

Intrapreneuriat



La culture intrapreneuriale,
un atout pour relever les
nouveaux enjeux des entreprises



Miss Mandarine



Innovation
Entrepreneuriat
Intrapreneuriat

À propos de

mandarine **CODI**

&


Miss Mandarinine



*Virginie Corvellec,
fondatrice de
Mandarine CODI*

Mandarine CODI propose aux dirigeants d'entreprise des solutions pour répondre à leurs enjeux de croissance et d'innovation. L'équipe Mandarinine CODI a accompagné depuis 20 ans plus de 300 entreprises dans leurs projets entrepreneuriaux ou intrapreneuriaux dans les secteurs de l'aéronautique, l'aérospatial, de la banque, du médical et de la microélectronique.

Avec le programme **Miss Mandarinine**, nous aidons les dirigeants et leurs équipes à développer et faire vivre, dans toute l'entreprise, une culture intrapreneuriale tournée vers l'agilité, l'ouverture et l'innovation. Notre dispositif pédagogique innovant s'appuie sur les recherches scientifiques réalisées dans le domaine de l'intrapreneuriat et dans le domaine de la pédagogie pour permettre à nos participants de faire évoluer leurs pratiques professionnelles et leurs compétences.

Nous sommes convaincus que pour faire évoluer votre culture d'entreprise sans heurt et de façon pérenne, ce sont les hommes et les femmes qu'il faut d'abord accompagner. Ils pourront ensuite s'aider de processus et d'outils. L'intrapreneuriat est pour nous un moyen d'ancrer une nouvelle posture chez les collaborateurs, avec envie et engagement, tout en respectant l'organisation et son cadre de fonctionnement.

Mandarine CODI est expert scientifique agréé par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.

*Virginie Corvellec,
fondatrice et dirigeante de Mandarinine CODI, expert scientifique*

www.missmandarine.com
www.mandarinecodi.com

06.85.87.85.43
06.52.49.52.25

contact@mandarinecodi.com

Préface

Cela fait environ 15 ans que je connais **Virginie CORVELLEC**, dirigeante de **Mandarine CODI**. Je l'ai fait intervenir, à de nombreuses reprises, dans des enseignements dont j'avais la responsabilité pédagogique à **EM Lyon Business School**. Virginie apportait son témoignage dans des cours d'intrapreneuriat face à des étudiants destinés à devenir des cadres supérieurs et dirigeants d'entreprises françaises et internationales. Lors de ces rencontres, nous avons eu l'occasion d'échanger sur le projet qu'elle avait de développer une offre de formation / accompagnement dans le domaine de l'intrapreneuriat à destination des (grandes) entreprises. Aujourd'hui, la nécessité d'acculturer les entreprises et de former leurs collaborateurs à « **apprendre à intraprendre pour ancrer le changement** », à « **s'inspirer du mode startup** » ou encore à « **promouvoir l'intrapreneuriat pour tous** » tombe sous le sceau de l'évidence. A l'époque, en France, avancer l'idée que le comportement entrepreneurial pouvait s'exprimer avec succès dans des entreprises existantes, à fortiori les plus grandes entreprises rencontrait incompréhension et scepticisme. Il aura fallu beaucoup de patience, de confiance en soi, de force de conviction et vraisemblablement d'optimisme à Virginie CORVELLEC et aux personnes qui l'ont rejointe ensuite au sein de Mandarine CODI pour faire de cette idée une réalité, pour transformer ce projet en entreprise, pour montrer à quel point la culture entrepreneuriale pouvait permettre de relever les nouveaux défis auxquels les entreprises sont confrontées. Il n'est pas inapproprié de considérer qu'au cours de ces dernières années Virginie CORVELLEC s'est comportée d'une manière similaire à ce qu'elle tend à développer avec les organisations qu'elle accompagne. La littérature de l'intrapreneuriat considère qu'une organisation (grande entreprise ou PME) est entrepreneuriale si elle développe, pas nécessairement dans les mêmes proportions, trois dimensions : la proactivité, la capacité à innover et la prise de risque. A l'évidence Mandarine CODI s'est appuyée sur ces trois dimensions pour mettre à disposition des entreprises une offre originale, conçue et implémentée dans une perspective prospective et soumise aux fluctuations d'une demande émergente.

Le livre blanc pour lequel elle m'a demandé d'écrire cette préface est le fruit d'une pensée anticipatrice et d'une expertise accumulée à travers de très nombreuses implémentations de sa méthodologie de développement de la culture entrepreneuriale. J'ai beaucoup apprécié qu'il apporte des réponses concrètes à deux questions qui me semblent essentielles pour les entreprises qui s'interrogent sur la nécessité de développer en leur sein une culture entrepreneuriale : le Pourquoi et le Comment. Je laisse à tous les lecteurs de ce livre blanc le soin de prendre connaissance des arguments avancés pour chacune de ces questions, de même que je les invite à réfléchir à chacun des cinq fondamentaux de Miss Mandarine, lesquels constituent autant de piliers supportant une démarche réussie de changement organisationnel pro-entrepreneurial.



Alain Fayolle
Professeur distingué emlyon business
school



Sommaire

	ENTREPRISES, passez à l'action !	
	Préface par Alain FAYOLLE, Professeur distingué emlyon business school	3
	Edito	5
	Pourquoi l'intrapreneuriat séduit les entreprises ?	
	L'intrapreneuriat, de quoi parlons-nous ?	8
Chapitre 1	L'intrapreneuriat convainc de plus en plus	9
	Une source d'innovation pour les entreprises et leurs dirigeants	10
	Un moteur d'engagement et de fidélisation pour les collaborateurs	11
	Et vous, êtes-vous aussi séduit par l'intrapreneuriat ?	12
	Quand l'intrapreneuriat fait évoluer la culture d'entreprise	
	Qu'est ce que la culture d'entreprise ?	16
Chapitre 2	Ce que disent vos collaborateurs de votre culture d'entreprise	17
	S'adapter : enjeu d'aujourd'hui, entreprises de demain	18
	Les atouts de la culture intrapreneuriale	19
	De la posture à la culture intrapreneuriale	20
	Comment faire évoluer sa culture d'entreprise vers une culture intrapreneuriale ?	
	Les 5 fondamentaux de Miss Mandarine	
Chapitre 3	1. Promouvoir l'intrapreneuriat pour tous	25
	2. S'inspirer du mode startup	26
	3. Apprendre à intraprendre pour ancrer le changement	27
	4. Focaliser sa démarche sur la posture intrapreneuriale	28
	5. Passer de l'intention à l'action	29
	Conclusion	33

Ces dernières années, l'intrapreneuriat devient une pratique incontournable du développement des entreprises et de l'engagement des collaborateurs.

Parce que vous y avez déjà pensé, n'attendez plus et lancez-vous dans l'intrapreneuriat ! Une enquête de Deloitte réalisée en partenariat avec Viadeo et Cadremploi (2017) met en avant que **74% des salariés souhaitent se lancer dans l'aventure intrapreneuriale** dans les 3 prochaines années. (1)

Et c'est une excellente nouvelle, car l'intrapreneur a des qualités de savoir-être, d'apprenant et de disrupteur. Il agit comme un **moteur** dans l'entreprise : il entraîne, stimule les collaborateurs à s'engager, donne des idées.

Une autre étude, réalisée par Pusle-On en 2017, révèle que c'est justement pour développer en priorité cet **esprit d'innovation** et de créativité que les entreprises se tournent vers l'intrapreneuriat.

(1) Deloitte (2017), L'intrapreneuriat, Effet de mode ou vague de fond ?

Pourtant, nous observons que la plupart des entreprises accompagnent uniquement les collaborateurs qui portent un projet nouveau. L'apprentissage des pratiques et comportements intrapreneuriaux est donc réservé à un groupe restreint de collaborateurs, qui peinent à propager cette **posture intrapreneuriale** au sein de l'organisation.

Dès lors, la question que nous nous posons est : **Pourquoi restreindre l'intrapreneuriat aux uniques porteurs de projet ?**

Car, dans le contexte de mutation organisationnelle et sociétale très fort que nous connaissons, diffuser plus largement la **culture intrapreneuriale** aurait du sens.



Nous savons que ce qui a fait le succès des entreprises depuis de longues années – tels que la recherche d'efficacité et de performance, l'optimisation des processus, la capacité à reproduire les succès, ... – les empêche aujourd'hui d'évoluer et d'innover. La structuration nécessaire à cette performance, et les processus qui l'accompagnent réduisent fortement la capacité des collaborateurs à **faire différemment**.

