

# Comment choisir le bon dispositif pour mon programme d'intrapreneuriat ?



**make\_sense**



## Auteurs



### Véronique Bouchard

Professeure en Management  
Stratégique et Intrapreneuriat à  
emlyon business school

- Chercheuse en intrapreneuriat depuis 2000 avec l'analyse de 35 cas concrets
- Enseignante en intrapreneuriat dans un exec MBA, des masters spécialisés et des formations sur-mesures
- Fondatrice de l'Institut de l'Intrapreneuriat



### Lola Violle

Co-Directrice de l'incubateur &  
Directrice des programme  
d'Intrapreneuriat et Open  
Innovation à makesense

- Conception et gestion de programmes d'intrapreneuriat dans près de 20 organisations depuis 5 ans
- Accompagnement de 150+ intrapreneur.es
- Experte en Lean Six Sigma après 3 années d'expérience dans l'industrie

# Méthodologie et sources

Au cours de la décennie passée, nous avons rassemblé une base de **50 cas importants** qui nous permettent d'appréhender les pratiques intrapreneuriales dans leur ensemble (géographies et périodes différentes) et qui constitue un outil d'observation et de réflexion privilégiée.

Cette typologie a été réalisée par Véronique Bouchard et Lola Virolle à partir de l'analyse de ces cas et de leurs expériences respectives.

## Exemples de cas

Nespresso system - Nestlé  
Corporate New Ventures division  
- Procter and Gamble  
New Venture Organization  
(NVO) – Nokia  
3M  
L'Oréal  
Google  
SAS (Scandinavian Airlines  
System)  
Innovation Program Office (IPO)  
- HP  
Prisma Media  
Société Générale  
  
et bien d'autres...

# 01

Introduction -  
Historique de  
l'intrapreneuriat  
et causes d'  
échec

# 02

Comment choisir  
le bon dispositif  
d'intrapreneuriat ?

# 03

Les différents  
dispositifs -  
Objectifs,  
avantages et  
inconvénients

# 04

Le cycle de vie  
des dispositifs

# 05

Pour aller plus  
loin - Cas,  
articles et  
bibliographie

# Définitions



## Intrapreneuriat



Une démarche par laquelle un ou plusieurs employés, en association avec leur organisation, s'engagent et portent à leur initiative des activités innovantes et créatrices de valeur.

***Groupe de travail DGE (2019)***

## Dispositif d'intrapreneuriat



Un ensemble de ressources, d'actions, de processus, d'outils managériaux et de formes organisationnelles mis en place pour favoriser l'adoption d'approches entrepreneuriales au sein d'entreprises établies.

***(Bouchard, 2013)***

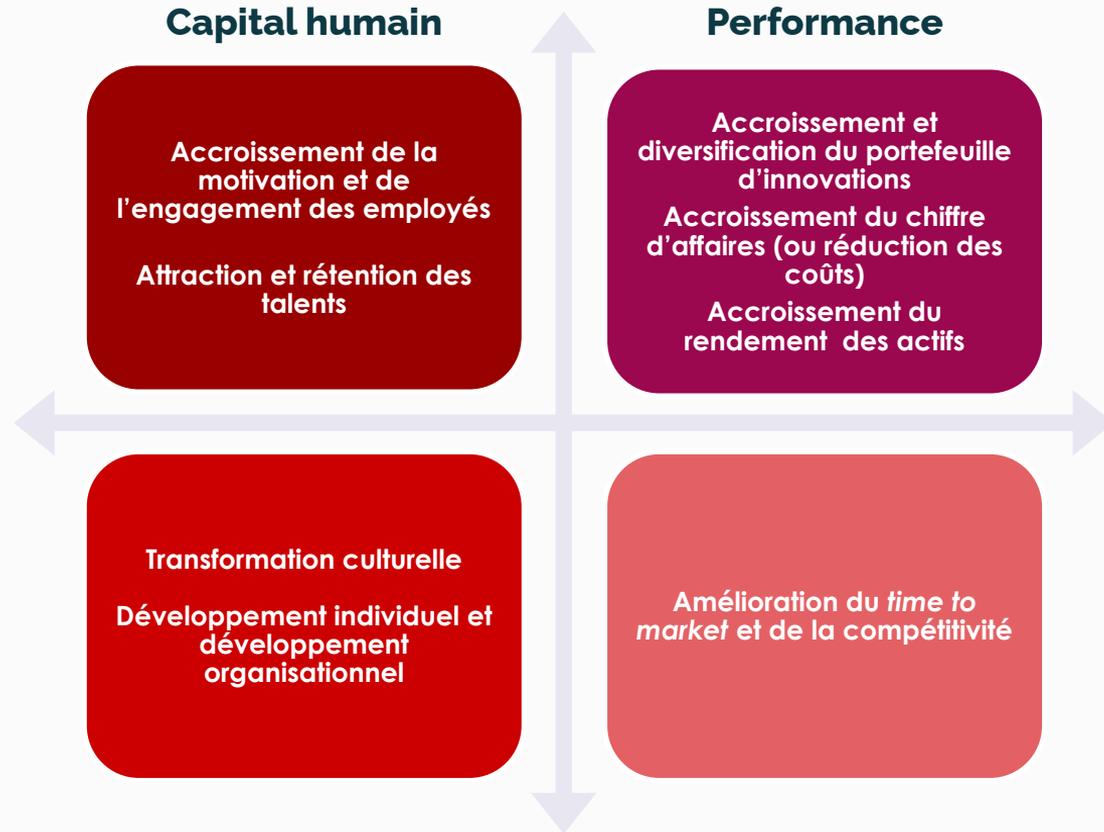
# L'intrapreneuriat : un phénomène ancien

