

## Chapitre 11

### L'intrapreneuriat

Véronique Bouchard

**À l'issue de ce chapitre, vous serez en mesure de :**

- définir l'intrapreneuriat et le positionner par rapport aux notions voisines d'entrepreneuriat et d'innovation ;
- appréhender les pratiques intrapreneuriales : les formes qu'elles revêtent, leurs avantages et ses inconvénients du point de vue de l'entreprise ;
- comprendre les enjeux et les facteurs clés de succès propres à chaque étape du parcours intrapreneurial.

#### Des intrapreneurs au service de l'innovation chez Google<sup>1</sup>

Krishna Barat est un « news junky ». Chaque matin, il consulte des dizaines de sites d'information sur Internet pour chercher la nouvelle croustillante du jour et pour suivre la couverture par différents médias des dossiers brûlants, tels que la guerre en Irak.

Arrivé à Google quelques années plutôt, Krishna Barat est à l'origine de l'application Google News qui référence, trie et diffuse des dépêches de plus de 5 000 sites d'informations dans le monde entier. Il a ainsi rendu son rituel matinal, comme celui des millions d'utilisateurs de l'application Google News dans le monde, plus convivial. Cette invention lui a valu deux prix prestigieux de l'innovation en 2003, sur Internet et dans les médias. Aujourd'hui, il est à la tête du centre de recherche et développement de Google en Inde.

Cette application est maintenant proposée sur différents supports allant de la page d'accueil Google personnalisée par l'internaute aux widgets qu'on retrouve sur les téléphones portables et qui permettent de produire des dépêches instantanées.

Pour Google, cette innovation marque une diversification de ses activités et un enrichissement de son offre vers ses clients. Bien qu'il se défende de vouloir devenir un groupe de média et de contenu, Google est devenu grâce à Google News un intermédiaire important entre les médias et les lecteurs.

C'est dans le cadre de ce que Google appelle « la possibilité de réaliser ses rêves » que cette innovation a vu le jour. À l'instar de tous les ingénieurs de Google, Krishna Barat peut consacrer 20 % de son temps à la poursuite de projets discrétionnaires qu'il choisit sans l'aval ni l'approbation de sa hiérarchie. Cinquante innovations majeures de Google proviennent du travail de ses ingénieurs dans les 20 % de leur temps de travail qu'ils consacrent à poursuivre des

1. Sources : conférence de Marissa Meyer à Stanford le 17/05/2006 ; Iyer, B. et Davenport, T. (2008), « Reversing Engineering Google's Innovation Machine », *Harvard Business Review* April 2008, p 59-68.

idées qui leur tiennent à cœur. Comme Google News, Gmail et AdSense sont des innovations qui viennent de l'intérieur de Google. Krishna Barat et ses collègues peuvent donc être appelés des intrapreneurs. Leur démarche de reconnaissance et d'exploitation des opportunités s'apparente à une démarche entrepreneuriale sauf qu'elle s'effectue au sein d'une entreprise établie et utilise ses ressources et ses moyens. Comme Google, le succès de Procter & Gamble, Apple ou Amazon s'explique par l'élan individuel de leurs membres et par la culture d'entreprise qui accepte et encourage les démarches entrepreneuriales.

Comme le montre R.A. Burgelman dans ses travaux fondateurs<sup>2</sup>, les initiatives intrapreneuriales émergent spontanément au sein des organisations : elles naissent à la croisée d'opportunités, de ressources en excès (*slack resources*) et d'individus autonomes. Certaines de ces initiatives vont finir par constituer des réussites majeures et contribuer au renouvellement stratégique de ces organisations. De nombreux témoignages viennent confirmer que l'initiative individuelle – et pas uniquement celle des fondateurs – joue un rôle important dans l'histoire et le succès des entreprises<sup>3</sup>.

Phénomène spontané et sporadique à l'origine, l'intrapreneuriat peut, dès lors qu'il est suffisamment diffus, contribuer à améliorer significativement la performance des entreprises. Les pratiques intrapreneuriales peuvent renforcer la croissance interne, améliorer la capacité à innover et la réactivité en réduisant les délais de mise en marché, mais également améliorer le niveau de motivation et de compétence des employés. La généralisation des pratiques intrapreneuriales contribue à l'émergence d'une culture d'entreprise dont les valeurs clés sont l'initiative, l'engagement, la transversalité et la prise de risque mesuré. Les bénéfices de l'intrapreneuriat se mesurent donc à la fois sur un plan économique et humain.

C'est à ce double titre que de nombreux dirigeants d'entreprise se sont intéressés à l'intrapreneuriat au cours des décennies passées. Le regain d'intérêt auquel on assiste actuellement est attribuable à plusieurs facteurs dont le principal est sans conteste l'essoufflement des processus d'innovation « classiques ». On constate en effet que, dans la majorité des entreprises, les procédures, les approches et les structures mises en place pour innover sont :

- très coûteuses (cf. l'explosion des coûts de développement d'un nouveau médicament, d'un nouveau modèle de voiture) ;
- lentes et rigides au regard de l'obsolescence accélérée des produits et de la nécessité de devancer les concurrents ;
- peu adaptées à une demande d'innovation ne se limitant pas aux produits mais, portant sur les modèles d'affaires, la distribution, les processus internes, les systèmes et l'organisation elle-même.

L'intrapreneuriat est actuellement appréhendé comme une approche alternative permettant de pallier certaines faiblesses des processus d'innovation classiques et même, dans certains cas, de redynamiser ces processus en offrant aux porteurs de projets innovants

2. Burgelman, R.A., « A process model of Internal Corporate Venturing in the diversified major firm », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 2, 1983, pp. 223–241.  
3. Bouchard, V. et Picq, T., *Miser sur l'imprévu : leadership et management du changement émergent*, Ed. Gualino, Paris, 2005.

une voie parallèle. En outre, comme nous l'avons mentionné, les *pratiques intrapreneuriales* peuvent avoir un impact positif sur la *motivation* des employés, le *climat* et la *culture* de l'entreprise.

Les entreprises s'engagent de diverses façons dans l'adoption des *pratiques intrapreneuriales*.

Un premier groupe d'entreprises opte pour une approche minimaliste, caractérisée par un engagement des dirigeants, des moyens et des ambitions limités. Soit parce que leur direction désire garder la main sur les activités d'exploration, soit parce que leurs performances sont globalement satisfaisantes, les entreprises qui optent pour cette approche ne cherchent pas à encourager la diffusion de l'intrapreneuriat à grande échelle. Elles se contentent de créer des conditions favorables à la prise d'initiative et de miser de façon opportuniste sur les projets et les intrapreneurs les plus prometteurs. Ce sont souvent des petites et moyennes entreprises, ou encore des organisations décentralisées, caractérisées par une bonne circulation de l'information (flux montants et descendants).

Un autre groupe d'entreprises opte pour une approche plus ambitieuse et met en place des dispositifs dont la fonction est de générer une dynamique intrapreneuriale soutenue. La visibilité des dispositifs, la transparence et la simplicité de leurs règles de fonctionnement vont encourager des employés au profil très divers à tenter l'aventure intrapreneuriale. Au cœur de ces dispositifs, on trouve une procédure de financement conditionnel et par étape, qui lie l'obtention de ressources diverses (temps libre, argent, contributions d'experts, etc.) au respect d'exigences concernant la faisabilité, la rentabilité, l'alignement stratégique du projet ainsi que les compétences de l'intrapreneur. Les projets intrapreneuriaux sont généralement évalués à plusieurs reprises et peuvent être stoppés à tout moment dès lors qu'ils ne satisfont pas les critères adoptés. Le succès de ces dispositifs est variable. En effet, il requiert une détermination sans faille de la part de la haute direction, des responsables opérationnels compétents et motivés, des moyens adéquats et une assez longue phase d'apprentissage pour arriver à mettre au point des procédures et des systèmes adaptés.

Enfin, un autre groupe d'entreprises cherche à promouvoir une culture véritablement intrapreneuriale. Ces entreprises sont relativement peu nombreuses mais dans la mesure où ce sont souvent des organisations particulièrement innovantes, les modèles qu'elles mettent au point préfigurent sans doute ceux qui seront populaires dans la prochaine décennie. 3M est régulièrement citée comme exemple d'organisation intrapreneuriale<sup>4</sup>. On peut également citer Google qui prône, au travers de ses « règles de l'innovation<sup>5</sup> », le droit à l'erreur et à l'expérimentation « *Innovation is not instant perfection* », le droit pour tous d'avoir des idées « *Ideas come from everywhere* » et, finalement, le droit de dédier 20 % de son temps à un projet de son choix « *A license to pursue your dreams* ».

Quels que soient les dispositifs et les mesures mis en place pour les encourager, les intrapreneurs se confrontent tous à des difficultés. Ils doivent franchir les mêmes étapes et à chaque étape, relever des défis semblables. Comme nous le verrons, le

4. Bartlett, C.A. et Mohammed, A., « 3M: Profile of an innovating company », *Harvard Business School Case*, 9-395-016, 1995, 1-20.

5. <http://google24x7.blogspot.com/2008/03/9-rules-of-innovation-from-google.html>

processus intrapreneurial présente certaines similitudes avec le processus entrepreneurial mais il s'en distingue également sur plusieurs points essentiels.

En particulier, le contexte dans lequel il se déroule – celui d'une **organisation qui lui préexiste** – impose des contraintes spécifiques à toutes les étapes du processus.