Ces freins internes à l'innovation sont couplés aux évolutions de la société. La volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté inhérentes au monde d'aujourd'hui représentent une nouvelle donne : un monde dit VUCA*.

L'entreprise doit donc continuellement répondre et s'adapter à de nombreux enjeux.



Au cœur de ces enjeux, on retrouve **l'humain** et sa capacité à s'adapter, à se renouveler, à se remettre en question.

Nous encourageons donc les entreprises à accompagner **tous** leurs collaborateurs à adopter une posture nouvelle, tournée vers l'agilité, l'ouverture et l'innovation : **l'intrapreneuriat**.

Lorsqu'ils sont correctement accompagnés et guidés, nous constatons que les collaborateurs prennent plaisir à revisiter leurs attitudes et pratiques professionnelles et faire évoluer leurs compétences. En faisant l'expérience de l'intrapreneuriat, avec ou sans projet, chacun peut retrouver le sens de l'engagement et des responsabilités face aux enjeux d'aujourd'hui.

* VUCA est un acronyme formé des quatre initiales des mots anglais Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity et désigne l'environnement actuel, de plus en plus complexe.

Chapitre 1

Pourquoi l'intrapreneuriat séduit les entreprises ?



—Miss Mandarine—

L'intrapreneuriat, de quoi parlons-nous ?

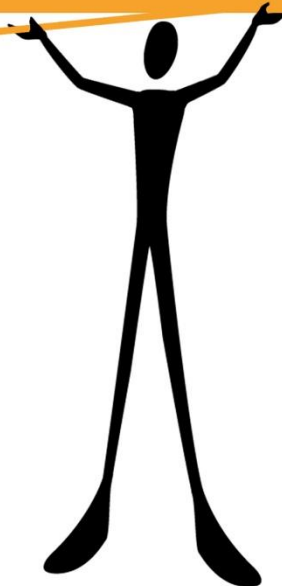
Bien qu'il n'existe pas une définition unique à ce jour de l'intrapreneuriat, les chercheurs s'accordent à dire que l'intrapreneuriat est l'expression d'activités entrepreneuriales au sein d'une organisation existante.

Au début de son ouvrage *Intrapreneuriat, Innovation et croissance - Entreprendre dans l'entreprise* (1), Véronique Bouchard, professeure à l'EM Lyon et experte en intrapreneuriat, nous offre une définition globale de l'intrapreneuriat :

« l'adoption d'attitudes et pratiques entrepreneuriales au sein d'organisations constituées ».

Nous retenons également la définition de Sharma & Chrisman (2) qui présente l'intrapreneuriat :

« L'activité d'un ou plusieurs individus au sein même d'une entreprise qui ont pour objectif d'apporter une **innovation** ou une transformation au sein de cette organisation. »
Sharma P & Chrisman J.J, 1999



L'intérêt de la définition de Véronique Bouchard est de distinguer deux notions clés de l'intrapreneuriat : les **attitudes** et les pratiques. L'attitude faisant référence à un état d'esprit face à une situation ou une interaction interpersonnelle ; et la **pratique** correspondant à l'application de règles et de principes qui permettent d'effectuer concrètement une activité.

Au-delà de cette compréhension de l'intrapreneuriat en lui-même, un véritable enjeu existe : chaque collaborateur peut-il développer ces attitudes et pratiques intrapreneuriales ?

Si pendant longtemps on a cru que la « capacité entrepreneuriale » était innée, les scientifiques ont aujourd'hui démontré que l'intrapreneuriat est un savoir. Il est donc possible d'**apprendre** à intraprendre et donc de diffuser ces attitudes et pratiques plus largement qu'aux « intrapreneurs innés ».

1 BOUCHARD, V. (2009). *Intrapreneuriat, Innovation et croissance - Entreprendre dans l'entreprise*.
2 SHARMA, P. et CHRISMAN, J. J. (1999). *Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship*. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

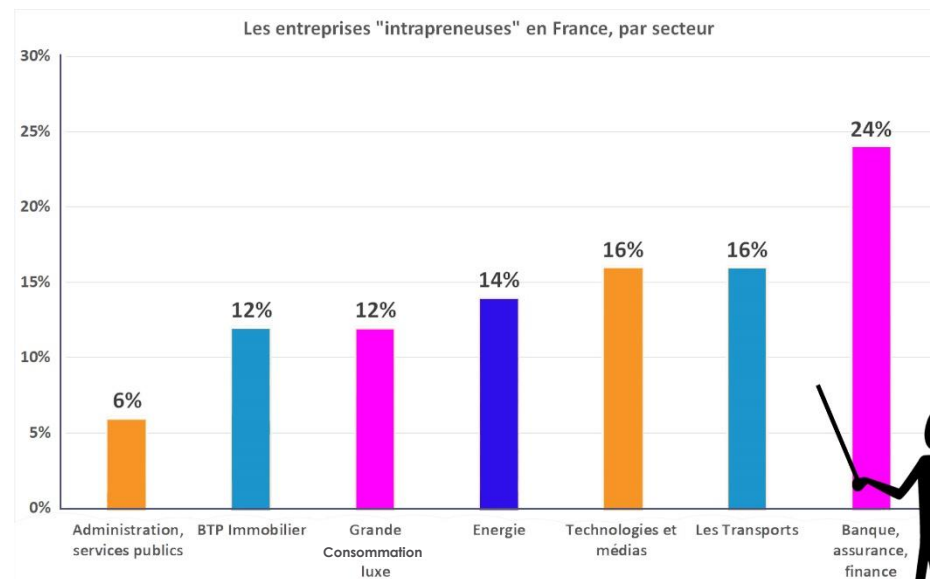
L'intrapreneuriat convainc de plus en plus

L'intrapreneuriat n'est pas récent dans les entreprises. Il y a toujours eu des collaborateurs qui ont réussi à mener à terme leurs idées et leurs initiatives.

La différence aujourd'hui est que de plus en plus de dirigeants **encouragent** les collaborateurs à faire connaître leurs idées et initiatives et stimulent l'innovation interne.

Les premières expérimentations en France datent des années 2000, comme cela s'est mis en place chez France Telecom par exemple, et dans les secteurs de la banque et de l'industrie. Puis la crise de 2008 a ralenti la tendance. (1)

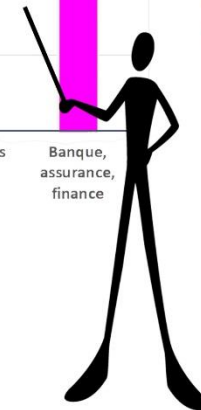
Désormais, l'intrapreneuriat a le vent en poupe. A ce jour, plus de **50 grandes entreprises** en France se sont prises au jeu, tous secteurs confondus y compris le secteur public. (1)



Les programmes intrapreneuriaux mis en place prennent des formats très différents. Certains impliquent l'ensemble des collaborateurs, d'autres seulement quelques-uns. La plupart sont rattachés à un programme éminemment structuré, peu s'en affranchissent. Beaucoup sont centrés sur les initiatives et projets intrapreneuriaux et leur progression dans l'organisation.

Pourtant, si l'entreprise veut un changement en profondeur, il sera **important que l'ensemble des collaborateurs se sentent concernés** et en capacité d'être acteurs dans la mise en place de cette nouvelle culture à diffuser.

L'intrapreneuriat doit donc impliquer chacun pour présenter des résultats concrets dans l'organisation.



(1) Les Echos (2019), Comprendre le boom de l'intrapreneuriat.

Une source d'innovation pour les entreprises et leurs dirigeants

L'enquête Pulse-on (1) le confirme, le développement du business n'est pas l'attente principale des entreprises. Les dirigeants cherchent avant tout à développer l'**esprit d'innovation** et de créativité au sein de leur entreprise (40%), à faire émerger des talents moteurs dans l'entreprise (22%), et à faire confiance à leurs salariés au-delà de leur fiche de poste (14%).

Seules 8% des équipes dirigeantes attendent de l'intrapreneuriat un impact sur le business par la création d'un nouveau produit ou service. Cela s'explique en partie par les délais observés pour lancer la commercialisation d'un produit ou d'un service générant une nouvelle source de revenu (3 à 4 ans minimum).