- La première description scientifique du processus intrapreneurial remonte à 1983 (Burgelman, 1983)
- La première description scientifique d'un dispositif intrapreneurial remonte à 1990 (Kanter et al., 1990, 1991)
- Trois périodes de boum pour l'intrapreneuriat :
  - \_La seconde moitié des années 80 : déréglementations aux États Unis
  - \_Le tournant du siècle : révolution internet
  - \_Les années 10 : révolution digitale



*Burgelman, R.A. (1983), "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm," Administrative Science Quarterly, 28/2 : 223 244. Kanter, R. M., North, J., Bernstein, A. P., & Williamson, A. (1990). "Engines of Progress: Designing and Running Entrepreneurial Vehicles in Established Companies." Journal of Business Venturing(6): 415.*

# ...qui attire par ses nombreux bénéfices potentiels



# Mais le bilan n'est pas toujours positif...

- Comme nous l'avons dit à notre conférence "Comment (ne pas) rater son programme d'intrapreneuriat ?"
- Plusieurs raisons entraînent l'échec des programmes d'intrapreneuriat mais une importante est l'adoption de solutions toutes faites qui
- Ne sont pas alignées avec les finalités de l'entreprise
- Ne tiennent pas compte de sa maturité intrapreneuriale
- Il existe de nombreux dispositifs avec des caractéristiques et des impacts très différents : c'est un choix structurant à faire très en amont
- Il faut connaître et comprendre la palette de dispositifs avant de se lancer d'où cette typologie basée sur 10 ans d'étude

01

Introduction -  
Historique de  
l'intrapreneuriat  
et causes d'  
échec

02

**Comment choisir  
le bon dispositif  
d'intrapreneuriat ?**

03

Les différents  
dispositifs -  
Objectifs,  
avantages et  
inconvénients

04

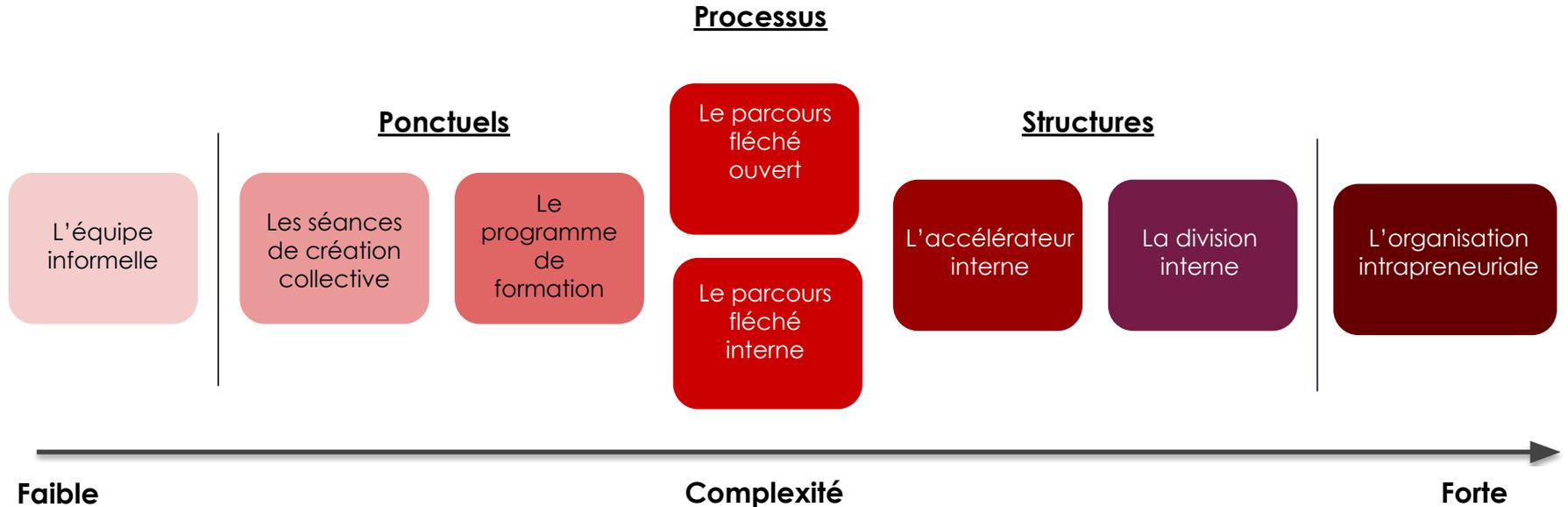
Le cycle de vie  
des dispositifs

05

Pour aller plus  
loin - Cas,  
articles et  
bibliographie

# Les dispositifs : du plus simple au plus complexe

Comment choisir le bon dispositif ?



# Déterminer la finalité

## Les arbitrages à faire en amont

La première erreur souvent réalisée lors du lancement d'un premier programme d'intrapreneuriat est de croire que l'on peut atteindre tous les bénéfices en même temps (performance business, innovation, transformation humaine et culturelle). Il est évident qu'on ne peut à la fois engager et former à de nouvelles méthodes un très grand nombre de salariés

ET identifier et accompagner un nombre réduit de projets très innovants. Il est donc primordial d'avoir des attentes raisonnables et réalistes et de déterminer la finalité principale du programme. Cette finalité pourra évoluer avec la vie du programme et la maturité de l'entreprise.

