

**Le guide ultime pour
lancer un programme
d'intrapreneuriat**

Les auteurs



**Véronique
Bouchard, Ph.D.**

- Professeur de Stratégie et d'Organisation à **emlyon business school**
- Enquête sur l'intrapreneuriat depuis 2001 en s'appuyant sur l'analyse et la comparaison de cas concrets
- Enseigne l'intrapreneuriat depuis 2005
- Auteure de nombreuses publications
- Fondatrice de l'Institut de l'Intrapreneuriat



**Guilain
de Pous**

- Associé & Directeur des programmes d'intrapreneuriat au **Schoolab**
- Développe et opère des programmes d'accompagnement pour 15+ entreprises.
- Fondateur du Club des Intrapreneurs (200+ alumni des programmes opérés par le Schoolab)
- A lancé et opéré des programmes d'accélération de startups

Pourquoi ce livre blanc ?



Nous sommes tous les deux des professionnels de l'accompagnement d'intrapreneurs et d'entreprises pour l'implantation de ce type de programme.

Nous avons rassemblé nos expériences et expertises, opérationnelles, stratégiques et académiques pour vous aider à appréhender l'intrapreneuriat et le projeter dans votre organisation.

Parce que nous sommes convaincus que l'intrapreneuriat commence par une réflexion approfondie sur ses finalités, son positionnement interne, son sponsorship et sa proposition de valeur, nous vous proposons des éléments de structuration du cadre de votre démarche, de ses parties-prenantes et de ses modalités opérationnelles. Nous considérons que ce n'est que par l'alignement et la cohérence de ces différents éléments que l'intrapreneuriat s'ancrera durablement dans vos organisations.



Véronique et Guilain



Sommaire

Introduction

Pourquoi lancer un programme d'intrapreneuriat

Question 1

Les conditions sont-elles favorables au déploiement de l'intrapreneuriat ?

Question 2

Quelles sont les finalités et le positionnement interne du programme d'intrapreneuriat ?

Question 3

Quelles parties prenantes faut-il impliquer et à quel moment ?

Question 4

Quel cadre donner à la démarche d'intrapreneuriat ?

Question 5

Quelles modalités opérationnelles pour sa démarche d'intrapreneuriat ?

Conclusion



- Introduction**
- Question 1
- Question 2
- Question 3
- Question 4
- Question 5
- Conclusion

Pourquoi lancer un programme d'intrapreneuriat

Définitions

Intrapreneuriat

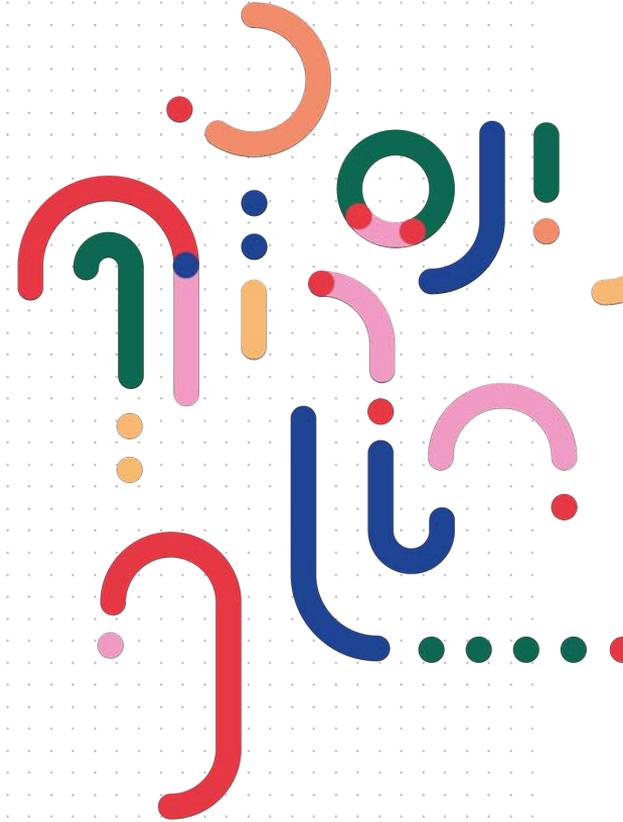
« Une démarche par laquelle un ou plusieurs employés, en association avec leur organisation, s'engagent et portent à leur initiative des activités innovantes et créatrices de valeur. »

(Groupe de travail DGE, 2019)

Programme 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)



Un phénomène bien installé

1983

Première observation scientifique du processus intrapreneurial
(Burgelman, 1983)

1990

Première observation scientifique d'un programme intrapreneurial
(Kanter et al., 1990)

Trois périodes de boom :

- La seconde moitié des années 80 (déréglementation aux USA)
- 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.