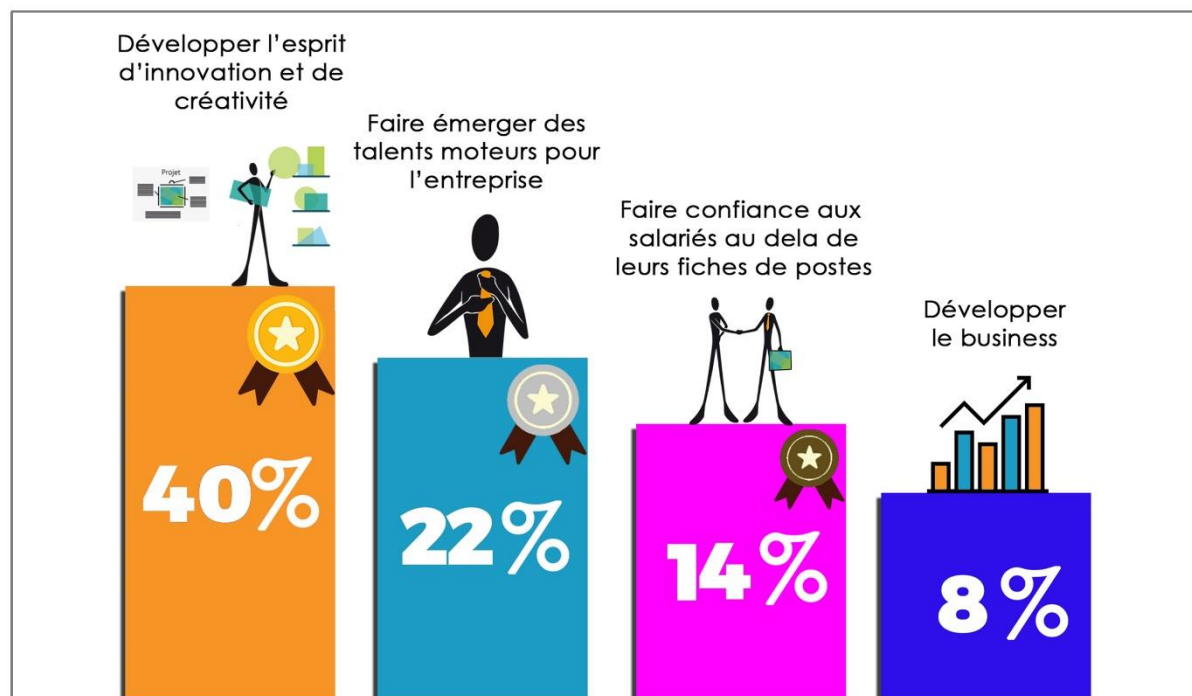
L'innovation est donc au cœur de l'intrapreneuriat, tant dans sa définition, que dans les résultats attendus ou l'état d'esprit qu'il permet. Mais finalement, l'innovation c'est quoi ?

Là encore, les définitions, typologies et mesures de l'innovation font l'objet de débats. L'INSEE définit l'innovation comme « l'introduction sur le marché d'un produit ou d'un procédé nouveau ou significativement amélioré par rapport à ceux précédemment élaborés » (2)

Crossan & Apaydin (3) en font également une définition intéressante, en intégrant les nouvelles approches managériales :

« La production ou l'adoption, l'assimilation et l'exploitation d'une nouveauté porteuse de valeur ajoutée pour les sphères économiques et sociales ; la revitalisation et l'élargissement des gammes de produits, services et marchés ; le développement de nouvelles méthodes de production ; et l'implémentation d'un nouveau système de management ».

Aujourd'hui l'innovation ne se niche donc plus exclusivement dans la technologie – mais également dans les angles de vue, les pratiques, les modes de collaboration, les pensées, l'état d'esprit, etc ; ce qui ouvre un champ nouveau sur **la manière d'être innovant.**



1 Pulse-On (2017), ENQUETE : Où en êtes-vous de l'intrapreneuriat ?

2 INSEE (2019)

3 Crossan, M. & Apaydin, M. 2000. A multi-dimensional, framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. Journal of Management Studies.

Un moteur d'engagement et de fidélisation pour les collaborateurs

Au-delà de l'intérêt pour l'entreprise, l'intrapreneuriat se présente aujourd'hui comme un levier d'**attractivité**, de **rétenion** et d'**engagement** des employés comme en témoigne l'enquête de Deloitte réalisée en 2017 (1), en partenariat avec Viadeo et Cadremploi.

En ce qui concerne la marque employeur par exemple, l'intrapreneuriat se présente comme un levier fort d'attraction des employés. Une étude d'Allianz France-Ifoop, publiée le 14 mai 2019 (2), révèle que 67% des étudiants interrogés seront plus sensibles aux entreprises proposant une démarche d'intrapreneuriat lors de leur recherche d'emploi.

Inversement, l'absence d'un programme intrapreneurial est un facteur observé de départ des collaborateurs. Dans une étude Pulse-On réalisée en 2017, 47,5% des personnes interrogées (dirigeants, RH ou managers) ont déclaré avoir perdu des intrapreneurs, dont 32,5% seraient partis à la concurrence.

L'intrapreneuriat remporte un tel succès car il répond aux attentes des collaborateurs. Ces derniers sont demandeurs d'initiatives qui dynamisent l'entreprise, permettent des interactions nouvelles entre eux et font évoluer les rapports hiérarchiques. En adressant ces besoins, l'intrapreneuriat favorise l'engagement et la fidélisation des collaborateurs et leur productivité.

L'étude de Deloitte (2017) démontre clairement cette fidélisation et cet engagement : **9 intrapreneurs interrogés sur 10 sont prêt à recommencer l'aventure intrapreneuriale.** (1)



1 Deloitte (2017), L'intrapreneuriat, Effet de mode ou vague de fond ?

2 Allianz France-IFOP (2019), Les étudiants français et le concept d'intrapreneuriat

Et vous, êtes-vous aussi séduit par l'intrapreneuriat ?

Je veux voir de nouveaux **produits ou services** sur le marché

J'aimerais permettre à chacun de se révéler et développer de nouvelles **compétences**

Je cherche à **dynamiser** l'entreprise, quitte à en faire un argument pour recruter, fidéliser et engager nos collaborateurs

Je veux contribuer à faire évoluer l'entreprise ; je veux **agir**

Je veux gagner en efficacité et rester **compétitif**

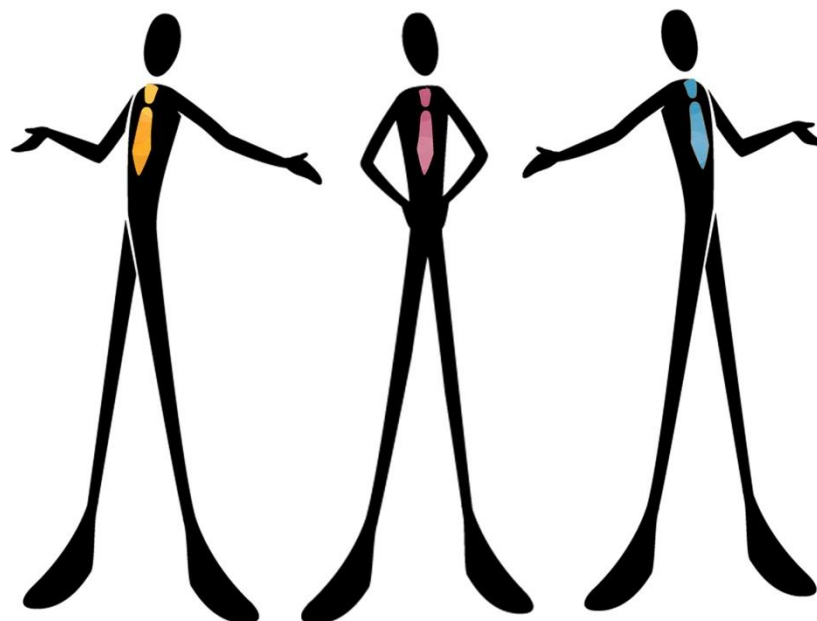
J'ai envie d'**apprendre** à travailler autrement et faire bouger les choses

Cela peut aussi faire évoluer la **culture** ?!!

J'aimerais voir plus d'émulation interne et retrouver du **sens**

J'aimerais qu'on soit plus **efficace** dans nos **pratiques**

Je veux (re)devenir **acteur** de mon travail



Business

Ressources Humaines

Collaborateur

À retenir

Pourquoi l'intrapreneuriat séduit les entreprises ?

L'intrapreneuriat est l'« adoption d'attitudes et pratiques entrepreneuriales au sein d'organisations constituées ».

