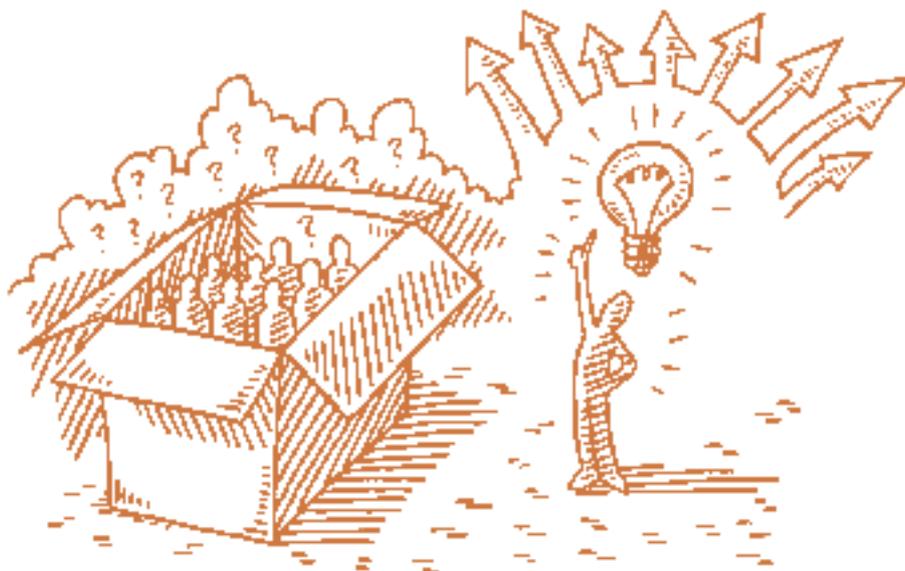
L'intrapreneuriat implique une vraie rupture de culture dans la façon de travailler et dans le mode de management. Celui-ci doit piloter la démarche et donner la permission en diffusant des messages du type « *engagez-vous dans ce en quoi vous croyez, qui vous inspire, qui peut apporter de la valeur pour l'entreprise* ». Pour libérer l'initiative, il faut accorder le droit à l'erreur et surtout ne pas avoir peur de remettre en question les modèles et les processus. Autre prérequis : l'autonomie. L'intrapreneur doit être libre de ses choix.

L'organisation doit les limiter pour éviter une prise de risque trop importante ou des erreurs coûteuses. Très souvent, l'intrapreneur dispose de peu de ressources, il travaille en mode frugal ce qui le motive à être créatif et réactif.

**“L'INTRAPRENEURIAT EST AUSSI UN OUTIL DE RÉDUCTION DES TEMPS DE CYCLE, VIA UN MEILLEUR TIME TO MARKET !”**

### LES BÉNÉFICES SONT-ILS IMMÉDIATS POUR L'ENTREPRISE ?

Les premiers résultats probants d'un point de vue purement business sont enregistrés au bout de 3 à 4 ans. Bousculées par les startups et les nouvelles attentes de la génération Z, les entreprises réalisent progressivement que l'intrapreneuriat les aide à dynamiser leur marque employeur. En France, l'aspect RH est très important en ce moment. Et pour cause, cette méthode de travail remobilise les salariés ! Je pense d'ailleurs qu'il est nécessaire de célébrer les réussites pour renforcer le sentiment d'appartenance et la cohésion. Mais attention, l'intrapreneuriat ne doit pas devenir une nouvelle mode managériale. Il doit porter un réel projet stratégique pour l'entreprise.



# UN ÉLÉVATEUR D'ÉMULATION

**N**apoléon Bonaparte affirmait que les victoires se construisent dans « *les rêves des soldats endormis* ».

C'est précisément cette fibre que les organisations cherchent à faire naître et vivre chez chaque collaborateur afin qu'il exprime son potentiel intrapreneurial et le place au service du projet collectif. Le principe reposant sur des inventeurs qui innovent d'un côté et des producteurs qui fabriquent de l'autre n'est plus la règle absolue aujourd'hui. Les valeurs de travail, de promotion et d'autorité qui ont constitué le socle éducatif et professionnel de plusieurs



**“UNE DÉMARCHÉ INTRAPRENEURIALE REND FIÈRE. LE PROJET NOURRIT INTELLECTUELLEMENT ET APPORTE UNE NOUVELLE ÉNERGIE DANS LE TRAVAIL... MÊME S'IL EST SOUVENT ÉPUISSANT !”**

**MARIE-EVE SAINT-CIERGE LOVY,**  
directrice Marketing d'APICIL

générations ont laissé place à la quatrième révolution industrielle et aux digital natives, en quête d'apprentissage en continu, d'expériences, qu'elles soient personnelles ou professionnelles, et d'immédiateté. L'intrapreneuriat s'est développé dans les grands groupes pour répondre à la fois à un besoin d'innover, à un meilleur engagement des collaborateurs et à l'identification des talents. À la clé, une entreprise transformée élargissant les sources d'innovation et poussant les salariés à développer leur esprit d'initiative.





**INCUBER EN INTERNE** les projets innovants des salariés est devenu monnaie courante au sein des grands groupes, dont les programmes dédiés ont été multipliés par quatre depuis 2015. Les dispositifs mis en place dans les organisations donnent des ailes aux talents parfois cachés, comme les fab labs, incubateurs internes ayant pour vocation de faire émerger de nouvelles idées. À l'origine indépendants et situés dans des lieux associatifs, des écoles ou des espaces publics, ces laboratoires d'expérimentation se professionnalisent et sont désormais intégrés au sein des entreprises. C'est le cas d'Air Liquid qui a créé un i-lab en interne, d'Orange, qui multiplie les partenariats avec les universités au sein de son lab, de la Société Générale qui œuvre sur un fab lab en Afrique pour développer des produits financiers adaptés aux populations locales, ou encore de Renault avec son laboratoire d'innovation, Le Square, en partenariat avec Nissan.

Objectifs : libérer la créativité des salariés, repérer les potentiels intrapreneurs, innover autrement, voire en rupture avec l'activité de l'entreprise et booster le recrutement. Bien entendu, les labs sont encadrés,

### 3 SIGNES QUI DOIVENT INCITER AU CHANGEMENT

- 1 **Les talents clés de votre entreprise partent pour créer leur propre entreprise.**
- 2 **Vos collaborateurs font émerger des idées nouvelles, mais votre entreprise n'arrive pas à innover.**
- 3 **De plus en plus d'acteurs innovants apparaissent dans votre domaine et votre offre devient obsolète.**



**des collaborateurs estiment que le management traditionnel doit être transformé.**

Source : Oasys mobilisation - Kantar TNS-RH info, 2018

mais la hiérarchie traditionnelle n'est plus de mise. Les salariés travaillent avec leurs pairs, s'emparent d'une idée même s'ils ne possèdent pas forcément le bagage académique adéquat sur le papier. Tout ceci répond aux aspirations de plus de 7 salariés sur 10 qui, en quête de sens et d'autonomie, se disent attirés par l'aventure intrapreneuriale. La démarche permet de diffuser l'énergie entrepreneuriale au sein d'une organisation, en créant des structures internes, souples et agiles. L'entreprise quitte sa vitesse de croisière pour s'approcher de celle des startups ; elle se fait « bousculer » de l'intérieur pour innover et *in fine* offrir à son client une expérience enrichie.