L'intrapreneur demeure, quels que soient la liberté dont il jouit et le risque qu'il accepte de prendre, un employé. De ce fait, et de celui des interdépendances qui lient son projet à l'organisation existante – fournisseuse ultime de légitimité et de ressources – l'intrapreneur doit être un « gestionnaire d'interfaces ». L'intrapreneur doit négocier et défendre son autonomie. Il doit convaincre les multiples parties prenantes de lui accorder les ressources ou les autorisations dont il a besoin et, bien sûr, il doit s'accorder avec la direction sur d'éventuelles récompenses en cas de succès. Il n'est donc pas un entrepreneur agissant dans un contexte particulier mais un être hybride, qui doit être aussi habile à gérer l'environnement interne et ses chausse-trappes que le marché externe et ses incertitudes.

Comme nous le verrons tout au long de ce chapitre, l'intrapreneur cumule la plupart des défis auxquels est confronté l'entrepreneur et les difficultés inhérentes à la poursuite d'un projet innovant dans un milieu contraignant. L'intrapreneur doit donc être autonome et politique, créatif et au fait des règles en vigueur, ambitieux et « collectif », engagé personnellement et désintéressé... Des aptitudes qu'il n'est pas toujours facile de réunir...

Dans ce chapitre, nous nous focaliserons sur l'intrapreneur et son parcours. Nous tenterons de mieux **cerner ce qu'est l'intrapreneuriat**, puis nous décrirons les grandes étapes du **parcours intrapreneurial** et évoquerons leurs difficultés et défis spécifiques. Nous conclurons par une brève comparaison **des démarches intrapreneuriales et entrepreneuriales**.

## 1 Définition de l'intrapreneuriat

### 1.1 Un certain flou sémantique...

Le terme « *intrapreneurship* », un néologisme résultant de la contraction d'*internal* et *entrepreneurship*, est popularisé par le consultant Gifford Pinchot dans les années quatre-vingt<sup>6</sup>. Le terme est repris dans la sphère académique et donne naissance à un courant de recherche relativement fourni<sup>7</sup>.

Il existe presque autant de définitions de l'intrapreneuriat que de spécialistes du sujet. Il faut savoir que le champ de la recherche en intrapreneuriat est fragmenté et que, dans les pays anglo-saxons, trois termes différents – *Corporate Entrepreneurship*, *Internal Corporate*

6. Pinchot III, G., *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, Harper and Row, New York, 1985.
7. Cf. Luchsinger, V. et Bagby, D. R., « Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts », *S.A.M. Advanced Management Journal*(3): 10; Kuratko, D. F., Montagno, R. V., et Hornsby, J. S., « Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment », *Strategic Management Journal*: 49; Carrier, C., « Stratégies intrapreneuriales dans les petites entreprises », *Revue Française de Gestion*, Sept-Oct. 1993, pp. 96-103; Honig, B., « Learning strategies and resources for entrepreneurs and intrapreneurs », *Entrepreneurship Theory and Practice*(1), 2001.

*Venturing et Intrapreneurship* – désignent des phénomènes très proches voire équivalents (voir tableau 11.1). D'où un certain flou ...

**Tableau 11.1 : Quelques définitions de l'intrapreneuriat**

Terme anglais	Définitions
<b>Corporate Entrepreneurship</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le processus par lequel un individu (ou un groupe d'individus), en association avec une organisation existante, crée une nouvelle organisation, provoque le renouvellement ou l'innovation au sein de cette organisation (Sharma et Chrisman, 1999).</li> <li>• Le processus par lequel les entreprises s'engagent dans la diversification par développement interne (Burgelman, 1983).</li> <li>• Une activité formelle ou informelle dont le but est la création de nouvelles activités à travers l'innovation produit ou processus et le développement de nouveaux marchés (Zahra, 1991).</li> <li>• La description des comportements entrepreneuriaux dans les organisations établies de moyenne et grande taille (Morris et Kuratko, 2002).</li> <li>• Un processus organisationnel permettant de transformer des idées individuelles en action collective par la gestion des incertitudes (Chung et Gibbon, 1997).</li> </ul>
<b>Internal Corporate Venturing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La création de nouvelles activités au sein d'une organisation existante grâce à l'innovation produit ou marché (Block et McMillan, 1995).</li> <li>• Le financement d'une activité développée par une équipe relativement autonome et dotée de ses propres règles de fonctionnement, par une firme existante dans le but d'innover ou d'accéder à de nouvelles technologies (Bain &amp; Co., <a href="http://www.bain.com/management_tools/tools_venturing.asp?groupcode=2">http://www.bain.com/management_tools/tools_venturing.asp?groupcode=2</a>).</li> </ul>
<b>Intrapreneurship</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprendre dans une organisation existante (Pinchot, 1985).</li> <li>• La mise en œuvre d'une innovation par un employé ou des employés se trouvant sous le contrôle d'une organisation déjà établie (Carrier, 1993).</li> <li>• L'application de compétences et d'approches entrepreneuriales au sein de ou par une entreprise existante pour améliorer son fonctionnement interne ou développer ses marchés (Saetre, 2001).</li> </ul>

Dans ce foisonnement, une définition retient particulièrement notre attention. Il s'agit de celle que proposent les chercheurs américains Sharma et Chrisman : « L'intrapreneuriat est un processus par lequel un individu (ou un groupe d'individus), en association avec une organisation existante, crée une nouvelle organisation ou provoque le renouvellement ou l'innovation au sein de cette organisation. » Cette définition présente l'intérêt de prendre en considération à la fois les caractéristiques du processus intrapreneurial et ses résultats. Elle met en évidence l'existence d'un partenariat entre intrapreneur et organisation. Elle ne restreint pas le champ de l'intrapreneuriat à la création d'une nouvelle activité mais inclut dans celui-ci toute innovation significative, que celle-ci concerne l'offre et les marchés, les processus internes, les systèmes et l'organisation elle-même.

## 1.2 Un partenariat individu/organisation

Selon cette définition, le processus intrapreneurial constitue un partenariat entre un (ou quelques) individu(s) et l'organisation. Les relations entre deux « associés » aussi asymétriques sont forcément complexes. L'intrapreneur qui apparemment agit de façon autonome et s'engage personnellement, demeure un employé soumis à des obligations contractuelles et morales, dont celle d'agir au nom et pour le bien de son employeur. De son côté, l'organisation qui « délègue » certaines tâches et transfère certains risques à l'intrapreneur, constitue également son milieu nourricier et sa caution ultime. En effet, c'est l'organisation qui fournit appuis et ressources à l'intrapreneur et reconnaît ses efforts ... Le tableau 11.2 tente de clarifier la position et le rôle respectifs des deux partenaires clés du processus intrapreneurial.

Tableau 11.2 : Le partenariat intrapreneur/organisation

	L'intrapreneur	L'organisation
Ce qu'est l'intrapreneuriat pour...	Un parcours stimulant mais ardu	Une pratique exigeante permettant d'améliorer certains aspects de la performance de l'entreprise
	Un mode de développement parfaitement adapté à certains projets, dans certaines circonstances	
Les principaux apports de...	Créativité, talent, motivation, réseau personnel	Ressources, expertises complémentaires, critères de performance, méthodes, incitations
Les rôles respectifs de...	S'engager personnellement et entièrement dans la réussite d'un projet pour le compte de l'organisation	Encourager, guider, évaluer et soutenir les intrapreneurs dont le projet répond à certains critères

## 1.3 Un mode d'innovation particulier

L'intrapreneuriat peut aussi être appréhendé comme un mode d'innovation spécifique et très différent du mode d'innovation institutionnel. Comme le souligne la définition que nous avons retenue, l'intrapreneuriat est le fait d'un individu (ou d'un petit groupe d'individus), non d'un « collectif ». De plus, cet individu agit en tant que **partenaire** et non en tant que **rouage** de l'organisation, ce qui implique, de sa part, autonomie et engagement personnel. Il n'intervient pas comme spécialiste mais s'investit sur tous les fronts et dans la durée. Il est donc amené à changer plusieurs fois de casquette, passant du marketing à la finance, du management de projet à la technique.

L'intrapreneur ne peut généralement pas compter sur un budget préétabli mais doit « vendre » son projet en interne : son succès dépend fortement de **sa capacité à mobiliser des ressources et des appuis en faisant levier sur un réseau informel**. Il est aussi fréquent que l'intrapreneur travaille sur son projet « en perruque », c'est-à-dire parallèlement à ses activités officielles et parfois même à l'insu de son supérieur direct. Enfin, l'intrapreneur est récompensé si son projet constitue une réussite mais doit également assumer personnellement les conséquences d'un échec.

Le tableau 11.3 compare le mode d'innovation institutionnel et le mode d'innovation intrapreneurial.

**Tableau 11.3 : L'intrapreneuriat, un mode d'innovation particulier**

Mode institutionnel	Mode intrapreneurial
Ce mode d'innovation est généralement l'apanage de la R&D et du Marketing	Ce mode d'innovation peut être adopté par n'importe qui au sein de l'organisation
Les projets sont légitimes dès leur lancement	La légitimité des projets est établie chemin faisant
Le financement des projets est assuré	Le financement des projets est incertain et conditionnel
Les projets reposent sur un effort collectif, des procédures et des circuits bien rôdés	Les projets reposent sur l'effort de quelques individus, des réseaux informels et des procédures <i>ad hoc</i>
Anonymat et spécialisation sont les maîtres mots	Personnalisation et improvisation sont les maîtres mots
Récompenses/sanctions directes limitées	Importantes récompenses/sanctions directes

## 1.4 intrapreneuriat spontané versus intrapreneuriat induit

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'intrapreneuriat constitue soit un **processus spontané**, soit un **processus induit** par un ensemble de mesures et d'outils assemblés dans ce but par la haute direction.