C'est une approche en plein développement et de plus en plus d'entreprises se lancent dans l'aventure.

Cela s'explique par un **intérêt réel** et concret pour l'ensemble des acteurs concernés :

- Pour les entreprises et leurs dirigeants : développer la **capacité de l'entreprise** à innover et la création d'une dynamique forte.
- Pour les collaborateurs : retrouver du **sens et de l'engagement** par une prise en main de leurs actions.

La bonne nouvelle ? L'intrapreneuriat n'est pas réservé à un petit groupe d'individus prédisposés à cela, car contrairement à ce que l'on a longtemps pensé, il est possible **d'apprendre à intraprendre**.

Toute l'organisation peut donc, et doit, être impliquée.

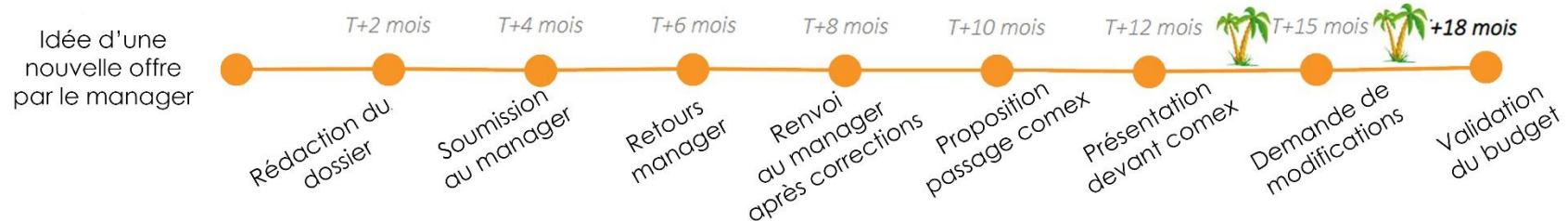
Cas intrapreneuriaux

Ce cas d'usages s'intitule **PRINCIPE DE CO-CONSTRUCTION** avec son équipe dont voici le contexte :

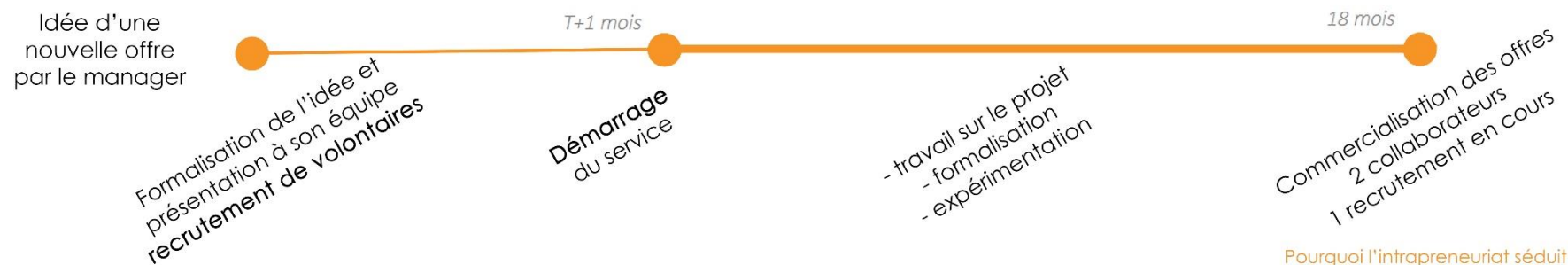
Secteur d'activité : Industrie aérospatiale

Cible concernée : Paul, sous-directeur – sous-direction de 70 personnes dans une direction de 2000 collaborateurs

Problématique : Paul est depuis longtemps dans son poste et dans ce métier qui le passionne. Il voit que le monde évolue très rapidement et il constate aussi les évolutions dans son secteur d'activité. Il voudrait proposer une nouvelle offre à ses partenaires au travers d'un département qu'il souhaiterait mettre en place. Car il pense que cela pourrait répondre plus fortement aux attentes de ses partenaires. Malheureusement, le simple fait d'imaginer les dossiers qu'il va falloir réaliser en interne et les procédures qu'il va falloir entamer afin de mettre en place ce projet au sein de sa sous-direction le décourage avant même d'avoir commencé. Autant d'efforts qui risquent en plus de ne pas aboutir positivement. Il ne le fera pas. Il a l'impression que les process de son entreprise sont trop lents, trop lourds et que son projet pourrait ne pas voir le jour s'il soumet l'idée à son directeur. Pour porter ce projet au sein de son entreprise, Paul devra passer par de nombreuses étapes. En commençant par la rédaction d'un dossier présentant son projet qu'il pourra soumettre à son directeur. Après quelques allers-retours, corrections et finalement validation dudit dossier par son directeur, le projet devra être proposé au Comité exécutif ; ce dernier attendant une présentation concrète du projet. Le COMEX va surement modifier « son » projet (alors qu'ils ne sont pas en prise directe avec les besoins du terrain). Il faudra argumenter ses choix et dans le meilleur des cas le projet sera validé. 18 mois de labeur (en comptant les vacances !) pour peut-être obtenir un oui et peut-être autant pour peut-être obtenir un bout de budget et/ou de temps disponible. Ce processus de validation d'un projet peut-être très long et parfois ne pas amener au résultat attendu mais à un refus.



Paul, que le projet tient à cœur et accompagné de Miss Mandarine, décide donc d'adopter une nouvelle posture qui lui permettra de mener son projet plus facilement. Pour cela, il va réfléchir dans le cadre imposé par les process de l'entreprise mais il va réfléchir autrement. Il va se mettre dans un mode co-construction avec son équipe. Il commence donc par formaliser son idée en la présentant à son équipe. Il demande quelques volontaires qui veulent bien l'aider à avancer son idée. Deux collaborateurs sont intéressés par le projet car ils croient beaucoup également à cette nouvelle offre. Tous les trois commencent à travailler sur le projet et un mois plus tard, ils sont tellement motivés que le service démarre. Dix-sept mois après l'offre est commercialisée, les deux collaborateurs travaillent dessus à temps partiel mais il faudrait désormais une ressource à plein temps. Face au succès rencontré par cette nouvelle offre auprès des partenaires, l'entreprise est très satisfaite et quand Paule demande un recrutement temps complet, cela lui est accordé. Sa manière d'aborder les choses sous un nouvel angle avec une nouvelle approche et le mode co-construction lui ont permis de développer rapidement et efficacement son projet sans être limité par son entreprise.



Chapitre 2

Quand l'intrapreneuriat fait évoluer la culture d'entreprise



—Miss Mandarine—

Qu'est ce que la culture d'entreprise ?

La culture d'entreprise est un concept difficile à définir et encore plus difficile à créer ou à changer. La culture d'entreprise est ce qui unit et rend singulière une entreprise. C'est un véritable guide informel du fonctionnement de l'entreprise et de ses relations. Elle est incarnée à travers les dirigeants, les collaborateurs, les missions et valeurs ainsi que le management de l'entreprise. Elle se construit sur des mythes, rites et symboles. Elle couvre tous les aspects de la vie de l'entreprise, comme le processus de recrutement par exemple.

Bien entendu, le défi consiste en ce qu'une culture ne peut être imposée. **Une culture ne se décrète pas.** Au contraire, il faut la développer et la faire grandir avec le temps. Il faut que les collaborateurs y croient et se l'approprient.



Faire évoluer sa culture d'entreprise n'est jamais facile. Mais c'est parfois nécessaire. Les entreprises sont aujourd'hui face à de nombreux défis à relever, qu'ils soient internes ou externes. Les collaborateurs ont besoin de comprendre la vision de leur entreprise et les valeurs qui sont les siennes pour s'y sentir engagés.

Ce que disent vos collaborateurs de votre culture d'entreprise

L'intrapreneuriat s'exprime-t-il déjà dans votre entreprise?

- Vous ou d'autres managers recevez de nouveaux projets émanant d'initiatives de collaborateurs ?
- Vous ou d'autres managers avez accepté récemment une proposition inédite, émanant des équipes ?
- Vos équipes ou d'autres équipes ont contribué à un projet qui ne faisait pas partie de votre ou de leur périmètre d'intervention et de vos ou de leurs attributions ?
- Vous ou d'autres managers avez mis en œuvre un mode opératoire différent de vos ou de leurs méthodes de travail habituelles ?
- Vos équipes ou d'autres collaborateurs ont entrepris une nouvelle action, dans l'organisation, pour la toute première fois ?