**DANS BIEN DES CAS,** la démarche d'intrapreneuriat est orientée business avec le développement de nouveaux produits ou d'activités. Il n'en reste pas moins que par effet de contagion, d'autres objectifs majeurs peuvent être atteints. Avec une attractivité en baisse, les entreprises traditionnelles doivent être capables de repositionner leur proposition de valeurs pour satisfaire les attentes d'une communauté grandissante de collaborateurs volatiles, parfois démotivés. D'autant plus dans un contexte de guerre des talents où elles se retrouvent confrontées à une pénurie préoccupante sur certains



## 2

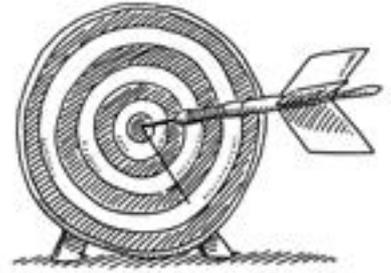
profils. L'intrapreneuriat est alors vu en interne comme vecteur de cette transformation, capable de diffuser une nouvelle culture orientée prise de risque, visant à modifier les comportements et usages. Il concourt à insuffler un état d'esprit qui stimule la collaboration, la prise d'initiative, et l'épanouissement de chacun au plus haut niveau. « *Perte de sens exprimée par les salariés, pression des objectifs, rapidité des changements, peur de l'avenir... j'ai vécu ces situations à titre personnel en tant que manager et collaborateur*, explique Marie-Eve Saint-Cierge Lovy, directrice Marketing d'APICIL. *Nous avons donc identifié le besoin d'aller vers un modèle plus collaboratif avec des salariés plus autonomes, plus épanouis, plus motivés et mieux préparés à demain* ». Avec Maud Jamet, responsable de projets Marketing digital d'APICIL, la jeune femme s'est lancée dans l'aventure intrapreneuriale avec l'envie de modéliser, au sein d'un projet, tout ce qu'elle avait fait ou constaté en

termes de qualité de vie au travail, sujet au cœur des stratégies RH. Avec le feu vert de sa direction et une organisation presque militaire, le duo a développé la plateforme Incollab, dédiée à des programmes d'entraînement aux nouvelles méthodes de management collaboratif. Via des séances de coaching, managers et collaborateurs musclent la confiance au sein de leur équipe, renforcent la coopération et assouplissent leurs pratiques. « *APICIL regarde notre projet avec bienveillance*, indique Marie-Eve Saint-Cierge Lovy. *D'un point de vue personnel, la création d'Incollab m'a apporté une nouvelle énergie et une grande agilité pour avancer avec presque rien. Cela m'a permis de me confronter à de nouvelles problématiques, comme le juridique et la stratégie* ». Incollab répond ainsi à un besoin d'entreprendre et d'être utile aux autres. Sa mise en place fait figure de preuve de confiance et d'autonomie envers les autres collaborateurs qui, plus proches de l'âge des millennials que des baby-boomers, sont eux aussi en quête d'utilité, de contribution et d'une plus grande qualité de vie au travail.





## EN CHIFFRES



87%

La part des collaborateurs dans le monde ne se sentant pas totalement engagés dans leur entreprise.

Source : *The Boston Project*, 2019.

23%

Le taux de millenials non attirés par les grands groupes.

Source : *Étude vision de l'intrapreneuriat par les étudiants, Allianz France et Ifop*, mai 2019.

2/3

des collaborateurs sont attirés par des entreprises proposant un programme d'intrapreneuriat.

Source : *Enquête sur l'intrapreneuriat, Deloitte, Viadeo et Cadremploi*, 2019.

### QUEL INTÉRÊT POUR LES COLLABORATEURS ?

40% — Mener un projet entrepreneurial sans quitter son emploi et sans risque financier.

26% — Gagner en autonomie et en responsabilité.

25% — Progresser au sein de l'entreprise et booster sa carrière.

25% — Acquérir de nouvelles compétences.

21% — Source de motivation importante.

17% — Donner davantage de son sens à son travail.

65%

La part d'intrapreneurs devenus entrepreneurs à la suite de leur expérience.

Source : *Enquête sur l'intrapreneuriat, Deloitte, Viadeo et Cadremploi*, 2019.

Source : *Étude vision de l'intrapreneuriat par les étudiants, Allianz France et Ifop*, mai 2019.



## INTERVIEW

# MICHEL BOURGEOAT

### COMMENT ÊTES-VOUS DEVENU INTRAPRENEUR ?

J'ai toujours souhaité développer l'entreprise, en la positionnant sur de nouveaux marchés, de nouvelles branches d'activités, via des partenariats avec des entreprises. Habituellement, le groupe travaille avec les startups hébergées dans son incubateur, baptisé Le 25. Il accompagne de jeunes entrepreneurs du monde de l'assurance à pérenniser et à développer leur projet en bénéficiant d'un suivi individuel et de prestations professionnelles. Mon cas personnel a été un peu différent : mi-2018, dans une logique de diversification en direction du segment de luxe, mon entreprise m'a confié la tâche de créer une filiale autour de ce package d'offres haut de gamme sur mesure.

### QUELS SONT LES INGRÉDIENTS POUR RÉUSSIR SON PROJET ?

Avant tout, un programme d'intrapreneuriat doit faire sens pour toutes les parties prenantes, y compris pour les collaborateurs non impliqués

IL S'EST LANCÉ dans l'intrapreneuriat pour établir son groupe sur un marché de niche, l'IARD de luxe, c'est-à-dire l'assurance des biens.



Directeur exécutif de Signature Assurances et directeur de la diversification d'Alptis Assurances

dans les projets, notamment les managers et les collègues. Cet alignement est difficile à créer, mais c'est là où toutes les qualités de la galaxie des intrapreneurs convergent, notamment l'audace, la persévérance et la confiance. J'ai eu la chance que ma hiérarchie m'accorde une grande liberté d'action. Une règle du jeu est fondamentale : que l'autonomie et l'agilité de l'intrapreneur ne deviennent pas synonymes d'affranchissement complet du cadre de gouvernance car, contrairement à un startuper, la responsabilité de son groupe sera toujours recherchée en cas d'échec.

### ET A CONTRARIO LES INCONVÉNIENTS ?

Le point noir est le temps, contrepartie de notre autonomie. La prise de décision suivie de la validation de la direction est souvent ressentie comme trop longue. On voudrait avancer vite,

## BIO'EXPRESS

**2018** Directeur Exécutif (CEO) de Signature Assurances • **2017** Directeur de la diversification d'Alptis Assurances • **1993** Trader obligataire • **2003** Intègre Alptis Assurance comme consultant stratégie • **1987** Maîtrise en Econométrie.

# 2

l'impatience peut nous gagner. Il faut assimiler que nous ne sommes pas la priorité numéro un de l'exécutif ! Un autre aspect lié au temps est celui consacré à son projet et à ses missions habituelles. Il est nécessaire d'en dégager spécifiquement et de s'y tenir.