### 1.4.1 L'intrapreneuriat spontané

L'intrapreneuriat spontané constitue un phénomène commun et bien documenté<sup>8</sup>. Il résulte, non pas d'une injonction de la direction de l'entreprise ou d'un dispositif d'incitation, mais du bon vouloir d'un employé « autonome ». Comme le montre R.A. Burgelman dans ses travaux fondateurs<sup>9</sup>, les initiatives intrapreneuriales émergent spontanément au sein des entreprises : elles naissent à la croisée d'opportunités, de ressources disponibles (*slack resources*) et d'individus autonomes. Certaines de ces initiatives spontanées, portées à leur terme, vont constituer des réussites majeures et contribuer au renouvellement stratégique de l'entreprise.

Quelles sont les motivations de l'intrapreneur spontané ? Le plus souvent, il est guidé par une conviction profonde et se pose relativement peu de questions quant aux conséquences de son engagement à moyen terme. En effet, l'aventure intrapreneuriale requiert de tels efforts et implique de telles frustrations potentielles, que le calcul ne peut en être le

8. Cf. Hill, L.A., Kamprath, N.A. et Conrad, M.B., « Joline Godfrey and the Polaroid Corporation (A) », *Harvard Business School Case*, 9-492-037, 1992, 1-15 ; Dougherty, D. et Hardy, C., « Sustained product innovation in large, mature organizations; overcoming innovation-to-organization problems », *Academy of Management Journal*, 39/5, 1996, 1120-1153 ; Hamel, G., « Waking up IBM: How a gang of unlikely rebels transformed Big Blue », *Harvard Business Review*, 78/4, 2000, 137-148 ; Chakravarthy, B. et Huber, H., « Internal Entrepreneurship at the Dow Chemical Company. » *IMD*, Ref. IMD-3-1117, 2003.

9. Cf. Burgelman, R.A., « A process model of Internal Corporate Venturing in the diversified major firm », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 2, 1983, pp. 223-241.

seul motif. Si l'intrapreneur a des attentes en termes de récompenses financières et de carrière, celles-ci restent le plus souvent vagues et informulées.

Deux types de motivation se détachent : la première, de type altruiste, résulte de la certitude qu'à l'intrapreneur d'agir pour le bien de l'entreprise qui, sans son projet, passerait à côté d'une opportunité majeure ... Le second type de motivation, plus « égoïste », provient d'un désir d'autonomie, d'affirmation et de reconnaissance personnelle. Notons que ces deux types de motivation peuvent parfaitement coexister. Dès lors que l'intrapreneur est mû par la conviction de bien faire et le désir de se réaliser, les avantages de sa démarche lui apparaissent comme une évidence : il établit librement ses buts et ses moyens ; il crée, convainc, apprend et réalise. En allant jusqu'au bout de son idée, il a l'occasion de se dépasser. En cas de succès, il ne peut être que gagnant : peut-être restera-t-il à la tête de l'activité qu'il aura créée, ou encore pourra-t-il négocier un changement de poste, une augmentation ou une année sabbatique... Mais tout cela reste du domaine de la conjecture, puisque l'intrapreneur s'engage la plupart du temps sans « contrat » préalable. Sa principale récompense est intrinsèque et réside dans l'engagement lui-même.

Le court récit qui suit (exemple 11.1) va nous permettre de découvrir le profil et le *modus operandi* d'un intrapreneur spontané. Éric D., brillant directeur de recherche au sein d'une grande multinationale, était à la tête d'une entité entrepreneuriale interne depuis un peu plus de deux ans au moment où j'ai recueilli son témoignage.

### Exemple 11.1

#### L'aventure entrepreneuriale au sein d'un grand groupe : le cas d'Éric D. et de la MMU

La Mems Unit (MMU) est une entité entrepreneuriale interne créée en janvier 2004 à l'initiative d'Éric D., cadre du groupe SBL. Cette entité, dont la finalité est d'accélérer la valorisation de technologies innovantes mises au point dans les laboratoires du groupe, constitue une grande première. Elle est fortement soutenue par la haute direction de SBL désireuse de favoriser l'innovation et de promouvoir l'esprit d'entreprise.

Éric D. a eu l'idée d'exploiter commercialement la technologie MEMS<sup>a</sup> alors qu'il était directeur de recherche dans un laboratoire du groupe situé en Nouvelle-Angleterre. Il approchait la quarantaine à l'époque et était en quête d'un nouveau défi.

Au cours de ses nombreuses discussions avec la haute direction, Éric D. demande à avoir carte blanche quant à la localisation de l'activité et au choix de ses collaborateurs. Il estime, en effet, que le succès de son entreprise dépend fortement de la qualité des ingénieurs, des partenaires techniques et de sous-traitants dont il pourra s'entourer et c'est pourquoi il choisit de rentrer en France et de renouer avec certaines de ses connaissances.

a. Cette technologie permet le regroupement de fonctions mécaniques, électromagnétiques, thermiques et chimiques sur une puce de 1 mm<sup>2</sup>.

Il trouve un local dans la banlieue parisienne et met aussitôt une salle blanche<sup>b</sup> en chantier. Le matériel nécessaire à la fabrication et au test des prototypes est acheté neuf et d'occasion ou récupéré dans d'autres laboratoires du groupe. Éric D. s'entoure de personnes qualifiées techniquement, ouvertes et débrouillardes, capables de faire face aux multiples défis et difficultés concrètes caractéristiques de la phase de démarrage d'une activité. Il veille à responsabiliser chacun. Il discute fréquemment de l'avancement des projets lors de la réunion hebdomadaire ou informellement.

La gestion des rapports avec l'entreprise parente est prise très au sérieux par Éric D. La MMU, une entité minuscule à l'aune du groupe SBL, doit gagner sa place au soleil tout en préservant ses marges de manœuvre... La communication et le réseautage interne constituent donc des activités vitales.

À 24 mois de sa création, le bilan de la MMU est très positif. Deux capteurs sont en cours de validation par leurs premiers clients internes et le bouche à oreille commence à faire son effet ouvrant de nouvelles perspectives commerciales. La rapidité et les moyens restreints de la MMU, de même que les performances techniques des premiers produits, en étonnent plus d'un.

b. Une salle blanche est une pièce où la concentration particulière est maîtrisée afin de minimiser l'introduction, la génération, la rétention de particules à l'intérieur, généralement dans un but industriel ou de recherche (Wikipedia).

Exemple 11.1 (suite)

#### 1.4.2 L'intrapreneuriat induit

Contrairement à l'intrapreneuriat spontané, l'intrapreneuriat **induit** résulte d'un ensemble de mesures – discours, programmes et dispositifs – destinés à encourager les initiatives intrapreneuriales. Certains employés vont répondre favorablement à ces *stimuli* et s'engager dans un parcours balisé par l'entreprise. On constate, cependant, que les processus intrapreneuriaux spontanés et induits se ressemblent beaucoup dans leur déroulement, les principales différences provenant de l'existence d'un dispositif intrapreneurial avec lequel l'individu est obligé d'interagir dans le cas de l'intrapreneuriat induit.

Intéressons-nous maintenant au parcours d'un employé stimulé et soutenu par un dispositif intrapreneurial (exemple 11.2). Jean-Marc R. est un des tous premiers à avoir répondu présent lorsque la direction de son entreprise a entrepris d'encourager ses employés à développer de nouveaux courants d'affaires, à la fin des années quatre-vingt-dix.

#### Susciter l'esprit d'entreprendre dans un grand groupe : le cas de Jean-Marc R. et de Stockeasy

Nous sommes à la fin des années quatre-vingt-dix et le groupe Tau a atteint une position de leader mondial dans l'équipement électrique et les automatismes industriels grâce à une ambitieuse stratégie de fusions et acquisitions. Ces fusions et acquisitions ont cependant contribué à essouffler la dynamique de croissance interne du groupe.

Exemple 11.2

## Exemple 11.2 (suite)

**Susciter l'esprit d'entreprendre dans un grand groupe : le cas de Jean-Marc R. et de Stockeasy (suite)**

Fruit de l'imagination et du talent du responsable de la Direction Stratégique de la division France, « Une Myriade d'Idées » naît comme un grand mouvement de redynamisation interne. Lors de réunions organisées dans toute la France, le responsable de la Direction Stratégique prêche la bonne parole à des milliers de cadres, les exhortant à innover et à prendre des initiatives. L'innovation qu'il prône est à la portée de tous : il s'agit, en tenant compte des axes de croissance prioritaires de l'entreprise, d'identifier des besoins non satisfaits et d'y répondre en proposant de nouveaux produits et services. Les propositions des employés, d'où qu'elles émanent, seront évaluées et les meilleures recevront une aide financière et l'appui d'une équipe d'experts. Au fur et à mesure de leur progression, les projets seront réévalués et les porteurs encouragés (ou non) à aller de l'avant, la constitution d'une « start-up » constituant le dénouement idéal du processus.

En 1998, Jean-Marc R. est chargé de clientèle à l'agence de Clermont-Ferrand. Il prend connaissance du dispositif intrapreneurial « Une Myriade d'Idées » au printemps 1999, lors de la présentation d'un animateur local. Il adhère complètement à la philosophie du mouvement qui correspond à sa démarche personnelle.

« Dès le début, j'ai été vivement intéressé par cette démarche... Et j'ai tout de suite inséré quatre à cinq idées dans la base... »

Parmi celles-ci se trouve l'idée qui donnera naissance à la société Stockeasy. Son idée consiste à gérer pour le compte des clients et de façon mutualisée, un magasin de proximité stockant des pièces de rechange à forte rotation dites « consommables ». Ce service payant garantirait aux clients un approvisionnement très réactif, une nécessité vitale dans un contexte de concurrence sur les délais.