(Si vous pouvez formuler une réponse positive à quatre de ces questions, il semble intéressant de questionner l'intérêt de l'intrapreneuriat dans votre entreprise. En tout cas, les collaborateurs semblent vous y pousser !)

Etre à l'écoute de vos collaborateurs et répondre à certaines de leurs attentes est un atout précieux pour les engager. Cela est d'autant plus vrai que le rapport au travail a changé avec l'individualisation de la société : pour s'épanouir, chacun doit trouver son interprétation du sens du travail pour élaborer son propre projet de développement professionnel ; ce que l'entreprise ne peut pas construire. Ce que l'entreprise peut et doit en revanche faire c'est donner à chacun l'espace, le temps et l'accompagnement nécessaires.

Observer les pratiques naissantes internes ou externes, entendre les demandes répétées des équipes, écouter les signaux plutôt qu'étouffer le bruit de fonds, doit permettre de comprendre le besoin des collaborateurs et de **faire évoluer la culture de votre entreprise.**



S'adapter : enjeu d'aujourd'hui, entreprises de demain

Pour rester cohérentes face aux transformations du monde, les entreprises n'ont pas d'autres choix que de s'adapter.

La mondialisation de l'économie conjuguée à l'accélération de la technologie ont entraîné la volatilité des marchés, du comportement client, pour produire de plus en plus d'incertitudes. Les lois et les règlements complexifient l'activité des entreprises et l'ambiguïté semble devenue une norme.

Dans ce monde en pleine mutation, les défis sont nombreux pour les entreprises et leurs collaborateurs : de nouveaux acteurs disruptent les marchés ; les différentes générations collaborent et confrontent leurs attentes quant à la place et au sens du travail ; les relations hiérarchiques évoluent pour laisser une place déstabilisante aux managers ; les détenteurs de compétences nouvelles et recherchées sont recrutés à l'extérieur, laissant perplexes les experts scientifiques historiques ; les employeurs sont sommés de montrer patte verte.

Cette liste, sans être exhaustive, illustre la diversité et la complexité des enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui, enjeux auxquels elle doit nécessairement faire face et s'adapter pour rester **compétitive**.

Votre entreprise est-elle armée pour relever les défis d'aujourd'hui et devenir une entreprise de demain ?

Faire évoluer les interactions interpersonnelles et décloisonner l'organisation

Revisiter l'organisation et les processus pour plus d'efficience

Redonner le pouvoir de décision aux managers intermédiaires

Permettre plus d'agilité dans les méthodologies de gestion de projet

Mettre en place des cycles plus courts de lancement de produits

Permettre l'émergence de nouvelles façons de faire ou nouvelles idées et les expérimenter plus facilement et plus rapidement

Accompagner les managers dans leur nouveau rôle de facilitateur

Valoriser les experts dans de nouvelles fonctions d'homme ressource et animateur

Favoriser l'action dans les équipes

Regarder les barrières comme des opportunités probables

Accepter des approches différentes des siennes

Évaluez le niveau de maturité de votre entreprise sur chaque sujet, a-t-elle déjà mis en place ou expérimenté certains de ces points ?

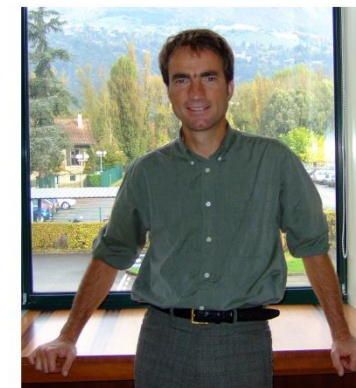
Les atouts de la posture intrapreneuriale

Les entreprises qui font le choix de soutenir l'intrapreneuriat voient les attitudes et pratiques des collaborateurs intrapreneurs évoluer vers plus d'adaptabilité, de capacités à se reconfigurer et à gérer l'incertain. Ils développent une posture intrapreneuriale qui est un atout pour répondre aux enjeux des entreprises : ouverture, agilité et innovation.

L'ouverture fait référence à la capacité des dirigeants et des collaborateurs à **s'ouvrir** à d'autres sujets, à découvrir et accepter d'autres pratiques. En faisant preuve d'une grande tolérance, en manifestant de l'intérêt, de la curiosité et de la compréhension pour les idées qui diffèrent en partie ou totalement des leurs, ils peuvent prendre de nouveaux angles de vue et accueillir de nouvelles opportunités.

L'agilité est également un point clé, qui ne se limite pas aux méthodes modernes de développement logiciel. Rappelons qu'une entreprise **agile** désigne une entreprise qui est capable de s'adapter très rapidement à son environnement aussi bien au niveau de sa stratégie qu'au niveau de ses pratiques opérationnelles, et donc de répondre aux contraintes qu'elle rencontre.

En conscientisant, c'est-à-dire en enclenchant une prise de recul sur les pratiques professionnelles existantes versus de nouvelles pratiques, les collaborateurs gagnent en **efficacité** et en pertinence. Ils démultiplient leur capacité à **innover**.



PASCAL BONNEFOI
Customer Experience
Schneider Electric

« Miss Mandarine m'a permis d'adopter un nouveau comportement qui favorise les relations humaines et les échanges entre collaborateurs et c'est souvent ce qui manque dans les grosses entreprises, c'est une des difficultés majeures. »

De la posture à la culture intrapreneuriale

On parle de **culture intrapreneuriale** dès lors que la posture intrapreneuriale s'essaima dans l'entreprise et que les attitudes et pratiques intrapreneuriales s'ancrent dans le quotidien de l'ensemble des collaborateurs. Les structures d'innovation internes ont un rôle important pour soutenir les démarches intrapreneuriales mais elles doivent accepter que certains projets ou comportements leur échappent. C'est le signe que l'intrapreneuriat est réellement vécu dans l'entreprise et qu'il mute vers une forme plus intégrée à l'ADN de l'organisation.

Car être intrapreneur, ce n'est pas uniquement être porteur de projet intrapreneurial ; c'est également adopter une posture nouvelle et innovante, la **posture intrapreneuriale**. Elle se différencie de l'attitude ou du comportement en cela qu'elle traduit l'idée d'un effort à rechercher pour s'adapter à une situation donnée.

*« L'arrivée de deux nouvelles directrices au CNES a été pour moi l'occasion d'**insuffler une dynamique d'innovation** dans l'entreprise par le biais du développement des **compétences intrapreneuriales** de leurs comités de directions. En effet ce que propose Miss Mandarine répondait aux orientations de l'innovation managériale qu'elles souhaitaient dans leur démarche de New Management :*

Gagner en ouverture, agilité, créativité dans une « Startup attitude ».

Les recherches et rencontres que j'avais faites m'avaient amenées à découvrir l'intrapreneuriat et plus précisément son potentiel pour les entreprises établies. À l'époque, l'intrapreneuriat était peu développé en France et c'était déjà une innovation que de nous tourner vers des entrepreneurs pour apprendre de leurs attitudes et pratiques.

Il fallait que de nouvelles façons de travailler s'essaient dans toute l'entreprise. L'exposition des dirigeants, des managers et de leurs collaborateurs à une culture d'entreprise suffisamment différente a créé chez eux comme une révélation.

Aujourd'hui, au CNES, plus de 100 directeurs et managers sont formés aux postures et méthodes intrapreneuriales et je crois que nous pouvons dire que nous réussissons ainsi à transformer les façons de travailler, d'interagir et de saisir des opportunités. »



Michel Delanoue, Sous-directeur Développement RH au CNES (Centre National d'Études Spatiales) à propos de Miss Mandarine



À retenir

Quand l'intrapreneuriat fait évoluer la culture d'entreprise

La culture d'une entreprise est l'un des piliers qui lui permet de fonctionner et d'évoluer dans le monde économique.
Mais **une culture d'entreprise** ne se décrète pas : elle **se construit progressivement**.

Aujourd'hui, les entreprises sont soumises à de nombreuses transformations de leur environnement qui les obligent à **s'adapter continuellement** pour rester cohérentes et compétitives.

Le développement de postures intrapreneuriales chez leurs collaborateurs, et donc le développement progressif d'une **culture intrapreneuriale, est un puissant levier d'adaptation de l'entreprise à ces évolutions**.
Elle est fondée sur des caractéristiques indispensables aux entreprises de demain :
ouverture, agilité et innovation.