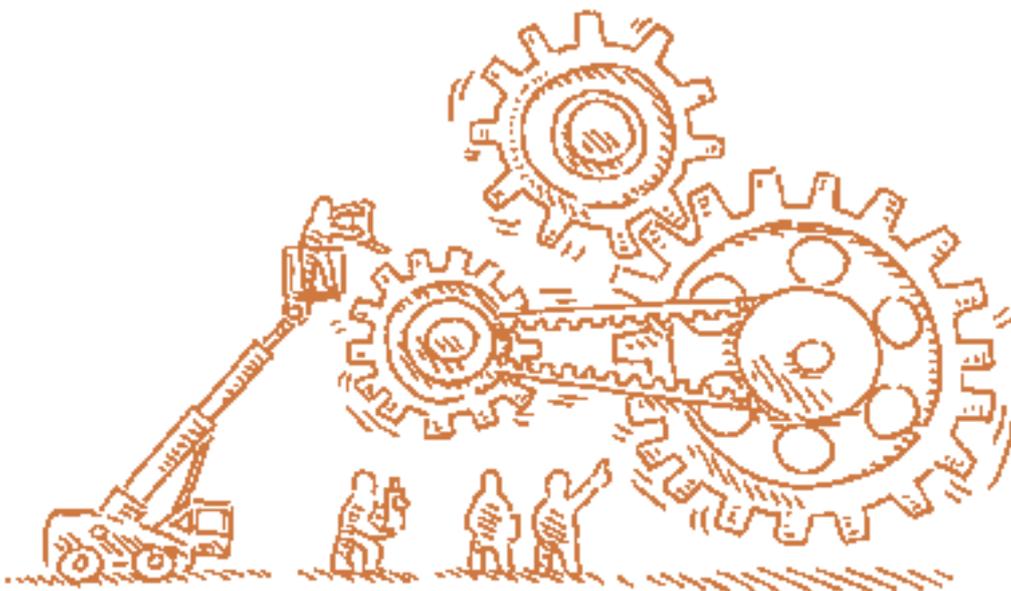
### EST-CE QUE TOUS LES COLLABORATEURS PEUVENT DEVENIR INTRAPRENEUR ?

Tout le monde n'a sans doute pas vocation à devenir intrapreneur. Si vous n'aimez pas travailler seul, prendre des décisions en totale autonomie, passez votre chemin ! Les principales différences entre un employé traditionnel et un aspirant intrapreneur sont le besoin d'accomplissement et l'envie d'innovation de ce dernier. Un bon candidat doit être proactif, créatif, diplomate et pragmatique, savoir faire preuve de discernement, comprendre le public cible de l'entreprise, ses besoins et ses désirs. Mon expérience m'a beaucoup apporté, notamment sur le relationnel. C'est un vrai challenge de conduire seul un tel projet, de démarcher des prospects et de créer un climat de confiance avec les clients. Cela nécessite de ne pas avoir peur d'aller au front.

**“UN PROGRAMME D'INTRAPRENEURIAT DOIT FAIRE SENS POUR TOUTES LES PARTIES PRENANTES, Y COMPRIS POUR LES COLLABORATEURS NON IMPLIQUÉS DANS LES PROJETS, NOTAMMENT LES MANAGERS ET LES COLLÈGUES.”**

### SUITE À VOTRE EXPÉRIENCE, EST-CE QUE L'INTRAPRENEURIAT EST LA SOLUTION IDOINE ?

Le bilan est positif. Cette solution nous permet aujourd'hui de fournir de nouvelles offres de produits et de services innovants à nos clients que nos équipes n'adressaient pas jusque-là. Trouver des solutions adaptées à des marchés de niche est stimulant, motivant. Grâce à cette expérience, je suis aujourd'hui persuadé qu'il faut créer la diversification de nos activités en interne. La R&D telle que nous l'avons connue n'est plus adaptée aux enjeux économiques actuels. L'intrapreneuriat dynamise l'innovation et réduit les temps de tergiversation.



# LES RH, UNE PIERRE ANGULAIRE ET VISIONNAIRE

**[P]** arce qu'il contribue à changer la culture de l'entreprise, une partie de son organisation, les relations entre collègues et le leadership des managers installés, l'intrapreneuriat ne peut s'envisager sans une forte implication des ressources humaines et de sa direction, voire du patron lui-même dans les sociétés de plus petite dimension. Les RH sont un partenaire central pour enclencher le projet, imaginer et accompagner le mouvement, lui donner toutes les chances de réussir en embarquant chaque collaborateur et réintégrer - ou laisser s'envoler - les intrapreneurs, une fois leur projet terminé.

**“LE RÔLE DE LA FONCTION RH EST DE S’IMPOSER EN GUIDE POUR FACILITER LES PARCOURS, ACCOMPAGNER LES PHASES D’ENTHOUSIASME, MAIS ÉGALEMENT GÉRER LES ÉVENTUELLES FRUSTRATIONS.”**



Les questions posées - et à se poser - sont nombreuses. Si elles ne débouchent pas d'abord sur des réponses claires puis sur des solutions techniques, mieux vaut repousser l'aventure. Car elle pourrait se révéler décevante pour les collaborateurs. Et coûteuse pour l'entreprise !

**L'INTRAPRENEURIAT** ne peut se réduire à l'idée de quelques personnes qui prendraient d'eux-mêmes des initiatives. Il n'y a pas d'un côté des inventeurs qui innovent et de l'autre des producteurs qui produisent. Chacun, dans un cadre donné, doit se sentir en mesure de faire preuve d'initiatives pour la réussite du projet collectif,





ce qui conduit à la notion d'autonomie professionnelle, donc de délégation, donc de management au sein de l'entreprise.

**PREMIER PRÉALABLE** pour les RH : faire naître une culture de l'intrapreneuriat partagée. C'est bien aux ressources humaines d'impulser le changement et de faire en sorte que cette nouvelle culture s'inscrive dans l'ADN de la société. Objectif global : que chaque collaborateur soit persuadé qu'il peut contribuer à son échelle à la redéfinition des enjeux stratégiques du groupe, par la proposition de nouveaux modèles d'affaires, de nouveaux produits, d'activités commerciales repensées... Mais pour faire naître, puis faire vivre, cette fibre chez chaque collaborateur, pour que tous puissent exprimer leur

**“CELA N’A PAS DE SENS D’EMBAUCHER DES PERSONNES INTELLIGENTES PUIS DE LEUR DIRE CE QU’ELLES ONT À FAIRE ; NOUS EMBAUCHONS DES PERSONNES INTELLIGENTES POUR QU’ELLES PUISSENT NOUS DIRE QUOI FAIRE.”**

**STEVE JOBS,**  
fondateur d'Apple

potentiel en la matière et le mettre au service du projet collectif, une prise de conscience collective est nécessaire sur les tenants et aboutissants inhérents à l'intrapreneuriat : ses bénéfices, ses impacts, ses sources de problématiques, de limites, de freins potentiels... Ce n'est qu'une fois cette acceptation partagée que la mise en œuvre concrète peut s'opérer, via les outils et les dispositifs classiques des RH, dont ceux permettant à chaque collaborateur d'acquérir les compétences dont il a besoin pour devenir un intrapreneur efficace et épanoui.