Transformation culturelle,  
engagement des  
employés



Résultats business et *time to market*

Innovation incrémentale



Innovation  
adjacente

Innovation disruptive

Exploration ouverte,  
Processus bottom-up pur



Exploration focalisée  
Processus top-down et  
bottom-up

# Déterminer la maturité intrapreneuriale

La maturité intrapreneuriale d'une entreprise inclut 4 dimensions :

01

L'expérience accumulée et l'expertise acquise en intrapreneuriat (ou innovation participative)

02

Les priorités stratégiques actuelles de l'organisation

03

Les valeurs et la culture

04

Les caractéristiques de l'organisation

**Nous proposons une échelle à quatre niveaux que vous pouvez utiliser comme instrument d'auto-évaluation. Attention ! le niveau 4 est peu commun car il correspond à des entreprises ayant un modèle d'organisation aux antipodes de l'entreprise classique (renouvellement permanent des offres, peu ou pas de niveaux hiérarchiques, importance de l'informel, décisions décentralisées, etc.). Nous vous recommandons de faire votre auto-évaluation et de la garder en tête avant d'étudier les différents types de dispositif.**

Schéma

# Niveau de maturité intrapreneuriale



	Expérience	Priorités stratégiques	Valeurs et culture	Organisation
Niveau 0	Aucune expérience	L'innovation et la transformation culturelle ne sont pas au coeur de la stratégie ou ne se traduisent pas en actes.	Fiabilité, réplication, contrôle, résultats à court terme, orientation process	Hiérarchique, rigide et silotée, focus sur l'exploitation/l'opérationnel vs l'exploration
Niveau 1	Expériences avec des dispositifs d'innovation participative et/ou d'intelligence collective (boîte à idées, hackathon, innovathon, formation aux méthodes d'innovation etc.)	L'engagement des employés autour du projet d'entreprise est une vraie priorité (déclaration <u>et</u> moyens humains et financiers adéquats).	Valorisation des employés et de leurs savoirs, investissement continu dans le capital humain Valorisation des initiatives individuelles ou collectives	La communication entre départements et niveaux hiérarchiques est fluide
Niveau 2	Expériences d'appel à projet et de parcours intrapreneurial Expérience d'accompagnement et de développement de nouveaux business Quelques intrapreneurs renommés	La transformation culturelle de l'entreprise et l'adaptation de son offre aux mutations technologiques et socio-économique en cours est une vraie priorité.	Orientation clients Orientation résultats (vs. process) Transparence Pragmatisme	Les processus de prise de décision sont relativement linéaires et rapides
Niveau 3	Expérience concluante de déploiement de projets intrapreneuriaux Plusieurs nouveaux produits/activités résultent d'initiatives bottom-up Expérience concluante de collaboration avec des investisseurs/startups/labs d'innovation externes	Il existe une stratégie d'innovation formalisée dont l'intrapreneuriat constitue un des piliers à côté d'autres dispositifs (R&D, Open innovation, Corporate Venturing etc.)	Culture d'innovation et agilité Prise de risque mesurée Fonctionnement en réseau interne et externe	Ouverte sur différents écosystèmes et ambidextre (équilibre entre exploitation et exploration)
Niveau 4	Un grand nombre d'employés est impliqué dans des projets intrapreneuriaux La majorité des nouveaux produits/activités résultent d'initiatives bottom-up	Le vecteur principal de croissance est le développement et le renouvellement continu du portefeuille d'activités/produits.	Autonomie et responsabilité Collaboration et concertation Patrimoine commun de savoirs et de valeurs	Très décentralisée Plate (très peu de niveaux hiérarchiques) Focus sur l'exploration Gouvernance consultative

# Comment évaluer sa maturité intrapreneuriale ?

01

**Évaluez-vous sur chacune des dimensions**  
**(expérience, stratégie, culture, organisation) :**

Pour valider un niveau, il faut également valider les niveaux précédents

Exemple "Niveau 3 Expérience" : vous avez déjà organisé plusieurs hackathons ou boîtes à idées, vous avez lancé un appel à projets et accompagné un ou plusieurs intrapreneurs dont certains avec succès, enfin plusieurs de vos nouvelles activités/produits résultent d'initiatives bottom-up.

02

**Déterminez votre maturité** intrapreneuriale globale :  
vous devez cocher au moins 3 dimensions correspondant à un niveau.

**Vous êtes prêt.es à étudier les dispositifs et à identifier les mieux adaptés à votre contexte !**

01

Introduction -  
Historique de  
l'intrapreneuriat  
et causes d'  
échec

02

Comment choisir  
le bon dispositif  
d'intrapreneuriat ?

03

**Les différents  
dispositifs -  
Objectifs,  
avantages et  
inconvénients**

04

Le cycle de vie  
des dispositifs

05

Pour aller plus  
loin - Cas,  
articles et  
bibliographie



## L'équipe informelle

**MATURITÉ**  
Tous les niveaux

### Description

L'équipe informelle est une entité autonome créée de façon *ad hoc* pour développer un projet innovant au sein d'une organisation constituée.