Déposée au printemps 1999, c'est une des premières idées évaluées par les responsables du dispositif. Après en avoir discuté avec lui, ceux-ci la sélectionnent et encouragent Jean-Marc R. à l'affiner et à en évaluer la faisabilité. Jean-Marc R. négocie un dégagement de temps d'une journée par semaine ainsi qu'un budget de 24 000 euros pour réaliser une première étude de marché.

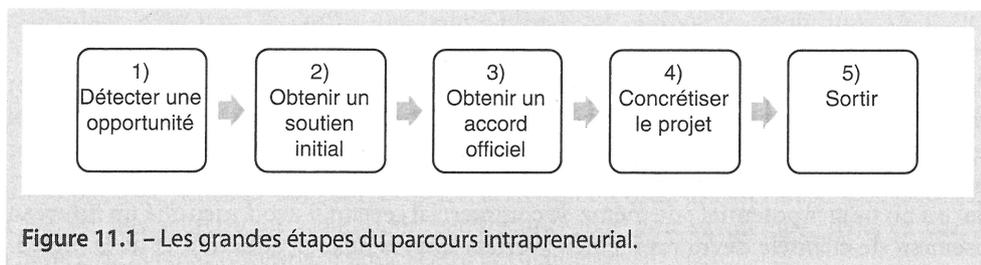
L'étude de marché produit des résultats très encourageants et le projet est prêt à franchir l'étape suivante. Cependant, les importants besoins en fonds de roulement de l'activité font hésiter Jean-Marc R. C'est au printemps 2001 qu'il se décide, encouragé par l'adhésion d'un collègue enthousiaste. En septembre 2001, le projet est validé par le comité de direction de Tau France qui accorde aux deux intrapreneurs un budget de 760 000 euros et l'accès à l'ensemble des dispositifs de soutien à la création d'entreprise. La société est constituée au cours de l'automne. La répartition des actions est de 80 % pour Tau et de 10 % pour chacun des intrapreneurs qui n'ont pas à faire de mise de fond. En décembre 2001, le premier stock est constitué dans les locaux d'une usine du groupe.

Jean-Marc R. conclut ainsi l'entretien : « J'ai eu beaucoup de chance de pouvoir aller jusqu'au bout de mon idée au sein de Tau. Je ne l'aurais pas fait seul, mais dans l'environnement sécurisant de l'entreprise, c'est vraiment une expérience extraordinaire... ».

Ces deux récits présentent plusieurs points communs. Nos deux intrapreneurs sont des managers expérimentés qui ont évalué avec soin et en connaissance de cause l'opportunité qu'ils vont tenter de concrétiser. Éric D., chercheur apprécié et reconnu, contacte directement la haute direction du groupe afin d'obtenir son soutien, tandis que Jean-Marc R., homme du terrain, se tourne vers les responsables du dispositif « Une Myriade d'Idées ». Tous deux obtiennent un soutien conditionnel et sont mis à l'épreuve par leurs sponsors. Ils font preuve d'autonomie, de débrouillardise et d'un engagement sans faille. Dans les deux cas, le projet est clairement aligné avec les orientations stratégiques du groupe et présente des risques limités. Pour Éric D. comme pour Jean-Marc R., le succès apparaît fortement tributaire des personnes dont ils réussissent à s'entourer et de leur capacité à mobiliser des ressources et des appuis en interne. Tous deux acceptent de prendre certains risques mais savent que, ultimement, ils bénéficient d'un filet de sécurité. Dans le cas de Jean-Marc R., ce filet de sécurité a joué un rôle déterminant.

## 2 Les grandes étapes du parcours intrapreneurial

Tout comme le parcours **entrepreneurial**, le parcours **intrapreneurial** est constitué d'une succession d'étapes clés que nous allons maintenant examiner en détail (voir figure 11.1).



### 2.1 Étape 1 : détecter une opportunité

Comme celui de l'entrepreneur, le parcours de l'intrapreneur commence par la détection d'une opportunité. L'opportunité intrapreneuriale ne se limite cependant pas à une opportunité d'affaires, génératrice de nouveaux revenus. Elle inclut toute action ou projet susceptible d'améliorer la performance de l'entreprise au sens large et mesuré selon des critères aussi variés que son avantage concurrentiel, sa réputation au sein de la communauté, son climat interne, sa productivité, ses délais de mise en marché, ses coûts, etc. C'est l'approche qui fait l'intrapreneur et non la nature de son projet.

#### 2.1.1 Sources d'opportunité

Dans la mesure où elle accroît le domaine des possibles, l'innovation technologique constitue une très bonne source d'opportunité. Elle permet en effet de résoudre des problèmes auparavant insolubles, de répondre à des besoins insatisfaits, ou de façon plus satisfaisante à des besoins déjà pris en compte.

La faiblesse des concurrents constitue également une excellente source d'opportunité : lorsque les concurrents pratiquent des prix anormalement élevés, lorsqu'ils offrent un mauvais service ou qu'ils négligent la qualité et l'innovation, ils fournissent des opportunités à leurs concurrents existants et potentiels.

Plus généralement, toute nouvelle tendance, qu'elle concerne le prix et l'accessibilité des matières premières, la répartition de la richesse, le mode de vie ou les rapports sociaux peut constituer une opportunité. Ainsi, le vieillissement de la population, un des défis majeurs que le monde développé aura à affronter dans les trois prochaines décennies, peut être envisagé comme une opportunité dans la mesure où cette tendance va engendrer une multitude de besoins nouveaux. C'est vrai également des crises économiques qui révèlent au grand jour l'obsolescence et l'inadéquation des modèles d'affaires existants...

La détection d'opportunité peut être favorisée par l'utilisation de techniques de créativité. En effet, l'opportunité résulte bien souvent d'un croisement inédit entre marché/besoin d'une part et produit/technologie d'autre part, ce qui doit inciter ceux qui recherchent de nouvelles opportunités à croiser systématiquement ces deux dimensions en complétant, par exemple, des tableaux à double entrée. Mais, le plus souvent, la détection d'une opportunité résulte d'un processus spontané d'association et de recombinaison d'idées. Ian Telford, intrapreneur chez Dow Chemical, conçoit son projet de site de vente en ligne lors d'un séminaire de formation « Internet » dans la Silicon Valley<sup>10</sup>. Joline Godfrey, « intrapreneuse » chez Polaroid Corporation, invente son concept d'activité ludique autour de la photographie, lors de vacances mexicaines<sup>11</sup>...

### 2.1.2 Évaluation précoce de l'opportunité

Ce qui apparaît *a priori* comme une excellente idée constitue parfois une impasse : problèmes techniques, coûts exorbitants, marché trop restreint, etc. Il est donc essentiel de tester son concept aussi largement que possible et dès que possible. Le technicien sûr de détenir l'invention du siècle devra rapidement se mettre en contact avec un commercial ou un usager potentiel ; de même, le commercial certain d'avoir identifié un nouveau gisement de clientèle devra rapidement vérifier auprès de la production et de la logistique qu'il est possible de servir ce segment de marché profitablement. Il n'est jamais agréable de s'entendre dire que, pour telle ou telle raison, notre idée géniale ne tient pas la route. Mais il y a aussi des avantages à entendre ce genre de commentaire le plus tôt possible : cela évite de s'engager plus avant dans un projet qui n'en vaut pas la peine, mais surtout cela permet de reformuler et d'améliorer son concept initial.

La détection d'une opportunité est la première étape d'un long processus au cours duquel le chiffrage de l'opportunité devra être effectué à plusieurs reprises. Il est souhaitable d'entreprendre cette tâche le plus tôt possible : en effet, si initialement les revenus et les coûts projetés semblent très aléatoires, les quelques certitudes que détient l'intrapreneur, dès lors qu'elles sont chiffrées, l'aideront à identifier les faiblesses économiques de son projet et à définir grossièrement son seuil de rentabilité. Le manque de précision des prévisions de chiffre d'affaires et de rentabilité n'enlève rien à leur utilité car ce qui importe, à ce stade, ce sont les ordres de grandeur : parle-t-on d'un petit, d'un grand ou d'un projet moyen à l'échelle de l'entreprise ? S'agit-il d'un projet nécessitant des investissements importants mais potentiellement très rentable, ou d'un projet plus modeste

10. Cf. Chakravarthy, B. et Huber, H., « Internal Entrepreneurship at the Dow Chemical Company. » *IMD*, Ref. IMD-3-1117, 2003.

11. Cf. Hill, L.A., Kamprath, N.A. et Conrad, M.B., « Joline Godfrey and the Polaroid Corporation (A) », *Harvard Business School Case*, 9-492-037, 1992, 1-15.

mais peu risqué ? Ce sont là des données essentielles qui vont aider les différents acteurs (intrapreneur inclus) à comprendre les enjeux du projet et à le positionner. Il sera alors plus facile de choisir les sponsors, de déterminer la meilleure instance d'évaluation et les critères à appliquer.

### 2.1.3 Alignement stratégique de l'opportunité

L'intrapreneur appartient à une organisation qui est confrontée à des défis propres, qui poursuit des objectifs stratégiques spécifiques avec certains moyens. C'est par rapport à ces paramètres et non dans l'absolu que l'opportunité qu'il a détectée sera évaluée. Il est donc essentiel que l'intrapreneur ait une bonne vision des forces et des faiblesses de l'entreprise, de ses orientations stratégiques et des défis à court et à moyen terme qu'elle a à relever. La connaissance des véritables enjeux de l'entreprise va orienter la créativité de l'intrapreneur dans la bonne direction et, ainsi, faciliter la détection d'opportunités en adéquation avec ceux-ci.