#### **UNE AUTRE MISSION**

**CENTRALE** des RH est évidemment d'accompagner les collaborateurs qui se lancent, puis s'installent, dans une expérience aussi engageante pour eux-mêmes et leur carrière. Créer les conditions du succès, c'est ainsi débloquer des budgets, mettre à leur disposition des compétences internes ou externes, leur dégager du temps, voire les sortir de leur poste actuel si le projet le nécessite puis leur offrir des opportunités de carrière à la hauteur de leurs attentes une fois le challenge réussi. Le rôle de la fonction RH est de placer l'intrapreneur au centre de ses préoccupations ; elle doit s'imposer en guide pour faciliter les parcours, accompagner les phases d'enthousiasme, mais également gérer

### **POUR UNE CULTURE DE L'INTRAPRENEURIAT, 4 ÉVIDENCES À MÉDITER**

- 1** La direction de l'entreprise, en premier, puis les RH et enfin l'ensemble du personnel doivent être formés à la pensée intrapreneuriale.
- 2** Il incombe aux RH de reconnaître les employés à haut potentiel créatif puis de les responsabiliser.
- 3** Recruter du personnel au profil intrapreneurial, comme d'anciens entrepreneurs, est une solution pour dynamiser certains services.
- 4** L'intrapreneuriat doit s'envisager comme un état d'esprit et non comme une fin en soi.





les éventuelles frustrations. Au-delà, son objectif est de propager ces nouveaux modes de collaboration, de développer les chemins de carrière et de faire émerger de nouvelles compétences qui pourront être valorisées pour encourager la « capacité intrapreneuriale ». Engager l'entreprise dans une telle dynamique constitue un changement de paradigme pour les RH, qui doivent accepter de passer « du salarié qui s'adapte et évolue au sein de l'organisation et au gré des réorganisations » à « une organisation potentiellement susceptible de s'adapter et de se reconfigurer autour de l'intrapreneur et de son projet ». La fonction RH est ainsi amenée à lâcher prise, à reconsidérer et à repenser certains de ses fondamentaux historiques en matière de recrutement, de formation, de gestion des carrières et des compétences...

**AUTRE VOLET ET NON DES MOINDRES :** l'accompagnement des managers qui perdent un collaborateur devenu intrapreneur. Ce N+1 doit gagner quelque chose en retour : une autre ressource, de la visibilité ou de la notoriété sur le résultat, du budget. Ce sont clairement là des points de résistance potentiels que les RH doivent instruire. Elles doivent aussi aider les managers à réaliser la transition vers un management ouvert, collaboratif, créateur de valeur. Bref, vers une posture de manager coach, d'ambassadeur de l'intrapreneuriat, de soutien et de développement des

collaborateurs, tout en étant lui-même sécurisé sur le registre de l'opérationnel et des ressources nécessaires à son activité. Elles doivent encore veiller à ce que la promotion consacrée aux intrapreneurs ne génère pas le rejet des collaborateurs qui continuent à assurer la production classique de l'entreprise. « *Le risque de jalousie, de désintérêt, voire de dénigrement, est réel*, atteste Nicolas Bry, qui a créé le programme Intrapreneur d'Orange (lire son interview en page 26). *Nous sommes donc très vigilants à conserver une tonalité de communication de modestie* ». En conclusion et d'un point de vue RH, le maître mot semble être « équilibre ». Entre une facilitation à intraprendre par la proposition de programmes, la mise à disposition de ressources, moyens, expertises... et une nécessaire autonomisation et responsabilisation des intrapreneurs. Entre la prise de risque inhérente à la posture d'intrapreneur et la situation de sécurisation dans laquelle se trouvent les collaborateurs en tant que salariés de l'entreprise. Entre enrichissement des compétences pour le collaborateur et perspectives de business pour la société. Équilibre, enfin, entre les salariés engagés dans une nouvelle aventure et ceux qui contribuent à assurer la performance de l'entreprise en lien avec son business model historique.



3

## EN CHIFFRES



32,3%

des entreprises ne savent pas si elles ont déjà perdu des intrapreneurs, principalement car elles ne les ont pas identifiés.

18%

ne savent pas si elles en ont, car elles ne disposent pas d'outils pour les repérer.

61%

des entreprises estiment avoir moins de 10 % d'intrapreneurs en leur sein.

### LES 3 LEVIERS PRINCIPAUX

- 1 — Faire confiance et développer un management adapté
- 2 — Libérer du temps de travail
- 3 — Ne pas augmenter la charge de travail des entrepreneurs

Source : enquête OÙ en êtes-vous de l'intrapreneuriat ? - Pulse on - 2018.

1/2

Une entreprise sur deux a déjà perdu des intrapreneurs, pour la plupart partis à la concurrence.

### LE BUSINESS VIENT EN DERNIER !

40% — des entreprises développent l'intrapreneuriat pour booster l'esprit d'innovation et de créativité

22% — pour faire émerger des talents moteurs

14% — pour faire confiance aux salariés au-delà de leur fiche de poste

8% — pour développer le business

67%

des étudiants se disent plus sensibles aux entreprises proposant une démarche d'intrapreneuriat lorsqu'ils chercheront un emploi.

Source : étude d'Allianz France-Ifo.



## INTERVIEW

# JEAN-CLAUDE MERLANE

### QUELLE EST VOTRE DÉFINITION PERSONNELLE DE L'INTRAPRENEURIAT ?

Au-delà des possibilités ouvertes aux collaborateurs volontaires, ce qui me paraît fondamental dans l'intrapreneuriat, c'est la réponse qu'il apporte au besoin constant d'innovation dans les entreprises. Pour moi, ce n'est pas seulement une conception RH, c'est la conception d'une organisation innovante. L'enjeu est avant tout de libérer la créativité pour rester compétitif sur son marché.

### DANS CE CONTEXTE, QUELLE DOIT ÊTRE LA POSITION DES RH ?

Leur responsabilité est d'accompagner la stratégie de compétitivité de l'entreprise, au service de laquelle l'intrapreneuriat est une piste, un levier. Mais ce n'est évidemment pas la panacée ; il est important d'évaluer comment porter intelligemment ce dispositif s'il est retenu. Les jeunes



Professeur émérite  
en ressources humaines  
et management à  
Toulouse Business  
School

LES RH ONT UN RÔLE D'ALERTE ET DE VIGILANCE à jouer face à l'intrapreneuriat. Une préparation minutieuse en amont, un accompagnement tout au long du projet, font partie des clés de réussite.

générations y sont très sensibles, car il permet de travailler de façon plus autonome, de prendre des risques dans un cadre qui reste protégé, de révéler ses talents et d'enrichir ses compétences. Certains jeunes diplômés qui avaient imaginé créer leur start-up seront potentiellement attirés par un grand groupe proposant des programmes intrapreneuriaux.

### QUELS SONT LES POINTS DE VIGILANCE POUR LES RH ?

Les services RH doivent avant tout fournir des règles du jeu claires et connues de tous. Les collaborateurs qui s'engagent doivent savoir comment le projet sera géré : le temps exact de détachement par semaine ou par mois, la durée totale de la mission, les moyens à leur disposition, les formations mises en place, par exemple en management de projet ou en méthodes de créativité... Il est important de libérer un capital « confiance et autonomie » à l'attention de ces collaborateurs particuliers, mais cela n'exclut pas le contrôle. La clarté du

## BIO'EXPRESS

Depuis **1979** : professeur émérite en Ressources humaines et management, Toulouse Business School • De **1985** à **2016** : fondateur et dirigeant de Groupe Merlane, cabinet de conseil en management et RH • Créateur de la chaire Métiers du conseil du groupe ESC Toulouse.





contrôle et des retours d'expérience me semble un point clé.