Une fois le projet mené à bien, l'équipe informelle peut être dissoute, rattachée à une division opérationnelle existante ou devenir elle-même une nouvelle division opérationnelle.

### But

Améliorer les chances de succès et réduire le *time to market* de projets innovants considérés risqués ou divergents mais néanmoins prometteurs par les dirigeants.

### Avantages

Un dispositif qui a fait ses preuves et qui peut fonctionner dans des environnements très variés. Il est peu coûteux, facile à mettre en place et à dissoudre le cas échéant.

### Inconvénients

Le succès du dispositif dépend de la qualité de l'équipe et du soutien dans la durée de sponsors convaincus.

L'équipe informelle a un impact faible sur la culture d'innovation de l'entreprise.

### Exemples

MEMS Unit (Schlumberger), Serengenti Eyewear (Corning), Nespresso (Nestlé), Lait 2 Vaches (Danone)

### Recommandé pour...

Échapper à des procédures étouffantes, réduire le *time to market* d'un projet à potentiel élevé en s'appuyant sur des employés au profil intrapreneurial



## Les séances de création collective

### MATURITÉ

Tous niveaux, surtout recommandés pour les niveaux 0 et 1

#### Description

Les séances de création collective sont des événements qui durent entre 24h et 72h avec jusqu'à une 100aine de participants. Appelées aussi hackathons ou créathons, elles rassemblent des participants internes et externes organisés en petites équipes pour développer des solutions à des problèmes business identifiés.

#### But

Lancer des services disruptifs. Acculturer aux méthodes d'innovation. Créer de l'esprit d'équipe.

#### Avantages

Ce dispositif permet de produire de nombreux livrables en un temps très court. Il permet aussi de révéler des profils créatifs et de casser les silos internes et externes en formant des équipes multi-profils/multi-départements.

#### Inconvénients

Si le dispositif n'est pas suivi par un accompagnement des idées, il peut s'avérer décevant pour les participants, surtout après la montée d'adrénaline et de motivation des journées de créativité.

#### Exemples

Innovathon (CGI), 1 Billion Lives (SAP), Nex'Idea (Nexity)

#### Recommandé pour...

Acculturer à l'innovation. Comme première étape d'un dispositif d'intrapreneuriat plus large pour générer des idées et créer des équipes.



## Le programme de formation

### MATURITÉ

Tous niveaux, surtout recommandés pour les niveaux 0 et 1

#### Description

Les programmes de formation en intrapreneuriat se déroulent sur une période de plusieurs mois (séminaires de quelques jours et intersessions d'application) et combinent enseignements théoriques et travail en équipe sur des projets innovants. Les participants peuvent se voir attribuer des sponsors parmi les dirigeants de l'entreprise et doivent présenter leur projet à un jury en fin de formation.

#### But

Sensibiliser et former un groupe sélectionné de managers (souvent des hauts potentiels) afin qu'ils adoptent et diffusent des comportements intrapreneuriaux.

#### Avantages

Les programmes de formation donnent aux participants une perspective d'ensemble (historique et stratégique) sur l'intrapreneuriat. La partie pratique leur permet de tester les méthodes agiles et de développer de nouvelles compétences. Ils développent leur réseau et des liens entre pairs.

#### Inconvénients

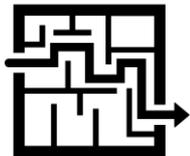
La motivation des participants est variable. Les participants se heurtent à de nombreuses difficultés lorsqu'ils tentent de réaliser leur projet car leur entourage n'est ni réceptif ni sensibilisé. Possible effet boomerang.

#### Exemples

Siemens Nixdorf, Orange FT, Macif, Plastic Omnium, Bristol Myers Squibb, Safran  
Bouygues Telecom, Chimex, Vinci

#### Recommandé pour...

Fournir des bases conceptuelles et méthodologiques solides aux futurs intrapreneurs et leur permettre de « tester » l'intrapreneuriat dans un cadre sécurisé en accompagnement d'autres dispositifs d'intrapreneuriat.



## Le parcours fléché interne

**MATURITÉ**  
A partir du niveau 1

### Description

Ce dispositif propose à l'ensemble des employés une marche à suivre pour être accompagné dans le développement d'un projet innovant en s'appuyant sur des ressources, des aides et des expertises internes. Il prévoit des procédures d'évaluation et de soutien simples et transparentes en plusieurs étapes. Des récompenses symboliques (prix, trophées, etc.) et financières modestes sont souvent prévues.

### But

Contribuer à la remobilisation des employés et à la transformation culturelle de l'entreprise via la diffusion de valeurs, postures et méthodes favorables à l'innovation et à la transversalité. Les attentes business existent mais sont secondaires.

### Avantages

Dispositif bien rôdé avec une forte expérience cumulée.  
Bien perçu par les employés. Effet décroisement.  
Utilisation de ressources internes, peu de détachements → Relativement peu coûteux.

### Inconvénients

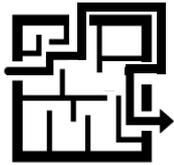
Les ressources dédiées étant limitées et les ressources internes souvent difficiles à mobiliser, la tâche des intrapreneurs finit par être trop ardue. Découragement → effet boomerang.  
Il peut être difficile de repérer/valoriser correctement l'engagement et les acquis des intrapreneurs.