Lorsqu'il existe un dispositif intrapreneurial au sein de l'entreprise, l'intrapreneur a intérêt à prendre contact le plus tôt possible avec ses responsables. Il pourra ainsi tester son idée et évaluer le soutien financier, technique et politique qu'il peut espérer obtenir par l'intermédiaire du dispositif. Se limiter au feedback des responsables du dispositif, cependant, n'est par forcément une bonne idée. Il est préférable, selon nous, de multiplier les avis et les contributions éventuelles. Il est également recommandé de passer en revue les projets retenus et rejetés par le comité de sélection du dispositif et d'identifier les raisons qui ont motivé ces choix.

En cas de retours négatifs, l'intrapreneur a le choix de renoncer, de retravailler son concept ou de persister dans son projet. Il arrive qu'un individu ait raison contre tous... Ce n'est pas si fréquent, cependant, et l'intrapreneur doit savoir que, dans ce cas, le chemin de la reconnaissance risque d'être particulièrement ardu...

## 2.2 Étape 2 : obtenir un soutien initial

C'est au cours de cette étape, qu'individu et organisation établissent leur premier pacte. Selon le degré d'autonomie initiale de l'intrapreneur, qui dépend d'une part des moyens requis pour commencer à ébaucher son projet et d'autre part de sa capacité à mobiliser des ressources de façon informelle, l'obtention du soutien de l'entreprise peut prendre des formes différentes. Les activités de raffinement du concept, d'élaboration d'un premier prototype et de rédaction d'un plan d'affaires peuvent s'effectuer, soit en se prévalant du soutien officiel d'un acteur clé, soit « en perruque », en s'appuyant sur des réseaux informels et sur les ressources accessibles par leur biais. Tôt ou tard, cependant, l'intrapreneur sera confronté aux limites de l'approche informelle et devra se mettre en quête d'un appui haut placé. Pour aller plus loin, l'intrapreneur a besoin de moyens propres mais également d'une autorisation plus ou moins tacite pour s'engager ultérieurement. En effet, quel que soit son degré d'autonomie apparente, il demeure un employé ayant à rendre compte de l'utilisation de son temps et des ressources de l'entreprise.

L'intrapreneur doit-il chercher à officialiser son projet et son statut le plus vite possible ou, au contraire, doit-il « avancer dans l'ombre » le plus longtemps possible ? Il n'existe

pas de réponse simple à cette question : une fois de plus, tout dépend du projet, des individus concernés et du contexte.

Dans les grandes entreprises, sièges d'âpres luttes de pouvoir, le soutien officiel ou tout du moins officieux d'un dirigeant influent peut constituer une condition de survie. Cependant, il s'agit d'une arme à double tranchant car certains peuvent être tentés de nuire à l'intrapreneur pour nuire à son protecteur ... Si l'intrapreneur a les moyens de développer son projet sans budget officiel, en faisant levier sur son réseau personnel et si, par ailleurs, le concept qu'il propose a peu de chance de séduire instantanément les dirigeants de l'entreprise, alors la stratégie du fait accompli peut s'avérer effective : le succès rencontré auprès des premiers clients et l'enthousiasme des collègues seront ses meilleurs arguments auprès de la haute direction... Une telle approche est cependant risquée et doit être attentivement évaluée avant d'être adoptée.

Même s'il opte initialement pour un soutien informel, tôt ou tard, l'intrapreneur devra officialiser ce soutien. Dès lors la question du moment le plus propice pour effectuer cette transition va se poser. En règle générale, plus l'intrapreneur attend pour officialiser son projet et plus il court le risque que celui-ci soit perçu comme « Pas Inventé Ici » et par conséquent rejeté.

### 2.2.1 Accroître ses chances de succès

Il sera d'autant plus facile d'obtenir le soutien officiel ou officieux d'un acteur clé que :

- l'intrapreneur est connu et apprécié de la hiérarchie ;
- le projet est attractif et aligné avec les objectifs stratégiques des dirigeants ;
- le contexte organisationnel est globalement favorable.

L'intrapreneur peut augmenter ses chances d'obtenir le soutien désiré en agissant sur les facteurs qu'il juge défavorables. Si le contexte au sein de sa division est peu propice, il peut présenter son projet au responsable d'une division où les préoccupations de court terme sont moins obsédantes. Si le projet est faiblement aligné avec les orientations stratégiques actuelles, il peut tenter de modifier la perception des dirigeants en soulignant le danger qu'il y aurait à négliger certaines tendances émergentes.

Concernant l'attractivité du projet, le principal levier d'intervention est la gestion des parties prenantes. Elles sont multiples, variées et poursuivent souvent des objectifs divergents. Certaines ont plus de poids que d'autres et leur perception quant à l'attractivité du projet sera déterminante. L'intrapreneur doit dédier du temps à l'identification de ces parties prenantes et à la compréhension de leurs intérêts et de leur perception. Il doit établir une hiérarchie des parties prenantes et déterminer les actions à entreprendre pour « gérer » les plus importantes.

L'intrapreneur doit régulièrement sonder son environnement proche et moins proche : son projet peut gêner un collègue, déranger un service pour des raisons insoupçonnables, mais qui malheureusement peuvent transformer ces acteurs en ennemis jurés qui évoqueront mille prétextes fallacieux pour bloquer le projet. Il est donc important de comprendre ce qui se cache derrière une hostilité déclarée ou masquée, puis de trouver un compromis ou, mieux encore, une solution créative susceptible de contenter tout le monde.

### 2.2.2 L'importance des parrains ou sponsors

S'il souffre d'un déficit de visibilité, de réputation et d'expérience, l'intrapreneur doit se préoccuper très tôt de recruter un ou plusieurs parrains. Le manque d'expérience, la mauvaise connaissance des acteurs clés et de leurs intérêts, l'absence quasi-complète de réseau sont en effet des obstacles majeurs à la réussite intrapreneuriale. Pour compenser ces carences, il est essentiel de bénéficier des conseils et de la protection de managers bien disposés et influents.

Un autodiagnostic candide est certainement la meilleure façon d'initier la recherche d'un parrain. L'intrapreneur manque-t-il surtout de visibilité ? Un dirigeant au profil élevé et désireux de briller en s'associant à la réalisation d'un projet prometteur fera l'affaire. Est-il jeune et manque-t-il de sens politique ? Une figure paternelle susceptible de le guider est plus indiquée. Est-il expérimenté et compétent techniquement mais faible sur un plan « business » ? Un développeur de succès sera alors son meilleur allié. S'il réunit divers handicaps, il ne doit pas hésiter à se constituer un panel de parrains...

Le supérieur direct de l'intrapreneur est souvent (mais pas toujours) un parrain tout indiqué. Si ce supérieur est ouvert aux initiatives de ses collaborateurs, s'il a une bonne réputation auprès de la haute direction et si, de plus, il est compétent en développement d'affaires, il pourra constituer le meilleur allié de l'intrapreneur. Mais il faut savoir qu'un supérieur direct peut changer très vite et radicalement d'attitude s'il est lui-même soumis à de fortes pressions de la part de sa hiérarchie. Il est juge et partie, en quelque sorte...

## 2.3 Étape 3 : obtenir l'accord officiel

Grâce au soutien conditionnel qu'il a su obtenir précédemment, l'intrapreneur est désormais en mesure de s'engager dans la troisième étape de son parcours : l'obtention d'un accord officiel de la part la direction de l'entreprise.

Les changements les plus notables par rapport à l'étape précédente sont :

- l'engagement croissant de l'intrapreneur qui doit désormais travailler régulièrement sur son projet tout en continuant à effectuer, dans certains cas, ses tâches habituelles ;
- dans bien des cas, une mini-équipe de contributeurs à gérer ;
- un budget alloué qui demeure néanmoins inférieur aux besoins du projet ;
- la visibilité croissante du projet et par conséquent, la manifestation des premières véritables résistances organisationnelles.

Il s'agit donc d'une étape exigeante requérant autant d'efforts sur le plan de la gestion du projet que sur celle des « interfaces ».

### 2.3.1 La prise en compte des intérêts des parties prenantes

La prise en compte des intérêts des parties prenantes est sans conteste le premier facteur clé de succès, celui qui ne peut être laissé de côté. Il ne s'agit plus à ce stade de pratiquer l'art de la diplomatie et du maquillage mais bien de concevoir un produit, un processus qui satisfassent les exigences des principales parties prenantes, qu'il s'agisse des clients, des fournisseurs ou encore des responsables dont l'activité risque d'être impactée par le

projet. La prise en compte de ces intérêts dans la conception même du projet permet de neutraliser les résistances et même de s'assurer une coopération active des parties prenantes.

### 2.3.2 La mise au point d'un prototype bien conçu

La mise au point d'un prototype convaincant, la gestion d'un pilote, la réalisation de tests constituent l'essentiel de l'activité de l'intrapreneur à ce stade de son parcours. Selon l'ambition et la complexité de son projet, cette activité pourra se révéler relativement aisée ou, au contraire, demander un engagement intense et des ressources significatives. L'intrapreneur est souvent amené à effectuer des arbitrages entre degré de perfection du prototype d'une part, ressources et délais, d'autre part. Il peut parfois être judicieux de se contenter d'une qualité moindre si cela permet de tester le produit et de faire réagir plus rapidement les parties prenantes. Dans certains contextes, au contraire, la moindre imperfection technique suffira à disqualifier le projet...

### 2.3.3 La rédaction d'un bon plan d'affaires

Le contenu du plan d'affaires doit s'étoffer parallèlement à la mise au point du prototype et à la réalisation des tests. Si l'intrapreneur ne pense pas avoir les compétences lui permettant d'élaborer un bon plan d'affaires, il devra se former ou se faire aider mais, en aucun cas, il ne devra négliger de progresser sur ce front. Le plan d'affaires a différentes fonctions qui toutes sont importantes :

- son élaboration constitue une heuristique permettant à l'intrapreneur de clarifier, d'améliorer et de vérifier la validité de son concept ;
- il doit convaincre les décideurs d'investir dans le projet ;
- il servira de plan stratégique dans la phase successive de concrétisation du projet.