Un autre élément est d'avoir conscience que le collaborateur ne s'engage pas uniquement pour de la reconnaissance ou des encouragements. Il posera la question de primes éventuelles, de la possibilité de voyages, d'événements organisés autour de son projet et aussi de la propriété industrielle si un brevet est déposé. Les RH sont là pour organiser des entretiens intermédiaires, pour vérifier l'avancement des projets, les écueils éventuels, en étroite collaboration avec les responsables de chaque projet.

Enfin, lorsque le projet se termine, leur implication doit être forte pour accompagner le salarié en termes de repositionnement de salaire, de carrière, d'objectif. Car après une telle phase d'autonomie, il n'est pas simple de réintégrer un quotidien plus classique.

#### **EST-IL VRAIMENT POSSIBLE DE REVENIR À LA NORMALE, COMME SI DE RIEN N'ÉTAIT ?**

Très souvent, les collaborateurs intrapreneurs quittent leur société pour créer leur propre structure. S'ils

**“IL EST IMPORTANT DE LIBÉRER UN CAPITAL “CONFIANCE ET AUTONOMIE” À L'ATTENTION DE CES COLLABORATEURS PARTICULIERS QUE SONT LES INTRAPRENEURS, MAIS CELA N'EXCLUT PAS LE CONTRÔLE.”**

---

restent, ils expriment de nouvelles attentes ; ils souhaitent de plus grandes responsabilités. Il faut être prêt à répondre ! D'où l'importance d'avoir anticipé la sortie très en amont. L'intrapreneuriat n'est jamais une expérience « pour voir » ou « clandestine », elle débouche forcément sur une situation nouvelle.

#### **COMMENT FAUT-IL COMMUNIQUER EN INTERNE SUR LES PROJETS D'INTRAPRENEURIAT, NOTAMMENT VIS-À-VIS DES COLLABORATEURS NON IMPLIQUÉS ?**

Il est important que chaque collaborateur comprenne qu'elle est sa valeur ajoutée et son rôle dans la création de valeur. Reconnaître le travail et l'implication des salariés productifs est très important. C'est aux RH et à la direction générale de mettre en œuvre la valorisation des profils qui font tourner l'entreprise. La communication doit rechercher un équilibre et ne pas pointer uniquement les projets exceptionnels.



# INTRA- PRENEUR, QUI ES-TU ?

**D**ans un long et très argumenté rapport, l'Observatoire de l'innovation\* plante le décor. L'intrapreneur y est présenté comme une sorte de mouton à cinq pattes à la riche personnalité. D'abord défini par analogie avec l'entrepreneur, il revêt une partie des caractéristiques de celui-ci : « visionnaire et diplomate, fortement engagé dans l'organisation, sincère et persévérant, souhaitant dépasser les statu quo, tout en ayant une fine connaissance de l'organisation interne et de son environnement externe ». Il possède également des compétences en

**“ LES INTRAPRENEURS  
ESSAIENT DE RÉSOUDRE  
LES PROBLÈMES EN  
PASSANT PAR UN SYSTÈME  
EXISTANT ALORS QUE  
LES ENTREPRENEURS  
QUITTENT LEURS  
STRUCTURES POUR CRÉER  
LEUR PROPRE ENTREPRISE  
POUR INNOVER. ”**



négociation, en communication, sait prendre des risques calculés et diriger des équipes transverses. Si différence il y a, elle se situerait plutôt dans l'approche elle-même : les intrapreneurs essaient de résoudre les problèmes en passant par un système existant alors que les entrepreneurs quittent les structures formelles pour créer leur propre entreprise pour innover. Par ricochet, les intrapreneurs peuvent collecter des conseils auprès d'acteurs nombreux et semblent davantage dans le consensus que les entrepreneurs.

**L'ABONDANTE LITTÉRATURE** en lien avec ce sujet décrit aussi les intrapreneurs comme ayant des facultés particulières, dont une ferme volonté de





faire bouger les lignes. Il se dessine en creux un profil de « super-héros » qui, au-delà de ses qualités professionnelles, ne travaille pas pour faire fortune. La réalité est plus nuancée. Il n'y aurait pas un profil type d'intrapreneur ; le seul vrai critère de différenciation d'un collaborateur à un autre restant l'envie de vivre une aventure particulière et profondément engageante au plan professionnel, mais aussi personnel. D'où le fait que les concours internes sont un moyen très fréquemment utilisé par les entreprises pour détecter les intrapreneurs et leur idée. L'entreprise lance un « challenge », présentant un ou plusieurs thèmes sur lesquels des propositions sont attendues. Un board de décisionnaires sélectionne alors les idées les plus prometteuses puis précise les modalités de mise en œuvre : dotation financière, processus d'accompagnement, durée du détachement sur le projet... Enjeu : transformer l'idée en une vraie offre business. « *La clé du succès*, intervient Véronique Bouchard, professeur en management stratégique à EM Lyon, *c'est la motivation. Car le chemin ne sera pas de tout repos. L'intrapreneur doit savoir vendre son projet en interne, développer*

### LA FABRIQUE DES INTRAPRENEURS

Cet ouvrage écrit par Nicolas Bry, créateur de l'Orange Intrapreneurs Studio, est construit autour de 10 étapes pour lancer un programme durable d'intrapreneuriat. Il se présente comme le guide de tous les managers souhaitant développer une telle pratique d'innovation. Plus de 40 entreprises internationales et une vingtaine d'intrapreneurs racontent leur expérience au fil des pages, ce qui permet de se projeter, de comprendre les écueils à éviter et de pointer les prérequis pour réussir.

**“IL EST FRÉQUENT QUE L'INTRAPRENEUR MORDE SUR SA VIE DE FAMILLE, SES WEEK-ENDS, SES VACANCES, ET DANS LES CAS LES PLUS EXTRÊMES SUR SA SANTÉ, POUR ATTEINDRE L'OBJECTIF FIXÉ.”**

*son réseau partout où c'est nécessaire dans l'entreprise, mais aussi avec de potentiels partenaires extérieurs, faire de la politique pour créer l'adhésion et obtenir des moyens, tordre les process pour apporter des éléments de preuve au fil de l'eau... ».*

#### UN CONTEXTE DE RUDESSE

qu'il convient de garder en tête pour éviter les déceptions. D'abord parce qu'un individu ainsi sorti de son contexte, à qui l'on a donné des moyens supplémentaires, une légitimité, et qui s'est retrouvé en contact direct avec la direction de l'entreprise, n'aura pas forcément les mêmes attentes une fois le processus intrapreneurial achevé. Ensuite, parce qu'il est fréquent que l'intrapreneur morde sur sa vie de famille, ses week-ends, ses vacances, et dans les cas les plus extrêmes sur sa santé, pour atteindre l'objectif fixé. Dépasser le mythe du super-héros est donc une absolue nécessité pour obtenir un bon taux de transformation des idées en pépites entrepreneuriales au regard de l'investissement de chacun des parties engagées : le collaborateur et l'entreprise.