Cas intrapreneuriaux

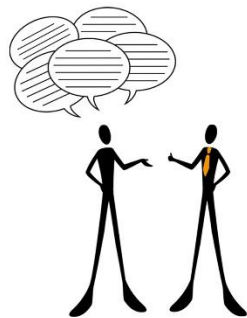
Secteur d'activité : Microélectronique

Cible concerné : Pierre, manager d'un service support – 25 collaborateurs

Problématique : Pierre et ses collaborateurs ont pour objectif de faire fonctionner au mieux leur service, qui doit offrir un support fiable et performant dans l'entreprise. Mais comment définir un support performant ? Serait-ce un service qui s'assure que tout fonctionne correctement, qui met en place de nouvelles méthodologies et de nouveaux outils sans se soucier de ce dont ont besoin les utilisateurs ? Dans ce cas, un tel service serait relativement autocentré sur ses pratiques, son savoir-faire et ses besoins. Il ne serait que peu à l'écoute des autres services utilisateurs. Or, un service support ne doit pas juste délivrer son savoir-faire mais il se doit de délivrer de la valeur pour ses clients internes. Pour résumer, le service support de Pierre rend le service que l'on attend habituellement de la part d'un service support, mais il ne répond pas forcément à ce que souhaitent les utilisateurs.

Miss Mandarine fait s'interroger Pierre sur « est-ce que le service que nous rendons est suffisant pour nos utilisateurs ? Est-ce que c'est bien de cela dont ils ont besoin ? Ont-ils d'autres besoins ? ». En réalité Pierre ne le sait pas. Ces interrogations l'amènent à se rapprocher des autres services et collaborateurs pour comprendre leurs métiers, leurs évolutions et leurs besoins. Cette démarche ne signifie pas qu'il pourra répondre à toutes les attentes exprimées mais cela lui permet déjà d'en tenir compte. C'est un premier niveau de prise en charge et d'attention. Pierre et son service passent d'une démarche autocentrée sur leur savoir-faire à une démarche où l'utilisateur est pris en compte. Pour cela, le service prend une orientation utilisateur afin que les objectifs répondent non pas aux exigences du service lui-même mais aux besoins des utilisateurs. Cette approche leur permet ainsi de mieux satisfaire ces derniers, de créer une valeur plus forte pour eux mais aussi pour l'organisation en général. Pierre peut dorénavant être force de propositions vers d'autres services qui pourraient avoir les mêmes besoins. Son offre est claire, évolutive et en constante amélioration. En effet, en adoptant une orientation utilisateur, Pierre crée plus de valeur que lorsque son service suivait une démarche autocentrée.

Bravo Pierre d'avoir modifié tes pratiques professionnelles. Au début, tes équipes ne comprenaient pas ce que tu voulais faire. Tout fonctionnait bien alors pourquoi changer ? Certains ont même été virulents... Mais, tu as expliqué, démontré et surtout satisfait encore plus tes utilisateurs. Tu as adopté une posture intrapreneuriale et ça a marché !



Être à l'écoute et comprendre le besoin de l'utilisateur



S'appliquer à répondre à ce besoin



Création de valeur

Mots clés : **ORIENTATION UTILISATEUR** et **CRÉATION DE VALEUR**

Chapitre 3

Comment faire évoluer sa culture d'entreprise
vers une culture intrapreneuriale ?

Les 5 fondamentaux de Miss Mandarine



—Miss Mandarine—

Promouvoir l'intrapreneuriat pour tous



L'intrapreneuriat est une réussite dès lors que tous les collaborateurs de l'organisation s'en approprient les principes et la posture.

Bien que le soutien de la direction soit un facteur clé de succès des démarches intrapreneuriales, les équipes dirigeantes ne sont parfois pas prêtes à affronter les « turbulences » que l'intrapreneuriat va générer. Il est important que très tôt les dirigeants soient formés aux attitudes et pratiques intrapreneuriales ; tant pour eux-mêmes être en capacité d'accueillir une nouvelle opportunité que pour **accompagner** leurs équipes dans les changements de culture qui surgiront dans les mois à venir.

Attendus sur leur capacité à jouer avec les process et à court-circuiter les jeux de pouvoir habituels de l'entreprise, les intrapreneurs peuvent générer des frictions avec le reste de l'organisation. D'autant plus, lorsque l'organisation a une cellule innovation ou transformation qui voit alors l'intrapreneur comme un concurrent de leurs actions.

L'accompagnement de la démarche sur le plan de la communication est évidemment essentiel pour permettre à l'intrapreneuriat d'atteindre ses objectifs. Mais la mise en lumière et la **communication** excessive sur les intrapreneurs et leurs projets pour des raisons d'**image** entraîne de l'incompréhension voire de la jalousie de la part de collègues comme des managers intermédiaires. C'est donc aussi les **relations** interpersonnelles que managers et dirigeants vont devoir accompagner.

Ainsi, nous recommandons d'accompagner tous les collaborateurs dans cette appropriation de la culture intrapreneuriale et de générer un effet de volume pour encourager l'élan positif qui émane de l'intrapreneuriat.



S'inspirer du mode startup

2

L'intrapreneuriat ne peut être développé uniquement en interne par des méthodes classiques : la posture entrepreneuriale s'apprend au contact des entrepreneurs.

Les recherches et l'expérience de Mandarine CODI nous permettent aujourd'hui d'affirmer que l'approche la plus pertinente pour développer l'intrapreneuriat est la collaboration avec des **entrepreneurs**.

Cette collaboration représente un facteur clé de succès majeur d'une démarche intrapreneuriale réussie.

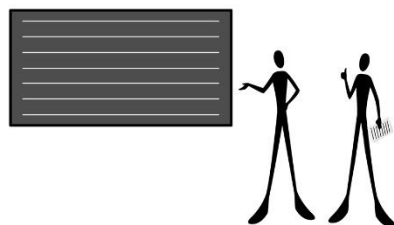
Le « mode startup » s'apprend en entrant en contact approfondi avec une startup et en acceptant que probablement tout ce que l'on en connaît n'est que sa propre représentation et que la réalité est tout autre.

Pour entrer en contact avec un univers aussi éloigné du sien, il faut donc préalablement en **décrypter** les codes et le vocabulaire sous peine de passer à côté du sujet. Il convient de faire tomber les préconceptions cognitives, c'est-à-dire sa vision préconçue du monde et du fonctionnement de l'autre partie.

Découvrir préalablement la startup, son fonctionnement, ses pratiques et essayer de comprendre l'angle de vue du fondateur pousse à l'étonnement, à la réflexion, à l'inspiration et enfin à l'appropriation.

Entendre l'entrepreneur pitcher (présenter son projet), lire ses exploits dans les magazines ou le voir à la télévision, visiter des incubateurs, des accélérateurs, partager des événements communs sont des premiers niveaux d'éveil. Mais ces actions sont loin d'être suffisantes pour développer l'intrapreneuriat.

Pour permettre un véritable développement de compétences, le contact doit être bien plus imbriqué et accompagné : c'est l'objet de Miss Mandarine.



« Que les talents des entreprises soient confrontés à **cette culture du risque** des start-ups est **extrêmement bénéfique** »

Dominique THOMAS - Director, Cooperative R&D - STMicroelectronics

Apprendre à intraprendre pour ancrer le changement

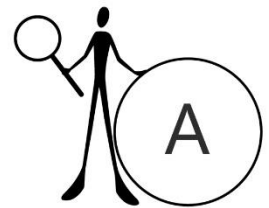
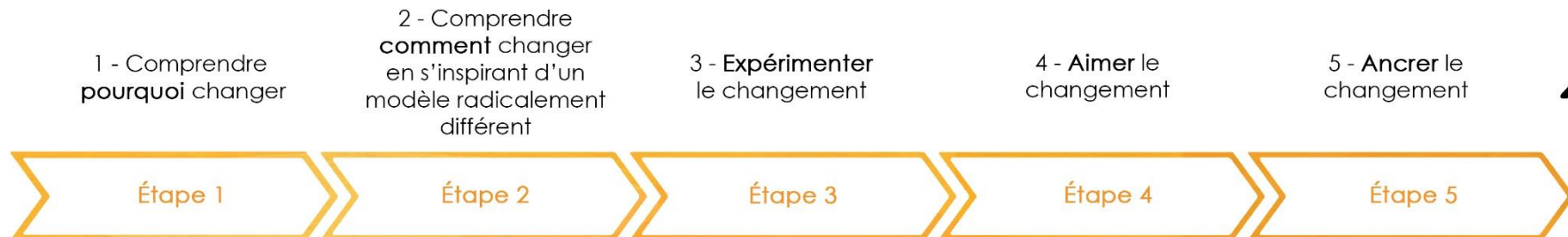
3 L'intrapreneuriat ne va pas de soi. C'est un ensemble de pratiques et d'attitudes qui doivent s'apprendre, au même titre que des méthodes de travail plus classiques.