L'étape d'obtention d'un accord définitif est souvent caractérisée par un écart considérable entre les ressources dont l'intrapreneur a besoin et celles dont il dispose. Cet écart peut être comblé de plusieurs façons, une des principales étant le recours à la collaboration gratuite de collègues, experts internes et externes, fournisseurs, etc. Une telle collaboration demande un bon réseau, un excellent « goodwill » et/ou des talents de « vendeur ». Ces mêmes atouts seront très utiles dans la gestion des parties prenantes.

### 2.3.4 Un effort constant de promotion du projet

Enfin, n'oublions pas que, dans la très grande majorité des cas, le projet soumis par l'intrapreneur se trouve en concurrence plus ou moins frontale avec d'autres projets, dont certains sont tout aussi attractifs. Il s'agit donc, à ce stade, non seulement de convaincre les dirigeants de la valeur intrinsèque du projet, mais d'en démontrer le plus largement la supériorité et l'urgence.

Mentionnons, pour conclure, le caractère quelque peu aléatoire de cette étape. En effet, quels que soient le talent de l'intrapreneur et la qualité de son projet, il est possible que celui-ci ne soit pas approuvé. Il suffit, pour cela, que la conjoncture se détériore, que l'équipe dirigeante soit modifiée ou que les priorités de l'entreprise soient subitement redéfinies...

## 2.4 Étape 4 : concrétiser le projet

### 2.4.1 Un engagement sans faille

L'étape de concrétisation du projet marque un tournant important dans le parcours intrapreneurial. Cette étape revêt en effet un caractère d'irréversibilité plus marqué que les précédentes : pour l'entreprise, en raison de l'investissement qu'elle doit consentir et pour l'intrapreneur, en raison de l'engagement total qui doit désormais être le sien. L'intrapreneur, qui s'était jusque là gardé des marges de manœuvre, doit abandonner son poste si le projet est important et accepter de se soumettre aux regards (et aux critiques) des autres. Un éventuel échec devient plus lourd de conséquence...

### 2.4.2 Une équipe multidisciplinaire motivée

Selon la taille et la complexité du projet, cette étape peut également marquer le passage d'une configuration en solo à une configuration en équipe. Les priorités de l'intrapreneur évoluent : concevoir et communiquer deviennent des activités moins importantes, il s'agit maintenant de déployer des ressources, de diriger une équipe, de respecter des délais et d'atteindre des résultats. Les compétences de gestion de projet et de management d'équipe deviennent critiques.

### 2.4.3 Des liens fructueux avec le reste de l'organisation

L'intrapreneur devra constituer ou renforcer son équipe, définir ses tâches et la motiver. Mais sa réussite ne dépend pas seulement du travail de cette équipe : elle exige également la coopération d'une multitude d'acteurs internes (services informatiques ou légaux de l'entreprise, production, ventes, etc.) qu'il doit savoir convaincre et mobiliser... L'appui officiel de la haute direction peut faciliter cette coopération mais en aucun cas la garantir. Le fait qu'un projet ait été officiellement approuvé ne signifie pas que toutes les résistances internes vont disparaître comme par enchantement. Certains rapports s'amélioreront considérablement mais d'autres demeureront problématiques. Il est vrai que l'intrapreneur dispose désormais de ses propres ressources et qu'il est moins dépendant des parties prenantes mais attention à ne pas abandonner pour autant « la gestion des interfaces » !

### 2.4.4 Flexibilité et prise de risque contrôlée

L'étape d'opérationnalisation est le moment de vérité du projet. Le passage d'une maquette à un projet grandeur nature constitue en effet un défi considérable. Toutes sortes de difficultés peuvent se présenter à cette étape, difficultés qui ne peuvent en aucun cas être ignorées : le fournisseur pressenti n'est pas fiable, l'outil de production n'est pas tout à fait adapté, les coûts sont supérieurs aux estimations, un concurrent s'apprête à lancer une offre similaire, etc. Malgré ces difficultés, il faut atteindre ses objectifs économiques et, pour ce faire, mettre en place une chaîne de valeur performante.

Notons, pour conclure, que cette étape peut être l'occasion de modifications considérables des orientations et des caractéristiques du projet si c'est ce qu'exige un contexte changeant ou la prise en compte de facteurs indûment ignorés jusque là. L'intrapreneur doit être réactif, flexible et savoir prendre certains risques, le cas échéant.

## 2.5 Étape 5 : sortir

Cette dernière étape n'est pas obligatoire car le projet intrapreneurial devient parfois une activité que son initiateur va tout naturellement continuer à gérer et à développer au cours du temps. Mais il n'en est pas toujours ainsi : le projet intrapreneurial peut ne pas requérir de suivi, ou bien encore, l'intrapreneur peut désirer passer le relais ou être contraint de le faire. Pour que l'aventure intrapreneuriale se conclue à son plus grand avantage, l'intrapreneur doit envisager et discuter l'ensemble des scénarios de sortie le plus tôt possible — sans doute dès que son projet obtient l'accord officiel de la direction. Dans certains cas, lorsque l'activité rejoint une certaine taille, les intrapreneurs sont encouragés à passer le relais à des managers au profil plus administratif. Pour certains, cela ne pose pas de problème mais pour d'autres, cette obligation peut être ressentie comme une injustice. La clarification des attentes de l'intrapreneur pour lui-même et avec la direction de l'entreprise doit permettre d'éviter de tels désagréments.

En synthèse, il s'agit pour l'intrapreneur d'anticiper une éventuelle sortie, de se positionner par rapport à cette ultime étape et d'explicitier le plus en amont et le plus adroitement possible ses attentes.

## Conclusion : entrepreneuriat ou intrapreneuriat ?

Dans le cadre d'un ouvrage consacré à l'entrepreneuriat, il paraît opportun de conclure ce chapitre par une comparaison des deux approches, d'autant que le dilemme « entrepreneuriat ou intrapreneuriat ? » n'est pas que théorique.

En effet, ce dilemme se pose à tout employé ayant identifié une opportunité réellement intéressante et détenant, ou ayant accès à, une part significative des ressources (compétences, connaissances, carnet d'adresses, réputation, etc.) nécessaires à sa concrétisation. Cet employé doit-il rester dans l'entreprise et tenter d'en faire un partenaire de son projet ou au contraire doit-il tenter l'aventure entrepreneuriale ? La réponse dépendra du degré de dépendance du projet par rapport aux ressources et aux savoir-faire de l'entreprise, du contexte, des motivations profondes de cet employé et de son profil.

La démarche intrapreneuriale présente certains avantages. Typiquement elle peut :

- consentir un accès rapide et aisé à des ressources ainsi qu'à des expertises critiques en phase de démarrage (surtout si l'employé connaît bien l'entreprise et ses circuits) ;
- libérer l'employé d'activités consommatrices de temps mais peu stratégiques liées à la création et à la gestion administrative d'une nouvelle société et de son personnel ;
- garantir des revenus réguliers à l'employé ;
- réduire considérablement le risque inhérent à la création d'une nouvelle activité.

Mais l'option intrapreneuriale a aussi des « coûts » :

- l'intrapreneur doit « gérer les interfaces » : vendre son projet en interne, prévenir les actions de sabotage, trouver des parrains et se constituer des alliés, renforcer son réseau, demander et obtenir « des faveurs » des membres de ce réseau. Tout cela peut se révéler frustrant et dévoreur de temps ;

- l'intrapreneur doit tenir compte des priorités et des intérêts égoïstes des uns et des autres. Ces pressions peuvent constituer un aiguillon positif mais aussi dénaturer son projet et le dépouiller de son contenu innovant ;
- en cas de succès, l'intrapreneur bénéficie (au mieux) d'une part minimale de la valeur économique qu'il a contribué à générer.

Au delà de ces éléments de comparaison rationnels peuvent intervenir des facteurs d'ordre affectif. L'option intrapreneuriale paraîtra attrayante à certains, très contraignante à d'autres. De même, certains n'envisagent pas de devenir entrepreneurs tandis que, pour d'autres, il s'agit d'un rêve qui n'attend que la bonne occasion pour se réaliser.

Notons enfin que le choix d'une option n'est pas toujours définitif. Ainsi, certains intrapreneurs peuvent être contraints de quitter, en cours de route, une entreprise qui ne croit pas vraiment à leur projet ou qui affiche des priorités différentes. De même, il n'est pas rare qu'une entreprise rachète au prix fort une start-up créée par d'anciens employés dont elle trouvait initialement le projet trop risqué ou trop éloigné de ses préoccupations du moment...

## Bibliographie complémentaire

### Principales références en français

- BASSO O., *L'intrapreneuriat*, Economica, 2004, Paris.
- BASSO O., « Peut-on manager les intrapreneurs ? », *Revue française de gestion*, n° 168-169, 2006.
- BOUCHARD V., *Intrapreneuriat, innovation et croissance*, Dunod, 2009, Paris.
- BOUCHARD V. et BOS C., « Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle : une conception tronquée ? » *Revue française de gestion*, n° 161, 2006.
- CARRIER C., « Stratégies intrapreneuriales dans les petites entreprises », *Revue française de gestion*, sept-oct. 1993, pp. 96-103.
- CARRIER C., *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Presses de l'Université de Québec, collection « PME et Entrepreneuriat », 1997.
- FAYOLLE A., « Instiller l'esprit d'entreprendre dans les grandes entreprises et les organisations : auto-administration d'une potion magique ou d'un bouillon de culture ? », *Gérer et comprendre*, n° 72, juin 2003, pp. 26-39.
- FAYOLLE A. et Legrain T., « Orientation entrepreneuriale et grande entreprise : le cas EDF », *La Revue des sciences de gestion*, n° 219, 2006.