#### DANS SON ENQUÊTE

sur l'intrapreneuriat conduite en novembre 2018, le Groupe APICIL indique que tout projet doit répondre à un processus complexe, découpé en trois phases : d'abord la formalisation de l'idée par le collaborateur, puis un « go » ferme et

## INTRAPRENEUR, QUI ES-TU ?



entier de l'entreprise et enfin la volonté de fédérer en interne autour du projet. Un accompagnement méthodologique, ainsi qu'une gouvernance adaptée, doit favoriser le passage d'une étape à l'autre. L'intrapreneuriat ne peut pas être l'affaire d'une seule personne, mais de toute une équipe. L'intrapreneur agit en véritable catalyseur. Il active des énergies collectives et concrétise une motivation initialement individuelle en une innovation portée par les équipes et l'entreprise. Les leviers pour l'accompagner sont connus : une communication claire de la stratégie d'innovation, un projet en lien avec la stratégie du groupe, une autonomie n'excluant pas le contrôle, la désignation d'un sponsor en interne, la validation voir la valorisation par des tiers externes à



l'entreprise et enfin le développement de dispositifs de reconnaissance collective et individuelle pour les collaborateurs ou managers impliqués directement ou indirectement dans le projet.

*\* rédigé par Rémi Maniak, Valentine Georget et Thierry Rayna*

## L'INNOVATION : L'AFFAIRE DE TOUS CHEZ APICIL

**P**our accompagner des projets d'entrepreneuriat, l'entreprise doit faire émerger une culture de l'innovation.

C'est ainsi qu'une nouvelle direction a été instaurée au sein du Groupe APICIL, précise Marie Christine EUDES qui en est la Directrice Innovation et services. Ce déploiement a été organisé autour de plusieurs axes, dont :

— La création et l'animation d'une communauté d'ApiNovateurs composée de collaborateurs du Groupe, quel que soit leur niveau ou compétences, ayant une appétence pour l'innovation.

— L'organisation et le pilotage du programme d'accélération APICIL Prévention santé by H7. Cinq start-ups ont intégré ce programme et sont

accompagnées par un cabinet spécialisé dans l'accélération des jeunes entreprises et par une équipe de parrainage composée d'ApiNovateurs.

— C'est dans cet environnement qu'a été mise en place une expérimentation intrapreneuriale. Deux collaboratrices APICIL ont co-créé une entreprise, en lien avec la stratégie de prévention du Groupe. Des ressources matérielles et financières ont été mises à leur disposition pour passer de l'idéation à la création d'Incollab. Pour accélérer la synergie collaborative, elles ont rejoint le programme d'accélération. Leur solution innovante, qui permet de vivre des expériences uniques en équipe autour de box thématiques à partager pour développer la collaboration, renforcer l'esprit d'équipe et mettre en

mouvement le collectif, est expérimentée comme celle des autres start-ups dans des entreprises pilotes dont APICIL où les collaborateurs deviennent testeurs pour en apprécier le contenu, faire remonter leurs observations et ainsi permettre de prioriser les développements à venir.

— Incollab a généré une émulation puisqu'un nouveau projet réunissant les critères de sélection du groupe a pu bénéficier du dispositif intrapreneurial. Son nom : Liberlo. Cette plateforme de bien-être innovante répond aux nouveaux besoins des clients d'APICIL.

À lire :  
le supplément  
Intrapreneuriat  
au sein du  
groupe APICIL



INTRAPRENEUR, QUI ES-TU ?



## EN MOTS



74%

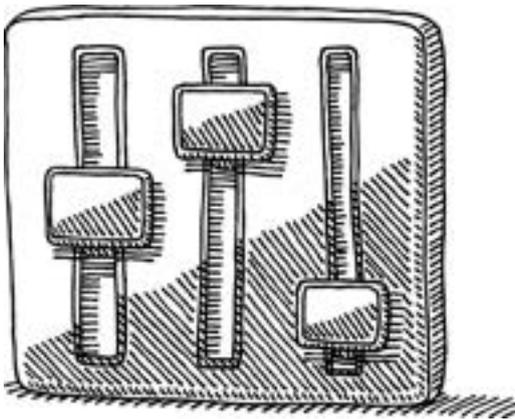
des salariés français se disent attirés par des entreprises proposant une démarche intrapreneuriale. Mais seulement **12%** ont déjà eu une expérience en tant qu'intrapreneur.

Source : enquête Deloitte, Viadeo et Cadremploi.

### L'INTRAPRENEUR EN 6 POINTS CLÉS

- 1 — **Légitimité** non contestable
- 2 — Appétence à la **prise de risque**
- 3 — Grande **confiance en soi**
- 4 — **Réseau important** de proches et de mentors
- 5 — Sens de la **créativité**
- 6 — **Agilité à s'adapter** aux environnements internes et externes

Source : étude Intrapreneuriat by Apicil - Novembre 2018.



## UN COUSIN PROCHE DE L'ENTREPRENEUR

- ▶ **Indépendant** dans ses modes de fonctionnement et de pensée
- ▶ **Capacité à l'adaptation** et à l'acceptation de l'incertitude
- ▶ **Veut faire bouger** les lignes

## UNE DIFFÉRENCE NOTABLE

- ▶ Un niveau de prise de risque moindre et une liberté d'action plus encadrée



## INTERVIEW

# NICOLAS BRY

### COMMENT DÉTECTER UN PROFIL D'INTRAPRENEUR DANS UNE ENTREPRISE ?

En phase d'émergence des idées, deux points sont importants : donner envie aux salariés de se lancer et les faire réfléchir à la posture d'intrapreneur. Chez Orange, nous développons les qualités d'autoentrepreneur du collaborateur candidat avec des outils en ligne, puis nous l'invitons à trouver un sponsor, au sein du groupe, pour accompagner son idée. À ce stade, le taux de déperdition est important. Sur 150 candidatures, il en subsiste une dizaine !

Une fois ce premier tour passé, nous réunissons les salariés retenus durant cinq jours pour affiner leur projet dans un bootcamp de qualification. À l'issue de cette semaine et sur la base d'un pitch argumenté, un jury décide de la

L'INCUBATEUR DE PROJETS DU GROUPE ORANGE, Nicolas Bry est aussi un observateur bienveillant des pratiques d'intrapreneuriat dans les entreprises. Il considère qu'elles contribuent à faire évoluer positivement la culture d'innovation.



Auteur de *La fabrique des intrapreneurs*, animateur du blog [RapidInnovation.fr](http://RapidInnovation.fr), créateur du *Startups studio*

poursuite de l'aventure, ou pas. Au-delà de la clarté de la proposition, la capacité à rester en phase avec le projet initial et la capacité d'écoute, d'amendement des intrapreneurs sont des critères essentiels. Le juste équilibre, c'est la détermination à avancer tout en restant ouvert aux suggestions d'évolution et aux critiques. Au total, trois à quatre projets sont incubés chaque année chez Orange.