Que vous fassiez le choix de l'intrapreneuriat pour un groupe restreint d'initiés ou pour l'ensemble de vos collaborateurs, l'articulation centrale de votre démarche doit être l'acquisition de la posture intrapreneuriale.

Modifier sa posture pour en adopter une nouvelle nécessite tout d'abord de **comprendre** ce que le changement va apporter, c'est-à-dire de répondre au « pourquoi » il faut changer. Cette étape favorise l'engagement et répond à la quête de sens des collaborateurs. Ils peuvent alors trouver dans leurs motivations profondes l'énergie pour accompagner les mutations de l'entreprise. Les accompagner dans cette étape, c'est leur offrir l'opportunité de comprendre leur environnement. C'est leur donner les moyens de (re)devenir acteur de leur travail, de prendre conscience de leur rôle dans l'organisation et de remettre les intérêts de l'entreprise au cœur de leur développement individuel.

Vient seulement ensuite la question du « comment », qui trouvera ses réponses dans l'observation, la compréhension, la transposition et bien sûr la mise en action de postures, pratiques et outils radicalement différents. Nous l'avons vu, la posture intrapreneuriale s'apprend, elle, plus favorablement au contact des entrepreneurs. En **transposant** dans leur quotidien de nouvelles attitudes et pratiques, les intrapreneurs **expérimentent** de nouvelles façons de faire. Certaines encourageront ceux qui les essayent. Si certaines se soldent par un échec, il est intéressant d'être accompagné dans la compréhension de ces échecs pour ne pas se décourager et oser à nouveau réessayer. Comme tout apprentissage, c'est dans la répétition que les notions s'ancrent. L'organisation qui développe seule cette posture ne fera probablement que reproduire ses schémas existants. Ses propres schémas et habitudes ne se repèrent souvent qu'en comparaison avec des schémas différents.

Les étapes de l'apprentissage



Focaliser sa démarche sur la posture intrapreneuriale

4

Se concentrer dans un premier temps sur le développement de la posture intrapreneuriale, et non sur l'acquisition d'outils et de processus nouveaux.

Pour structurer sa démarche intrapreneuriale, l'entreprise peut s'appuyer sur 3 dimensions : **les Processus, les Outils et la Posture**. Afin de donner corps à l'ensemble, chez Mandarin CODI nous parlons de Culture POP®.



Avec le boom récent de l'intrapreneuriat, tout un écosystème s'est mis en place. Il existe aujourd'hui de nombreux acteurs qui par leurs outils ou leurs approches peuvent aider à encadrer la démarche intrapreneuriale.

Etre accompagné lorsque l'on monte un programme intrapreneurial est essentiel pour ne pas tomber dans les écueils de l'intrapreneuriat, et notamment celui de penser qu'apporter les Outils et/ou les Processus de l'intrapreneuriat ou de l'innovation est suffisants à ancrer les attitudes et pratiques dans le quotidien des collaborateurs. Travailler sur l'acquisition de méthodes comme le Design Thinking ou le Lean Startup est intéressant, mais ne permettra jamais le développement d'une culture intrapreneuriale sans une approche globale.

C'est bien la Culture POP® dans son ensemble, et notamment **l'accompagnement de la Posture**, qui va permettre une transformation pérenne.



Passer de l'intention à l'action

5

La seule intention n'est pas suffisante. L'intrapreneuriat nécessite une action réelle, forte et concrète de tous les acteurs de l'organisation : collaborateurs et dirigeants.

L'intrapreneuriat nécessite un changement profond dans les pratiques et les attitudes professionnelles des collaborateurs et des dirigeants. Cette transformation n'est pas confortable, du moins dans un premier temps, car elle pousse chaque acteur de l'entreprise à sortir de sa zone de confort et à accepter des situations professionnelles dont il n'a pas l'habitude.

C'est pourquoi le développement d'une culture intrapreneuriale reste parfois dans les organisations une « intention ». Une intention souvent sincère, mais pas toujours appliquée, car :

- « Ce n'est pas le bon moment. »
- « Chez nous c'est différent. »
- « Nous n'avons pas les moyens... »
- « Nous faisons bien alors pourquoi changer ? »



« Avoir de bonnes idées n'est pas suffisant. Pour réussir, il faut agir. Ceux qui ont le privilège de savoir ont le devoir d'agir. »

Albert Einstein

Ce n'est jamais le bon moment pour passer à l'action et lancer une démarche de transformation. Il y a toujours d'autres priorités qui passeront avant. Alors, la transformation ne se fait jamais.

L'expérience de Mandarine CODI dans le domaine de l'intrapreneuriat montre que le plus important, c'est d'agir. Même si ce n'est que par petites actions, même s'il n'est pas possible de faire tout ce qui avait été prévu, même si le résultat pourrait être amélioré... **L'important est le passage à l'action** : (re)devenir acteur de son évolution et de celle de son entreprise. Chaque pas entraîne un autre, qui conduit progressivement à l'émergence d'une culture intrapreneuriale.

Évaluer et valoriser la démarche

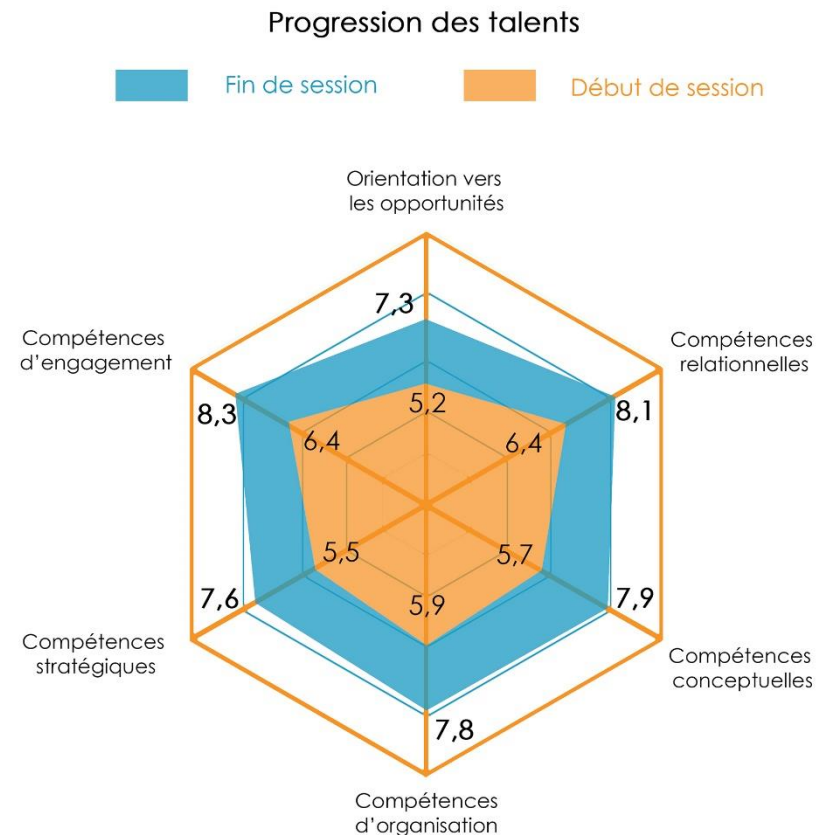
Suivre les 5 fondamentaux de Miss Mandarine pour développer une culture intrapreneuriale permet de maximiser l'efficacité du développement d'une culture intrapreneuriale. Pour s'assurer des progrès de cette démarche, il s'agit également d'évaluer les résultats obtenus, et de réajuster les actions en cours.

Il n'est pas facile d'évaluer les programmes intrapreneuriaux sur des aspects financiers ou de performance. Les résultats business ne montrant que leurs fruits 3 à 4 années plus tard en moyenne. Il est important de suivre le nombre de projets intégrés, et analyser les raisons de leur réussite ou de leur échec au fur et à mesure de l'avancée des projets.