### Quelques incontournables en anglais

#### Définition et fondations conceptuelles de l'intrapreneuriat :

- SHARMA P. and CHRISMAN J.J., « Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 23, n° 3, 1999, pp. 11-28.
- IRELAND R.D., COVIN J.G., and Kuratko D.F., « Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 33, n° 29, 2009.

#### Processus intrapreneurial, comportement de l'intrapreneur et organisations :

- BURGELMAN R.A., « A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm », *Administrative Science Quarterly*, vol 28, n° 2, 1983, pp. 223-244.

- BURGELMAN R.A., « Designs for corporate entrepreneurship in established firms », *California Management Review*, vol. 26, n° 3, 1984, pp. 154-166.
- GREENE P.G., BRUSH C.G. and HART M.M., « The corporate venture champion: a resource-based approach to role and process », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 23, n° 3, 1999, pp. 103-122.
- KURATKO D. F., MONTAGNO R. V., and HORNSBY J. S., « Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment », *Strategic Management Journal*, n° 11, 1990, pp. 49.
- MORRIS M.H., and KURATKO D.F., *Corporate Entrepreneurship*, Harcourt College Publishers, Orlando, Florida, 2002.
- PINCHOT G., *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, New York: Harper and Row, 1985.
- STEVENSON H.H. and JARILLO J.C., « A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management », *Strategic Management Journal*, vol 11, n° special, 1990, pp. 17-27.

#### Études de cas :

- HAMEL G., « Waking up IBM: How a gang of unlikely rebels transformed Big Blue », *Harvard Business Review*, 78/4, 2000, pp. 137-148.
- KANTER R.M., NORTH J. et al., « Engines of progress: designing and running entrepreneurial vehicles in established companies », *Journal of Business Venturing*, 5/6, 1990, pp. 415-430.
- KANTER R.M. and RICHARDSON L., « Engines of progress: designing and running entrepreneurial vehicles in established companies; the Enter-prize program at Ohio Bell, 1985-1990 », *Journal of Business Venturing*, 6/3, 1991, pp. 209-229.
- KANTER R.M., RICHARDSON L. and al., « Engines of progress: designing and running entrepreneurial vehicles in established companies; the new venture process at Eastman Kodak, 1983-1989 », *Journal of Business Venturing*, 6, 1991, pp. 63-82.

#### Internal Corporate Venturing (Capital Risque Industriel interne) :

- BLOCK Z. and McMILLAN I., *Corporate Venturing: Creating New Businesses Within the Firm*, Harvard Business School Press, 1995, Cambridge, Mass.
- CHESBROUGH H.W., « Designing corporate ventures in the shadow of private venture capital », *California Management Review*, 42/3, 2000, pp. 31-49.
- GOMPERS P. and LERNER J., « The determinants of corporate venture capital success: organizational structure, incentives and complementarities », in R.K. Morck, ed, *Concentrated Corporate Ownership*, University of Chicago Press, 2000, Chicago.

#### Sites dédiés à l'intrapreneuriat

- Intrapreneur.com : <http://www.intrapreneur.com>. Le site de Gifford Pinchot, consultant et inventeur du terme « intrapreneur ».
- Le « Carrefour des intrapreneurs » : <http://professor.vbouchard.com>. Le site de Véronique Bouchard, professeur à EMLYON Business School.
- L'entrée « intrapreneur » sur Bnet.com : <http://dictionary.bnet.com/definition/Intrapreneur.html?tag=col1;rbDictionary>. Une définition et quelques exemples intéressants.

## Étude de cas

### **La MEMS Unit : une « intraprise » qui tient ses promesses**

La Mems Unit (MMU) est une entité entrepreneuriale interne (*internal corporate venture*) créée en janvier 2004 dans le but d'accélérer la valorisation de technologies innovantes mises au point dans les laboratoires du groupe SBL. Une telle organisation constitue une première au sein de la société. Elle a été constituée à l'initiative d'Éric D., directeur de recherche, appuyé par la haute direction désireuse de favoriser l'innovation et de promouvoir l'esprit d'entreprise au sein de la société. À deux ans de sa création et à l'heure du premier bilan, Éric D. a de nombreux sujets de satisfaction : les deux premiers prototypes développés par l'unité fonctionnent parfaitement et intéressent plusieurs clients potentiels au sein de SBL, leurs coûts et délais de développement sont restés remarquablement bas et il ne manque pas d'idées pour le futur. Éric D. sent cependant que la courte histoire de la MMU est à un tournant et il se demande comment devront évoluer sa mission et ses rapports avec le reste de l'organisation au cours des prochains mois.

#### **Le groupe SBL et la MMU**

Depuis sa fondation, le groupe SBL accorde une place prépondérante à la technologie, considérée comme élément de différenciation et source d'avantage concurrentiel. Les dépenses globales en R&D, les 23 Centres Technologiques disséminés de par le monde ainsi que le très haut niveau hiérarchique du « Chief Scientist » dans l'organigramme de la société attestent de cette orientation.

Malheureusement, la séparation marquée entre activités aval (vente et fourniture de services aux compagnies clientes) d'une part et activités amont (recherche, développement et production des outils utilisés sur le terrain) d'autre part, tend à engendrer une déperdition d'information et de ressources, la recherche de base aboutissant assez rarement à des applications rapidement utilisables sur le terrain. Il n'est pas rare, par ailleurs, que les ingénieurs de terrain mettent au point leurs propres outils sans nécessairement en faire profiter le reste du groupe. Cette situation résulte en une coordination insuffisante des activités de développement et en une duplication d'efforts, les mêmes solutions étant découvertes et proposées aux clients internes par plusieurs Centres Technologiques, qui se retrouvent alors en compétition.

La MMU a été constituée pour développer, produire et commercialiser une gamme de produits issus de la technologie MEMS (regroupement de fonctions mécaniques, électromagnétiques, thermiques et chimiques sur une puce de 1 mm<sup>2</sup>). Le portefeuille produit de l'unité est constitué de **microsystèmes de mesure** fondés sur cette technologie et destinés à fonctionner dans des environnements sévères. Les clients de l'unité sont les différents Centres Technologiques pouvant intégrer de tels composants aux outils qu'ils produisent mais, à terme, l'unité se propose de commercialiser ses capteurs hors du groupe.

Contrairement aux différents Centres Technologiques (recherche, développement et production) qui sont des centres de coût et développent ou produisent principalement à la demande, la MMU est une *internal venture unit* (entité entrepreneuriale interne) qui définit ses axes stratégiques, est responsable de toutes les phases opérationnelles, de la conception à la commercialisation, et peut réaliser des profits. Le positionnement particulier de la MMU au sein de la division, ainsi que ses règles de fonctionnement spécifiques ont pour but : 1) d'accélérer le cycle de développement et par conséquent la mise en marché de produits innovants et, 2) de maximiser leur valorisation.

La MMU bénéficie, dans cette première phase, de deux sources de financement distinctes : un budget de développement sur deux ans pour chaque produit à développer, ainsi qu'un budget d'investissement global destiné à couvrir les achats d'équipement productif.

À horizon de trois ans, la MMU devra s'autofinancer à hauteur d'au moins 50 % grâce aux profits dérivant de la vente des capteurs.

#### Naissance de la MMU

Dès la phase de discussion préliminaire avec la haute direction, Éric D. demande à avoir carte blanche quant à la localisation et au choix des collaborateurs. Celui-ci estime en effet que le succès de l'entreprise dépendra fortement de la qualité des ingénieurs, des partenaires techniques et de sous-traitants dont il pourra s'entourer. Il tient à mettre toutes les chances de son côté en choisissant de s'appuyer sur des individus et des entreprises qu'il connaît bien et qu'il a déjà « testés ».

Alors responsable des Mesures Physiques dans un des principaux laboratoires de SBL et basé en Nouvelle-Angleterre, Éric D. rentre en France et se met à la recherche d'un local dans l'ouest parisien, où sont regroupés de nombreux sous-traitants déjà partenaires du groupe. Un local est trouvé et une salle blanche est aussitôt mise en chantier. Le matériel nécessaire à la fabrication et au test des prototypes est acheté neuf et d'occasion ou récupéré dans d'autres laboratoires du groupe. L'équipe est recrutée : elle est constituée d'ingénieurs expérimentés, dont quatre venus de l'extérieur, d'un ingénieur junior et d'une assistante. Les fonctions de support comme la comptabilité, la gestion des ressources humaines et l'informatique sont assurées par la maison mère. La MMU débute son activité dans la poussière des travaux...

Afin de réduire l'investissement et les coûts de démarrage, Éric D. décide d'externaliser la production en série, la MMU se focalisant sur les étapes amont de conception, mise au point des prototypes et essais. La réalisation, le montage et la calibration des capteurs seront effectués par une entreprise partenaire qui s'appuiera, pour ce faire, sur les compétences techniques de la MMU. Les deux entités mettent en commun des ressources et partagent le risque : l'entreprise partenaire fournit les locaux, la main-d'œuvre, une partie du parc machine et embauche un ingénieur pour produire les capteurs, tandis que la MMU fournit le matériel de calibration et son savoir-faire. Un accord de confidentialité et de respect de la propriété intellectuelle ainsi qu'un contrat d'exclusivité sont signés, mais les volumes ne sont pas négociés.

### Organisation et gestion de la MMU

Éric D. choisit de s'entourer de personnes techniquement qualifiées, ouvertes et débrouillardes, capables de faire face aux multiples difficultés concrètes caractéristiques de la phase de démarrage d'une activité. De plus, il s'appuie sur deux consultants aux compétences produits et process très poussées avec qui il a eu l'occasion de travailler précédemment. Chaque projet de capteur est géré par un chef de projet, responsable de la conception et du développement du nouveau produit, du contrôle des ressources utilisées et de la coordination des multiples acteurs impliqués.