### Exemples

Enter-Prize (Ohio Bell), IdClic (Orange France Telecom), Mille Idées (Schneider Electric)

### Recommandé pour...

Instaurer une dynamique de prise d'initiatives, d'engagement et d'ouverture dans une entreprise dévitalisée avec un horizon à trois ans minimum.



## Le parcours fléché ouvert

**MATURITÉ**  
A partir du niveau 1

### Description

Une évolution récente du parcours fléché interne dans laquelle des intrapreneurs sélectionnés effectuent certaines étapes de leur parcours dans des structures externes à l'entreprise (incubateurs, accélérateurs ou start-up studios) avec détachement partiel et progressif (1j/semaine ou 3-4 mois à temps plein, par exemple)..

### But

Contribuer à la remobilisation des employés et à la transformation culturelle de l'entreprise via la diffusion de valeurs, postures et méthodes favorables à l'innovation. Donner accès à des écosystèmes pertinents et à un accompagnement de type startup pour favoriser la concrétisation de projets prometteurs. Plus coûteux que le parcours fléché ouvert → attentes business plus élevées.

### Avantages

Les intrapreneurs ont accès aux meilleures ressources et compétences du monde des startups. Ils bénéficient d'apports qui accroissent leur chance de succès et contribuent à leur développement professionnel.

### Inconvénients

L'éloignement des intrapreneurs peut jouer en leur défaveur s'ils perdent les liens avec les parties prenantes internes. Le retour au sein de l'entreprise peut être difficile pour l'intrapreneur et pour la continuité de son projet.

### Exemples

Internal Startup Call (Société Générale), 66 miles (Coca Cola, HSBC, Accor...), L'Accélérateur d'idées (France TV, Radio France), 21 (Croix Rouge), Intra4Good (BNPP), 20 projets pour 2020 (La Poste)

### Recommandé pour...

Pour booster des projets éloignés du core business et dont les caractéristiques exigent un accès à des écosystèmes externes. Attention à ne pas négliger la gestion des parties prenantes internes et à préparer le retour des intrapreneurs !



## L'accélérateur

**MATURITÉ**  
A partir du niveau 2

### Description

L'accélérateur interne est une structure (centre de coût) dédiée à l'accompagnement d'intrapreneurs arrivés à un stade avancé de leur projet. Cette structure est dotée d'un espace et d'une équipe dédiés qui aide et stimule les intrapreneurs (méthodologies, ressources, mise en relation, coaching). Le sourcing des projets provient (généralement) d'appels à projet ouverts à tous. Les projets accueillis dans l'accélérateur font l'objet d'une sélection par un comité représentatif.

### But

Favoriser le développement de projets intrapreneuriaux ambitieux qui ont été approuvés par les principales parties prenantes de l'entreprise et qui dépendent principalement de ressources internes pour leur réalisation. Tangibiliser l'intrapreneuriat au sein de l'organisation.

### Avantages

L'accélérateur interne protège les intrapreneurs des pressions indues de l'organisation et de la « tyrannie des résultats à court terme » mais leur permet de rester en lien avec les principales parties prenantes. Permet de développer des projets rapidement et à moindre coût en mobilisant des ressources de qualité autour des intrapreneurs et favorise l'émergence d'une communauté d'intrapreneurs.

### Inconvénients

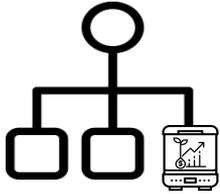
Dispositif élitiste qui concerne peu d'employés. Le statut des "accélérés" peut provoquer des jalousies. Résultats financiers à moyen-long terme ( $\geq 3$  ans). Un dispositif qui ne peut survivre sans l'appui sans faille de sponsors puissants.

### Exemples

NVO (Nokia), Accélérateur Safran, setecLabs (SETEC), Maison Eureka (Prisma Media)

### Recommandé pour...

Améliorer les chances de succès de projets innovants en faisant lever sur les ressources de l'entreprise. Tangibiliser l'intrapreneuriat au sein d'une organisation. Révéler des hauts potentiels au profil atypique.



## La division intrapreneuriale

**MATURITÉ**  
A partir du niveau 3

### Description

La division intrapreneuriale est une business unit (centre de profit) dotée de ressources financières et humaines propres, qui définit sa stratégie et ses règles de fonctionnement. De stricts critères d'évaluation inspirés des pratiques des capital-risqueurs sont appliqués pour sélectionner et maintenir les projets innovants dans la division (Internal corporate Venturing). Le sourcing des projets est effectué au fil de l'eau par le staff de la division.

### But

Identifier, développer et accélérer des projets d'innovation internes à fort potentiel économique et stratégique. Valoriser les actifs intangibles de l'entreprise (Inventions, brevets, marques).

### Avantages

L'autonomie du dispositif permet à des projets innovants, voire disruptifs, d'être développés dans les meilleures conditions. Il est possible de regrouper sous un même toit projets internes (ICV) et projets externes (EVC) favorisant les échanges et la fertilisation croisée.

### Inconvénients

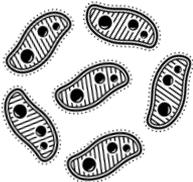
Résultats et ROI à 3-5 ans. Problèmes sur le plan de la dynamique organisationnelle (conflits, isolement) qui peuvent compromettre le bon fonctionnement et la pérennité du dispositif. Si des conditions particulières sont offertes aux intrapreneurs, le dispositif sera mal perçu par le reste des employés.