Chez Miss Mandarine, nous accompagnons chaque intrapreneur en devenir dans l'apprentissage de la posture intrapreneuriale et dans l'acquisition de compétences intrapreneuriales. Pour cela nous mettons en place une évaluation de ses compétences en début de programme et à la fin pour connaître ses acquisitions. Lorsqu'elles sont suivies dans le cadre des programmes d'intrapreneuriat, les compétences intrapreneuriales restent rarement prises en compte dans l'évaluation des collaborateurs (entretiens annuels). Pourtant elles constituent l'un des principaux indicateurs de mesure et d'évaluation du succès de ces programmes.



Miss Mandarine a développé son propre référentiel de compétences intrapreneuriales :



À retenir

Comment faire évoluer sa culture d'entreprise vers une culture intrapreneuriale ? Les 5 fondamentaux de Miss Mandarine

Mandarine CODI, avec son dispositif pédagogique innovant Miss Mandarine, intervient quotidiennement pour aider les entreprises à développer leur culture intrapreneuriale.

5 fondamentaux permettent de garantir l'efficacité de cette action :

- 1 - **Tous les collaborateurs** de l'entreprises doivent être concernés, et pas uniquement une cellule projet et/ou innovation spécifique.
- 2 - Le développement de la posture intrapreneuriale est véritablement efficace au **contact des startups**, un contact qui doit être approfondi et accompagné.
- 3 - L'intrapreneuriat est une approche qui **nécessite un apprentissage** : ça ne va pas de soi et ne peut pas s'improviser.
- 4 - Le développement de l'intrapreneuriat doit se **focaliser sur la posture** dans un premier temps, avant de chercher à développer des outils et processus nouveaux.
- 5 - Le point le plus important d'une démarche intrapreneuriale est le **passage de l'intention à l'action**.

Ces fondamentaux sont issus de nombreuses années d'expérience et de recherches, et ont su démontrer leur efficacité et leurs impacts dans les entreprises accompagnées.

Cas Intrapreneuriaux

Secteur d'activité : Industrie aéronautique

Cible concerné : Jacques, manager d'un service - équipe de 60 collaborateurs

Problématique : Ce service conçoit des solutions techniques pour des clients. Jacques trouve que le travail de réalisation du cahier des charges est extrêmement long (plusieurs mois). Il trouve également que les réunions sont trop nombreuses avec trop de personnes de ses équipes ou de celles de ses clients. Il a le sentiment d'une perte de temps, d'une efficacité assez moyenne pour des propositions finalement assez peu créatives.



Grand groupe
industriel



Manager

Il propose à l'un de ses clients de confiance de tester de nouvelles approches pour concevoir les solutions techniques. Il suggère notamment d'avoir un cahier des charges moins abouti mais dans un temps réduit et de ne réunir que les personnes nécessaires pour des réunions essentielles. Cette approche laisse également plus de latitude pour que le client soit force de propositions et qu'ensemble, tous soient plus inventifs. D'abord surpris face à un fournisseur qui normalement maîtrise et contrôle tout et ne propose que du certain, le client accepte le challenge. Le projet est une réussite pour les deux parties !

Finalement, travaillant de manière collaborative en mode projet, Jacques, ses équipes et son client ont abouti à des solutions plus créatives et plus proches des besoins du client : le client a adoré !

Jacques estime, pour ce projet, un gain de temps de travail et un gain financier de salaire :

14 Jours

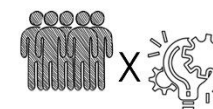
5856€

en extrapolant :

si 10 managers pratiquent ses nouvelles approches,
le gain serait de 140 jours et 58 560 €.



et si les 10 managers réalisent cela sur 10 projets,
le gain serait de 3 ans de travail et 585 600 €.



Qui a dit que les softskills ne faisaient pas gagner d'argent !

Mots clés : **CO-CONSTRUCTION** (la vraie ! qui oblige à ne pas savoir précisément où on va aboutir) - **GESTION DES INCERTITUDES** (dont celle de ne pas savoir là où on va aboutir) - **MINIMUM VIABLE PRODUCT** - **FAVORISER DES RELATIONS PARTENARIALES EFFICACES** - **ADAPTATION DE SON NIVEAU - D'EXIGENCE AUX ATTENTES CLIENTS** (induit de ne pas réaliser une solution avec un maximum de perfectionnisme mais une solution qui répond au maximum à ce que veut le client).



Conclusion



—Miss Mandarine—

Conclusion

L'intrapreneuriat, ses attitudes et ses pratiques ont fait la preuve de leur efficacité pour soutenir **l'innovation**. La pratique est considérée comme une démarche favorisant le développement de nouveaux produits, de nouvelles façons de faire et est destinée à conquérir de nouveaux marchés.

Mais aujourd'hui l'intrapreneuriat peut apporter beaucoup plus à l'entreprise et les dirigeants l'ont bien saisi. L'intrapreneuriat apparaît comme un levier de **transformation** ou encore un accélérateur d'un changement culturel au sein des entreprises.

L'intrapreneuriat n'est donc pas uniquement un projet viable qui rencontre les intérêts stratégiques de l'entreprise et la motivation d'un ou plusieurs salariés. L'intrapreneuriat est aussi et surtout un état d'esprit, une **posture** nouvelle à adopter qui permet d'accepter de voir différemment. L'objectif est de s'en inspirer pour agir autrement.

L'intrapreneuriat est une approche extrêmement intéressante pour que dirigeants et collaborateurs des organisations développent de nouvelles pratiques professionnelles plus innovantes, plus agiles et plus ouvertes, répondant aux **enjeux** de l'entreprise d'aujourd'hui et de celle de demain.

L'intrapreneuriat est une tendance de fond pour transformer et dynamiser les organisations durablement et efficacement. Il révèle le **potentiel** de la force vive des entreprises.

Basée sur l'inspiration du mode startup, c'est l'observation, la compréhension, la transposition et bien sûr la mise en action des postures, pratiques et outils des entrepreneurs qui va faire **bouger** les lignes de l'organisation.



« Ça m'a apporté du **courage**, j'ai été **impressionné** par le volontarisme des startups, la capacité à ne pas attendre des autres et à se prendre en main. Je ne l'avais pas mesuré. **Je m'en suis imprégné.** »

« J'ai constaté **un changement de posture** pour être plus à l'écoute des autres, être plus réactif, pour saisir des opportunités et savoir rebondir, pour créer des synergies. »

« Ça m'a redonné **le goût et l'envie d'entreprendre**, même dans mon organisation. Cet esprit d'entreprendre n'est pas assez fort, en tout cas de le partager avec mes collègues de sous-direction, on se dit qu'on peut y aller. **Ça a réveillé chez moi** des capacités qui étaient endormies à tort »

« **Super expérience** avec la startup, super enrichissant avec les experts extérieurs. L'expérience Miss Mandarine m'a beaucoup aidé aussi bien en externe qu'en interne. Programme stimulant pour **être entrepreneur dans l'entreprise** »

« Que les talents des entreprises soient confrontés à **cette culture du risque** des start-ups est **extrêmement bénéfique** »

« C'est une **évolution volontaire et consciente** dans la posture managériale. Par exemple : étape d'inclusion, comportement bienveillant sans complaisance, respect, positionnement vis à vis de la **responsabilité et de l'ascendance, sincérité, engagement, souplesse et adaptation.** »

Remerciements

Alain Fayolle

Professeur émérite et ancien directeur du centre de recherche de l'EMLyon qui a été notre premier soutien et un soutien dans la durée.

Romain Vallée

Expert santé & technologie de la santé à Choose Paris Region. Supporter depuis toujours et pour toujours nous l'espérons !

Michel Delanoue

Sous-directeur développement ressources humaines au Centre Nationale d'Étude Spatiale (CNES).
Il a pris le temps de bien comprendre la démarche de Miss mandarine, de l'apprécier et de la déployer dans son organisation.

Marie-Anne Clair, Geneviève Campan et Liliane Sebas

Directrices ou ex-directrice au CNES pour la confiance qu'elles nous ont accordée.

Stéphane Hubac

Manufacturing Science Fellow - Advanced Process / Equipment Control / Knowledge Management- at STMicroelectronics
Sa culture, ses connaissances et nos échanges nous aident à toujours nous améliorer dans notre démarche.

Caroline Verzat

Professeure Associée de management chez ESCP Business School dont les recherches en pédagogie et apprentissage de l'entrepreneuriat nous ont fortement inspirées.

Pascal Bonnefoi

Customer experience Manager for Grenoble sites visits at Schneider Electric. Notre représentant Schneider préféré !

L'équipe Miss Mandarine

Audrey, Jules, Grégoire et Julie ainsi que l'équipe partenariale élargie Gérald, Boris, Michel et Julia.