Éric D. veille à responsabiliser ses collaborateurs et à les impliquer dans les activités de « mise en conformité » avec les standards de l'entreprise. Il discute fréquemment de l'avancement des projets avec son équipe lors d'une réunion hebdomadaire ou plus informellement. Procédures et paperasserie sont limitées à l'essentiel.

La gestion des rapports avec l'entreprise parente est prise très au sérieux par l'équipe de la MMU. Cette entité, minuscule à l'aune du groupe SBL, doit gagner sa place au soleil tout en préservant ses marges de manœuvre... La communication et l'intégration constituent donc des axes vitaux pour la MMU. Un jeune ingénieur formé au management de l'innovation, François C., est affecté à cette tâche. Sa mission inclut la promotion de l'unité et de ses technologies, les contacts avec les clients et avec le partenaire de production.

François C. veille à inclure la MMU dans les « boucles » importantes en participant aux réunions clés où qu'elles aient lieu dans le monde. Il doit identifier les Centres Technologiques qui ont et auront le plus d'impact sur l'avenir de l'unité – soit parce qu'ils contrôlent des ressources clés, soit parce qu'ils seront ses clients demain – et développer des liens avec ceux-ci en visitant les sites et en établissant des contacts personnels avec leurs dirigeants. Afin de renforcer l'identité et la visibilité de la MMU, il met au point des repères visuels et sémantiques spécifiques (logo, couleurs, logique de présentation, type de brochures, terminologie). De même, il s'assure que le nom des individus associés à chaque projet est fréquemment cité.

François C. suit de près les phases des projets impliquant des collaborations avec d'autres entités du groupe SBL. En effet, il n'est pas difficile d'égarer un projet dans les dédales et les arcanes de l'entreprise parente... Ceci implique d'être présent sur le terrain pour comprendre la nature des problèmes rencontrés, mais également pour convaincre les individus concernés d'agir en faveur des projets de l'unité. En raison du nombre et de l'éclatement des entités impliquées, il s'agit là d'une tâche exigeante.

La gestion de la relation commerciale avec l'entreprise parente s'avère parfois un exercice difficile. En effet, le groupe SBL est un client exigeant qui connaît tout de son fournisseur potentiel et lui laisse peu de marges de manœuvre. Il semble parfois demander plus de la MMU qu'il ne le ferait d'un fournisseur tiers, forçant l'entité à dépasser le budget ou les délais fixés pour satisfaire ses demandes.

Petite mais très visible, la MMU est sous les feux des projecteurs. Tous les trois mois, elle fait l'objet d'une visite de la part d'un haut responsable de la division et l'impression que se fait celui-ci est critique. La MMU doit par conséquent afficher une stratégie claire et des résultats concrets.

### Un statut original et problématique

Les Centres Technologiques sont des centres de coût qui, pour la plupart, travaillent à commission pour leurs clients internes. Leur financement est donc lié à l'exécution de tâches précises pour le compte des divisions opérationnelles. La MMU, au-delà de son activité de développement de capteurs à la demande, entend déterminer ses objectifs de développement produits et dégager des marges qui lui permettront de financer ses projets futurs...

Le statut original de la MMU, accepté par tous sur le papier, pose en pratique des problèmes contraignants. Ainsi, l'obtention d'un chéquier et la délégation qui va avec requiert des efforts démesurés... De même, le paiement des factures par la MMU se révèle problématique. Ne disposant pas d'un service comptable propre, la MMU délègue cette tâche et, avant que la machine administrative ne soit suffisamment rodée, ses employés ont pu se retrouver sans téléphone et menacés d'une coupure de courant par EDF... Pour dépasser ces obstacles, triviaux mais bien réels, Éric D. est obligé d'en référer à haut niveau. Alors, comme par magie, une solution est trouvée...

### Bilan à 24 mois

À 24 mois de sa création, le bilan de la MMU est très positif. Deux capteurs sont en cours de validation et le bouche à oreille commence à faire son effet, ouvrant de nouvelles perspectives commerciales à l'unité. La rapidité et les moyens restreints de la MMU, de même que les performances techniques des deux premiers capteurs, en étonnent plus d'un. À force de communication et grâce au soutien du top management, le positionnement de la MMU est maintenant reconnu par les principaux décideurs technologiques de la division. L'unité fait désormais partie des « short lists » de fournisseurs de l'ensemble des Centres Technologiques concernés.

Éric D. et son équipe sont satisfaits et confiants. Ils ont franchi avec succès les premières étapes du processus intrapreneurial et songent déjà à la prochaine génération de capteurs. Leur succès, cependant, soulève un certain nombre de questions.

Faut-il continuer à protéger l'indépendance de la MMU, garder un profil bas et se contenter de mettre au point des prototypes ? Faut-il progressivement rentrer dans le rang pour devenir, à terme, un Centre Technologique comme les autres ? Faut-il tenter le tout pour le tout et chercher à se constituer en « *business unit* » indépendante pour poursuivre des objectifs de croissance ambitieux ?

Éric D. se demande si les pressions exercées par le groupe ne vont pas aller en s'intensifiant à mesure que la valeur stratégique des produits développés apparaîtra plus clairement, et si les discussions sur les prix ne risquent pas, en parallèle, de se durcir, rendant la survie de l'unité de plus en plus problématique.

### Questions :

1. L'existence, le positionnement et le mode de fonctionnement de la MMU doivent contribuer à accélérer le cycle de développement et de commercialisation de produits dérivant d'une nouvelle technologie. Vous semblent-ils adaptés à cet objectif ? Pourquoi ?

2. Plusieurs entreprises ont été tentées par l'*internal corporate venturing*. Pouvez-vous en identifier quelques-unes ? La structure et le mode de fonctionnement des entités mises en place sont-elles comparables ?
3. Le succès d'une *internal corporate venture* dépend tout autant de la capacité de son équipe à relever des défis externes qu'internes. Identifiez ces derniers et la façon dont ils sont abordés. Quels problèmes à moyen terme peut-on entrevoir ?
4. Quels conseils donneriez-vous à Éric D. ?

# Entrepreneuriat

Important levier de croissance économique mais aussi formidable moteur d'accomplissement personnel, la création ou la reprise d'entreprise est une aventure complexe, risquée, qui fait appel à de multiples compétences et ressources.

Cet ouvrage réunit des spécialistes des différents champs concernés (stratégie, marketing, finance, GRH, droit) pour présenter les fondements théoriques, les méthodes et les outils de la démarche entrepreneuriale. Il est structuré en 3 parties qui abordent successivement :

- l'évaluation de l'idée et la structuration du projet ;
- le lancement et la mise en œuvre de l'entreprise ;
- les autres contextes de la démarche entrepreneuriale : la reprise, l'intrapreneuriat, l'incubation.

Les auteurs défendent résolument une approche systémique du projet entrepreneurial et placent au cœur de l'ouvrage – comme au cœur du projet – le business model. Seule son articulation réussie entre des parties prenantes, une proposition de valeur, des ressources et une formule de profit pourra amorcer la transformation d'une idée en entreprise.

Outre le traitement approfondi du business model, l'ouvrage se singularise par son insistance sur :

- les projets innovants à fort potentiel ;
- les dimensions humaines de l'entrepreneuriat (l'entrepreneur, les associés fondateurs, les réseaux, les collaborateurs...)
- la gestion de la croissance une fois l'entreprise créée ;
- la responsabilité sociale de l'entreprise et l'entrepreneuriat solidaire.

Enfin, *Entrepreneuriat* s'appuie sur près de 25 ans de recherches et d'accompagnement de porteurs de projets à EMLYON pour nourrir de nombreux exemples et études de cas, tirés d'entreprises mondialement connues (easyJet, Amazon, Google, SFR...) ou singulières (Voisinéo, Sport dans la Ville, Kizz TV...).



Vous trouverez sur [www.entrepreneuriat.pearson.fr](http://www.entrepreneuriat.pearson.fr) une annexe sur les calculs de rentabilité ainsi qu'un exemple complet de business plan.

**Public :** étudiants des universités, écoles de management, écoles d'ingénieurs, IAE ; créateurs et repreneurs d'entreprises

**Cours :** entrepreneuriat, création et reprise d'entreprise, projet entrepreneurial

**Niveau :** Licence, Master, Mastère Spécialisé, MBA, formation continue

**PEARSON** Pearson Education France  
47 bis rue des Vinaigriers  
75010 Paris  
Tél. : 01 72 74 90 00  
Fax : 01 42 05 22 17  
[www.pearson.fr](http://www.pearson.fr)

Cet ouvrage a été dirigé et coordonné par Michel Coster. Il réunit des professeurs, des chercheurs et des professionnels associés à EMLYON.

**Michel Coster** est professeur d'entrepreneuriat, directeur de l'Incubateur et responsable du Mastère Spécialisé Entreprenre. Il a plus de vingt ans d'expérience dans le lancement et le développement de start-up. Membre de nombreux jurys de concours entrepreneuriaux, il est co-auteur de *L'Art d'entreprendre* (dir. Alain Fayolle, Village Mondial, 2007).

Avec **Karim ben Slimane, Saulo D. Barbosa, Marie-Josée Bernard, Véronique Bouchard, Bernard Calisti, Gilles Copin, Françoise Dany, Frédéric Delmar, Anne Fréchette, Régis Goujet, Ignasi Marti Lanuza, Géraldine Michel, Paul Millier, Pancho Nunes, Rémy Paliard, Vincent Ramus et Robert Salle.**

ISBN : 978-2-7440-7396-0