### Exemples

New Venture Group (Lucent Technologies), Xerox Technology Ventures (Xerox Corporation), Corporate New Ventures (Procter & Gamble), SG Venture (Société Générale), Demain (Prisma)

### Recommandé pour...

Développer un portefeuille d'innovations adjacentes (surtout) et de rupture (un peu). Valoriser les investissements en R&D.



## L'organisation intrapreneuriale

**MATURITÉ**  
A partir du niveau 4

### Description

Certaines entreprises font du fonctionnement intrapreneurial la norme. Toutes les dimensions de leur organisation reflète cette orientation : valeurs et règles du jeu explicites et partagées, actions exemplaires de la haute direction, capital de départ et expertise technique facilement accessibles, procédures d'évaluation simples et transparentes, systèmes de récompense cohérents, structure plate et décentralisée.

### But

Assurer la croissance de l'entreprise par le biais de l'innovation continue. Lutter contre la bureaucratisation et préserver l'agilité. Préserver le sens, les valeurs fondatrices et la motivation.

### Avantages

Croissance interne forte, renouvellement du portefeuille de produits et taux de marge élevée, culture d'engagement et de résultats, fort sentiment d'appartenance.

### Inconvénients

La structure plate et non hiérarchique de l'organisation intrapreneuriale limite les possibilités d'être promu verticalement. C'est une organisation où il faut faire ses preuves continuellement et où la gestion des conflits et certaines prises de décision peuvent être complexes.

### Exemples

3M, WL Gore et Alphabet de Google, Prisma Media, makesense

### Recommandé pour...

Les entreprises qui possèdent un idéal commun fort et/ou une "technologie" versatile à partir de laquelle de nombreuses applications ciblant différents segments de clientèle peuvent être développées. Les entreprises qui font de l'innovation continue leur principale source d'avantage concurrentiel.

01

Introduction -  
Historique de  
l'intrapreneuriat  
et causes d'  
échec

02

Comment choisir  
le bon dispositif  
d'intrapreneuriat ?

03

Les différents  
dispositifs -  
Objectifs,  
avantages et  
inconvénients

04

**Le cycle de vie  
des dispositifs**

05

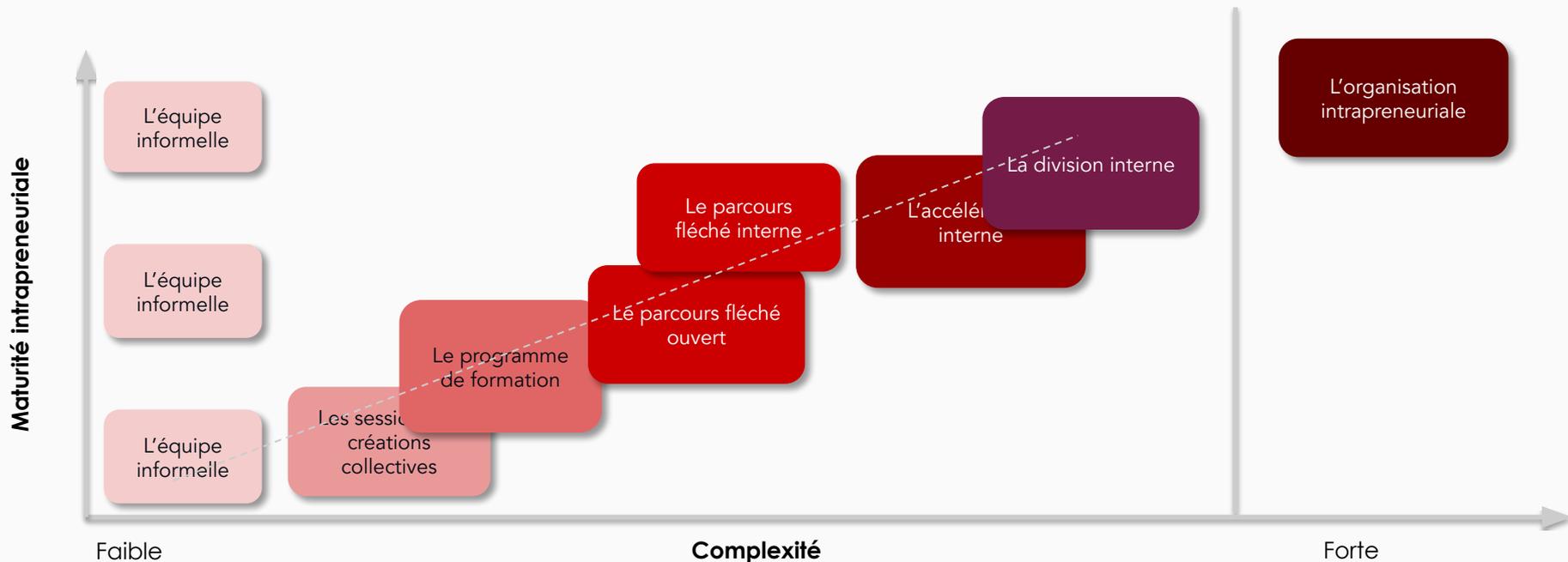
Pour aller plus  
loin - Cas,  
articles et  
bibliographie

# Le cycle de vie des dispositifs d'intrapreneuriat

- Complexité des dispositifs et maturité intrapreneuriale d'une organisation sont liés. Les entreprises commencent généralement par mettre en place des dispositifs simples et évoluent progressivement vers des dispositifs plus complexes.
- Deux exceptions
  - **L'équipe informelle** est un dispositif simple mais compatible avec un degré de maturité intrapreneuriale élevée
  - **L'organisation intrapreneuriale** est un dispositif vers lequel il est difficile d'évoluer même avec une forte maturité car il repose sur une culture et une structure aux antipodes de celles de la plupart des grandes entreprises.