### BIO'EXPRESS

Créateur en **2016** de l'Orange Startups Studio, l'incubateur de projets intrapreneurs d'Orange • Depuis **2020**, booster d'innovation pour Orange en Afrique et au Moyen-Orient • Speaker international (TEDx) et animateur de master classes à la Google Academy, Télécom ParisTech, Centrale Supélec et EM Lyon • Auteur de *La fabrique des intrapreneurs* et du blog [RapidInnovation.fr](http://RapidInnovation.fr)

### COMMENT ACCOMPAGNEZ-VOUS LE COLLABORATEUR-INTRAPRENEUR À SE SURPASSER ?

L'autonomie est une dimension primordiale de la motivation. Nous assurons également la visibilité de son travail avec des réunions de présentation régulières au sein de l'entreprise et auprès de partenaires. Très important, le scénario de sortie est connu dès le départ : le collaborateur peut retourner dans son ancien service, plus vraisemblablement il poursuivra son projet en interne dans la business





unit qui l'accueille, voir à l'externe. Une mobilité professionnelle peut aussi être enclenchée pour valoriser son expérience. Celle-ci est d'ailleurs reconnue au travers d'un certificat Intrapreneurs avec HEC.

### QUELLES SONT LES CLÉS DE MANAGEMENT DE TELS PROFILS ?

Surtout pas un management hiérarchique de type « command and control », mais un coaching étroit, à la fois soutien et guide. Il est important d'accompagner les intrapreneurs, de canaliser leur énergie, de les rassurer si besoin et de leur apprendre à apprendre. L'idée est que l'équipe constituée autour de lui (les contributeurs, les alliés, le manager d'origine, la BU sponsor, le coach...) forme un tout supérieur à la somme des parties.

### SUR QUELS CRITÈRES PEUT-ON CONSIDÉRER QU'UN PROJET D'INTRAPRENEURIAT EST UNE RÉUSSITE ?

D'un point de vue général, l'intrapreneuriat est vertueux en raison de sa valeur d'exemple auprès des autres salariés : il concourt à une évolution de la culture de l'entreprise vers un esprit entrepreneurial dont les

**“ POUR TRANSFORMER UN COLLABORATEUR NON EXPERT EN LEADER DE L'INNOVATION, LE COACHING EST PRIMORDIAL. ”**

maîtres mots sont prise d'initiatives, résilience, intelligence collective. La création de valeur issue d'un projet - et donc sa réussite - se vérifie aussi économiquement : émergence d'un nouveau business pour l'entreprise, avantage concurrentiel sur un business challengé, économies sur des processus opérationnels, digitalisation d'un business traditionnel. Et une constante : l'intrapreneuriat resserre les liens de l'entreprise avec ses clients.

### COMMENT ÉVITER LE SENTIMENT D'EXCLUSION CHEZ CERTAINS SALARIÉS ?

Tout le monde n'a pas envie de se dédier à une telle aventure ; c'est important de le dire. Ensuite, les intrapreneurs ne sont pas des stars. La mise en avant de leur travail concerne le volet « apprentissage de l'innovation ». Nous restons dans une tonalité de communication de modestie, de frugalité et pointons aussi bien les succès que les échecs. L'enjeu est de développer un esprit entrepreneurial partagé au sein de l'entreprise, axé sur l'innovation locale et la posture d'amélioration continue.





## NOUS INTRAPRENNONS ! ET VOUS ?

**[N]**ous considérons l'intrapreneuriat comme un levier au service de l'engagement et du bien-être de nos équipes. Il donne de la perspective aux collaborateurs, répond à leur aspiration d'entreprendre et contribue à les fidéliser.

Il est un argument pour attirer de nouveaux talents et illustre une culture d'entreprise moderne. Il peut même compenser le manque d'agilité et de flexibilité inhérente aux grandes structures et favoriser la différenciation dans un contexte concurrentiel. Bref, il gagne à être connu !



**“CHEZ APICIL,  
L'INNOVATION EST  
L'AFFAIRE DE TOUS”**

**Marie-Christine Eudes**, directrice  
Innovation et services APICIL

“ Le Groupe intensifie son action pour faire émerger des projets originaux et déployer une culture d'entreprise qui place l'ensemble des salariés au cœur de l'innovation. Nous avons créé une communauté d'Apinovateurs, composée de collaborateurs motivés. Ses membres accompagnent les start-ups intégrées dans notre programme d'accélération APICIL Prévention santé by H7. Le développement de l'intrapreneuriat s'inscrit dans notre volonté de miser sur nos compétences internes. Nous mettons nos ressources à disposition pour accompagner le porteur de projet à passer de l'idée à la création. Chez APICIL, l'innovation est l'affaire de tous, managers comme collaborateurs. Cela permet aux salariés de s'échapper de leurs missions quotidiennes et de s'exprimer sur des sujets qui les intéressent. À nous de leur donner les moyens de se réaliser ! ».

### L'INTRAPRENEURIAT EN BREF

► **IL S'EST DÉVELOPPÉ DANS LES GRANDES ENTREPRISES** pour répondre au besoin d'innover, à un meilleur engagement des collaborateurs et à l'identification des talents. Il est un moyen efficace de transformation.

► **PARCE QU'IL CONTRIBUE À CHANGER** la culture de l'entreprise, il ne peut s'envisager sans une forte implication des ressources humaines, voire du patron lui-même dans les sociétés de plus petite dimension.

► **PARCE QU'IL PERMET D'ATTIRER DES CANDIDATS.** Selon une récente étude d'Allianz France-lfop, 67 % des étudiants se disent plus sensibles aux entreprises proposant une démarche d'intrapreneuriat lorsqu'ils chercheront un emploi.

► **IL N'Y A PAS UN PROFIL TYPE D'INTRAPRENEUR ;** le seul vrai critère de différenciation est l'envie de vivre une aventure particulière et engageante au plan professionnel, mais aussi personnel.

## POURQUOI L'INTRAPRENEURIAT ?

**C**'est en 1976 que les Américains Gifford et Elizabeth Pinchot emploient pour la première fois le terme « intrapreneuriat ». Mais le phénomène ne prend

réellement de l'ampleur en France qu'à partir des années 2000. Bousculées par les start-ups et les nouvelles attentes de la génération Z, les entreprises cherchent à se distinguer sur des marchés de plus en plus concurrentiels. L'accent mis sur l'efficacité, la performance, a quelque peu contraint l'imagination ; l'heure est à un changement dans les pratiques managériales. Les idées innovantes sont recherchées, les organisations mobilisent les capacités créatrices de leur personnel dans une triple finalité, fortement reliée, d'innovation stratégique, de développement des activités et de renforcement de la compétitivité. Objectif : trouver de nouveaux business !

“ L'intrapreneur agit en catalyseur. Il active des énergies collectives et concrétise une motivation initialement individuelle en une innovation portée par les équipes. Mais attention, ce soutien nécessite de la part des RH une communication claire de la stratégie d'innovation ».

**Frédéric Faye,**  
DRH groupe APICIL



## QUELS FREINS ?

**L**'intrapreneuriat ne peut se réduire à l'action de quelques personnes qui prendraient d'eux-mêmes des initiatives. Il n'y a pas d'un côté des inventeurs qui innovent et

de l'autre des producteurs qui produisent. Premier préalable, donc, celui de faire naître une culture de l'intrapreneuriat partagée. Objectif : que chaque collaborateur soit persuadé qu'il peut contribuer à son échelle à la redéfinition des enjeux stratégiques du groupe, par la proposition de nouveaux modèles d'affaires ou produits. Attention, aussi, à l'accompagnement des collaborateurs qui se lancent dans une expérience aussi engageante. Créer les conditions du succès, c'est débloquer des budgets, mettre à leur disposition des compétences, leur garantir du temps, voire les dégager de leur poste actuel si le projet le nécessite. Et enfin, leur offrir des opportunités de carrière intéressantes une fois le challenge réussi.