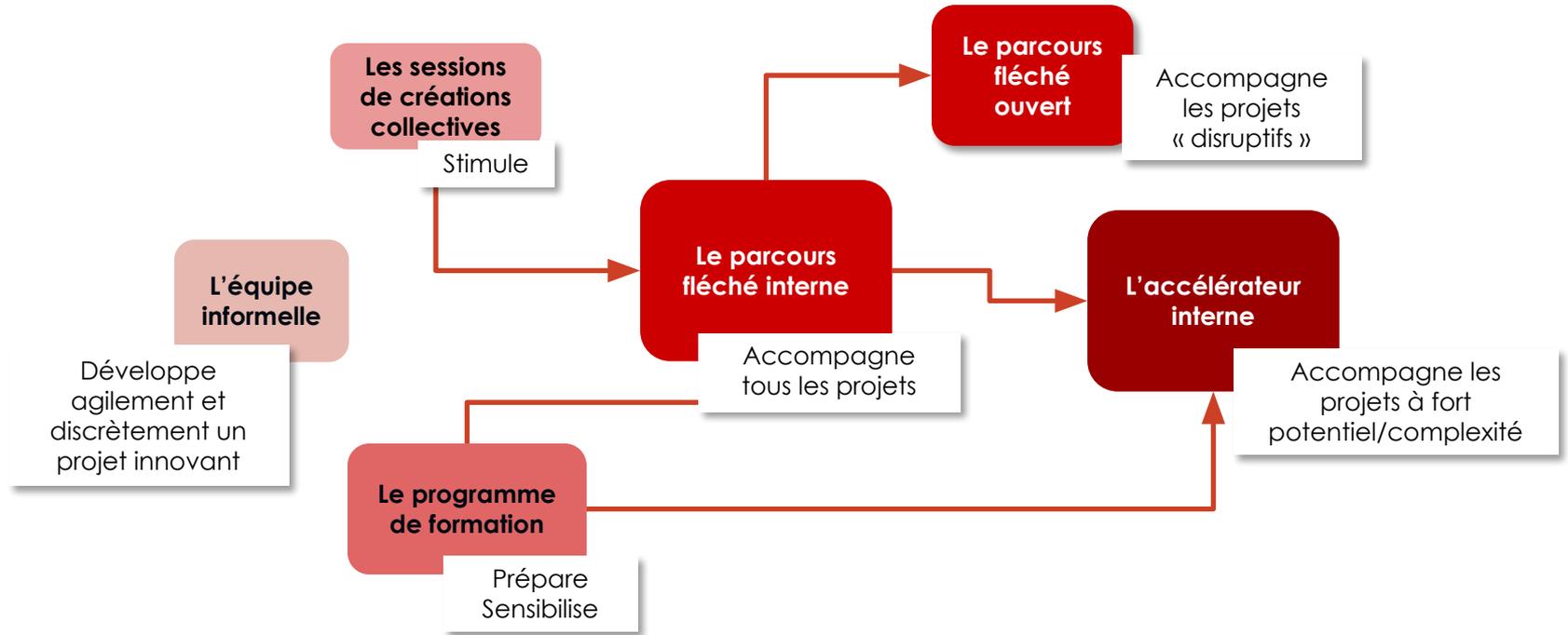


# Le cycle de vie des dispositifs d'intrapreneuriat



# Combiner des dispositifs ? Oui !

- Il est tout à fait possible et même recommandé de combiner plusieurs dispositifs car ils répondent chacun à des besoins différents.
- L'entreprise intrapreneurialement mûre combine plusieurs dispositifs complémentaires et reliés entre eux.



# En résumé pour choisir le bon dispositif

Vous devez **définir clairement les finalités recherchées** avec le futur programme d'intrapreneuriat : Quel impact voulez-vous avoir (business, innovation, engagement, culture etc.) ? Quels indicateurs allez-vous suivre ?

Vous devez **évaluer honnêtement la maturité intrapreneuriale** de votre entreprise et choisir le ou les dispositif(s) adapté(s) à cette maturité.

## Sommaire

01

Introduction -  
Historique de  
l'intrapreneuriat  
et causes d'  
échec

02

Comment choisir  
le bon dispositif  
d'intrapreneuriat ?

03

Les différents  
dispositifs -  
Objectifs,  
avantages et  
inconvénients

04

Le cycle de vie  
des dispositifs

05

**Pour aller plus  
loin - Cas,  
articles et  
bibliographie**

## Pour aller plus loin

### Équipe informelle

Lire le [cas Nespresso](#), un succès retentissant porté au départ par une équipe informelle qui a mis plus de dix ans à décoller.  
Ecouter le [podcast](#) avec Christophe Audoin, intrapreneur chez Danone, projet à succès Lait 2 Vaches.  
Ecouter le [témoignage d'Hadrien Devichi](#), premier intrapreneur Société Générale avant le passage à la création du programme.