“ Conduire un projet d'intrapreneuriat, c'est décider par soi-même. Le collaborateur quitte ainsi la zone de confort offerte par le groupe et doit apprendre à se débrouiller, notamment sur les aspects juridiques, administratifs, financiers... Ces démarches sont importantes, mais chronophages. Il faut en tenir compte dès le départ ».

**Thomas Perrin,** directeur général adjoint groupe APICIL en charge de la Santé-Prévoyance



L'INTRAPRENEURIAT  
CHEZ APICIL...  
EN 2 CHIFFRES

5

Le nombre de start-ups accompagnées par APICIL dans le cadre de son programme d'accélération Prévention santé by H7. Ces start-ups sont sélectionnées par les Apinovateurs d'APICIL et interviennent dans des domaines en lien avec les activités du groupe.

## QUELS BÉNÉFICES ?

**D**ans la majorité des cas, la démarche d'intrapreneuriat est orientée business avec le développement de nouveaux produits ou d'activités. Par effet de contagion, d'autres bénéfices majeurs peuvent être atteints, notamment dans l'actuel contexte de guerre des talents et de pénurie préoccupante sur certains profils de collaborateur. L'intrapreneuriat est un vecteur de transformation, capable de diffuser une nouvelle culture orientée sur la prise de risque, visant à modifier les comportements et usages. Il concourt à insuffler un état d'esprit qui stimule la collaboration, la prise d'initiatives, et l'épanouissement de chacun au plus haut niveau. L'intrapreneuriat est une clé pour les entreprises soucieuses de se différencier. Non seulement il révèle les potentiels d'innovation qui se trouvent au sein d'un groupe, mais il est aussi un facteur d'attraction pour les nouveaux talents.

« L'intrapreneuriat a besoin d'un environnement favorable, via des dispositifs de reconnaissance collective et individuelle pour les collaborateurs et managers impliqués. Il convient en outre de veiller à ce que l'intrapreneur ne tombe pas dans le surengagement au travail ».

**Philippe Barret,**  
DG groupe APICIL



**2**

Le nombre de projets d'intrapreneuriat menés actuellement au sein du groupe APICIL.

Lire nos interviews en dernière page.



## PAROLES D'APINO-VATEURS

« L'accompagnement de projets me permet de sortir de mon quotidien très cadré. Notre communauté d'Apinovateurs stimule les échanges et donne l'occasion, lors des ateliers, d'aborder des sujets transversaux comme la relation client, le marketing... Le travail effectué avec Incollab m'a aussi conduit à découvrir de nouvelles façons de manager les équipes ».

**Stéphanie Malalatiana,** gestionnaire au service Contrats collectifs APICIL



« L'innovation est à la portée de tous. Il n'est pas nécessaire d'avoir l'idée du siècle pour se lancer. Les porteurs de projet stimulent notre curiosité et notre bienveillance. C'est aussi pour les Apinovateurs un moyen de se mettre à niveau et de se familiariser avec le monde des start-ups, notamment un vocabulaire bien différent de celui du groupe ».

**Charlotte Douaud,** responsable Conformité réglementaire APICIL



« Être Apinovateur ou marraine d'un projet, c'est avant tout une aventure humaine stimulante en lien avec les activités du groupe. Le suivi de projet élargit nos compétences et permet de rencontrer d'autres collaborateurs et de découvrir différents métiers que nous n'avons jamais l'occasion de voir ».

**Aurélie Blanchet,** responsable Services et R&D

# NOS 2 START-UPS

## INCOLLAB

**[M]** arie-Eve Saint Cierge Lovy, directrice Marketing APICIL, et Maud Jamet, responsable de projets marketing digital, se sont inspirées des plateformes de coaching sportif pour créer des programmes d'entraînement aux nouvelles pratiques managériales collaboratives destinés aussi bien aux managers qu'aux collaborateurs. En six semaines, avec des séances en ligne individuelles sans prise de tête de moins de six minutes et un atelier collectif en présentiel, les programmes Incollab musclent la confiance au sein de l'équipe, renforcent le leadership, développent l'autonomie et donnent du sens. Le duo d'intrapreneurs ambitionne de transformer les modes de management des organisations en rendant un maximum de collaborateurs acteurs de cette évolution. Leur raison d'être : donner ou re-donner du plaisir à collaborer.



### LE CONSEIL

**DE Marie-Eve Saint-Cierge Lovy,**  
sa co-fondatrice

“ Osez innover ! C'est gratifiant de mener un projet personnel dans le cadre professionnel et d'arriver à le concrétiser. J'ai ressenti de la fierté au moment de la signature de notre première vente. Tous les efforts consentis, notamment les week-ends et les soirées passés à travailler et à mettre de côté sa vie de famille, valent le coup avec le recul. L'intrapreneuriat nous a appris à faire beaucoup avec presque rien. Il faut savoir s'adapter, et ne pas hésiter à demander de l'aide ».

## LIBERLO



### LE CONSEIL

**DE Kevin Berthon,**  
son co-fondateur

“ Il ne faut pas avoir peur de se lancer dans un projet innovant. Il n'y a aucune honte à avoir si jamais vous échouez. Vous serez allés au bout de votre idée. Dans les deux cas, vous avez tout à gagner. L'aventure intrapreneuriale est épanouissante, motivante et nous sort de notre routine quotidienne. APICIL met tout en œuvre pour nous faciliter la tâche : nous disposons d'une journée hebdomadaire dédiée à notre projet, ainsi que des ressources du groupe en matière juridique, comptable... Nous bénéficions aussi d'un hébergement à la Halle H7 à Lyon, ainsi que d'une subvention dédiée au développement de notre plateforme ».

**[C]** onvaincu que le bien-être est un allié de poids en matière de prévention santé, Kevin Berthon, chef de projet digital APICIL a développé, avec son associé Vincent Gal, la plateforme Liberlo, qui vise à faciliter l'accès aux pratiques du bien-être en référençant des milliers de professionnels : coach en méditation, sophrologues, professeurs de yoga, réflexologues ou diététiciens... Sur le même principe que Doctolib, l'internaute peut prendre rendez-vous en ligne, 24 heures sur 24. Via son espace privé, il peut aussi échanger directement avec les praticiens et disposer des recommandations de la communauté. Côté professionnels, l'ambition est de proposer aux professionnels du bien-être un confort de travail inégalable avec de nombreuses fonctionnalités (agenda en ligne, CRM, système de facturation, rappel de Rendez-vous par SMS, Tableau de bord...). Simple et pratique, Liberlo sera lancé cet automne !



Ce livre blanc a été conçu et réalisé  
par le Groupe APICIL  
pour le blog "L'Élan des talents".

Réf. 3762.

**Création éditoriale :** Agence Magazine  
**Rédaction :** Agence Nf2  
**Photos :** iStock, DR

APICIL Transverse, association de gestion régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et ses suites,  
enregistrée sous le numéro SIREN 417 591 971, dont le siège social est situé 38 rue François Peissel, 69 300 Caluire et Cuire