### Créations collectives

Lire les [2 articles](#) sur les [innovathon CGI](#) qui permettent de prototyper des projets mais ne sont pas suivis par un accompagnement.  
Lire l'[article](#) sur la démarche DARE de LVMH qui commence par 2 jours de bootcamp et est ensuite suivie de plusieurs phases d'accompagnement pour arriver jusqu'au lancement dans tout le groupe.

### Formation

Lire le cas [Siemens Nixdorf](#) pour découvrir les effets d'une formation en intrapreneuriat « solo ». A contrario, découvrir l'impact d'une formation en amont d'un processus de sélection pour intégrer un accélérateur chez Safran (contacter [vbouchard@em-lyon.com](mailto:vbouchard@em-lyon.com)). Découvrir le cas Bouygues Telecom, formation de 500 top managers à des nouvelles pratiques de travail et à l'intrapreneuriat pendant 2 ans via des sprints de 6 jours (contacter [lola@makesense.org](mailto:lola@makesense.org)).

## Pour aller plus loin

### Parcours fléché interne

Lire le [cas IdClic \(Orange\)](#) avec le témoignage de Xavier Dagrass responsable du programme.

### Parcours fléché ouvert

Ecouter le [témoignage de Thomas Chappuis](#), responsable du programme ISC (Société Générale).

Lire les [cas des programmes opérés par makesense](#) (Internal Startup Call de Société Générale, Accélérateur 21 Croix Rouge, La Poste, SNCF etc.).

### Accélérateur interne

Ecouter les [conseils d'Olivier Leclerc et Virginie Coll](#), responsables de l'accélérateur interne de Safran.

Lire l'[article sur la démarche](#) de SETEC.

### Division interne

Lire le cas [New Ventures Group \(Lucent Technologies\)](#) pour découvrir le fonctionnement et les problèmes rencontrés par les responsables d'une division intrapreneuriale pourtant très performante.

Lire l'[article](#) sur le startup studio Demain de Prisma qui accompagne des projets intrapreneuriaux portés par des internes, des externes ou des équipes mixtes.

### Organisation intrapreneuriale

Lire le [cas W.L. Gore](#). Lire le [cas makesense](#) et échanger avec [Lola Virolle](#) pour aller plus loin.

## Pour aller plus loin



- Pour participer à nos formations labellisées à des conditions avantageuses
- Pour interagir avec un panel d'experts confirmés et bénéficier de leurs conseils
- Pour échanger et apprendre de vos pairs
- Pour accéder aux résultats de nos recherches en primeur
- Pour orienter nos axes de recherche
- Pour intégrer la communauté des intrapreneurs et ne rien rater d'intéressant

Devenez partenaire de l'Institut de l'Intrapreneuriat :  
[vbouchard@em-lyon.com](mailto:vbouchard@em-lyon.com)

# make sense

- Pour concevoir votre stratégie d'innovation en lien avec vos enjeux business et les nouvelles attentes des consommateurs et collaborateurs
- Pour concevoir et mettre en oeuvre votre programme d'intrapreneuriat
- Pour accélérer des projets innovants et animer une communauté engagée autour de l'innovation
- Pour avoir des retours et recommandations afin d'améliorer un programme d'intrapreneuriat existant

Prenons rendez-vous pour échanger :  
[lola@makesense.org](mailto:lola@makesense.org)

# Bibliographie

## Ouvrages :

- Bouchard, V., Fayolle A. 2018. Corporate Entrepreneurship, London: Routledge
- Bouchard, V. 2009. Intrapreneuriat: Innovation et croissance, Entreprendre dans l'entreprise, Paris: Dunod
- Le classique sur le lean startup et design thinking : Eric Ries, Lean Startup

## Articles :

- Bouchard, V. 2017. L'entrepreneuriat organisationnel au service de l'innovation. The Conversation France
- Bouchard, V, Fayolle, A. 2012. Comment mettre en oeuvre l'intrapreneuriat ? Revue Internationale de Gestion, 36 (4): 11-21 P.
- Bouchard, V. 2007. Des dispositifs internes pour éveiller l'esprit d'entreprise, L'art d'entreprendre. : Les Echos Village Mondial, 184-193 P.
- Bouchard, V. 2007. Les dispositifs intrapreneuriaux à la loupe. L'Expansion Management Review, 125: 28-35 P.
- Maddyne : <https://www.maddyne.com/2019/07/16/intrapreneuriat-comment-convaincre/>
- Maddyne : <https://www.maddyne.com/2019/12/19/ne-pas-rater-programme-intrapreneuriat/>
- Maddyne : <https://www.maddyne.com/2019/10/10/intrapreneuriat-solution-plus-diversite/>
- makesense : <https://organisations.makesense.org/intrapreneuriat-a-quoi-ca-sert/>
- makesense : <https://organisations.makesense.org/intrapreneuriat-et-impact/>
- Maddyne : <https://www.maddyne.com/2019/06/11/intrapreneuriat-developper-nouvelles-methodes-travail/>
- makesense : <https://organisations.makesense.org/mks-tv-entreprises/>

# Merci !



## **Véronique Bouchard**

Professeure en Management  
Stratégique et Intrapreneuriat à  
emlyon business school  
vbouchard@em-lyon.com



## **Lola Virolle**

Co-Directrice de l'incubateur &  
Directrice des programmes  
d'Intrapreneuriat et Open  
Innovation à makesense  
lola@makesense.org