Le double challenge des entreprises

Capital humain

Pression forte sur l'acquisition et la rétention des talents

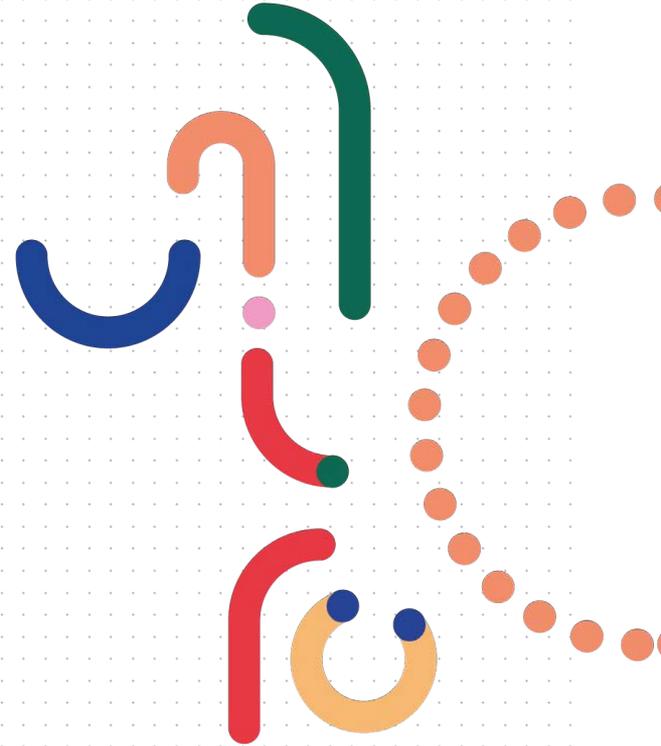
Nécessité d'engager les collaborateurs autour du projet d'entreprise

Performance

Nécessité d'innover à **360°**

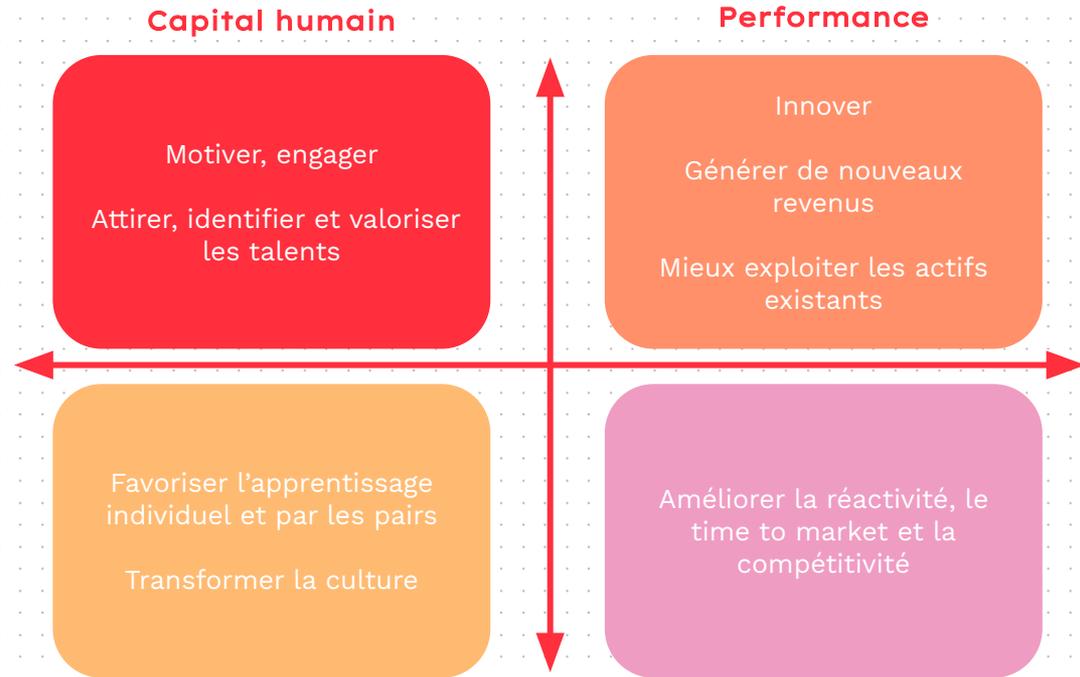
- Innovation incrémentale et innovation adjacente et innovation de rupture
- Corporate venturing et open innovation et innovation interne

Exigence de compétitivité face à de nouveaux entrants agiles et disruptifs



Les bénéfices de l'intrapreneuriat

Face à ces challenges, l'intrapreneuriat peut-être une solution appropriée. L'intrapreneuriat peut également servir de bac à sable pour tester de nouveaux modèles d'organisation et de management adaptés aux attentes de la génération Z* (autonomie et sens, carrière hachée, évolution du rapport de subordination).



Les bénéfices de l'intrapreneuriat

Les bénéfices de l'intrapreneuriat sont significatifs, mais fortement tributaires de la culture de chaque entreprise, du bon alignement des objectifs et des moyens mis en oeuvre et des conditions de déploiement.

L'objectif de ce Livre Blanc est de vous fournir **des clés et des outils pour construire un programme d'intrapreneuriat** en parfaite adéquation avec votre organisation et vos objectifs.

- Introduction
- Question 1**
- Question 2
- Question 3
- Question 4
- Question 5
- Conclusion

Les conditions sont-elles favorables au déploiement de l'intrapreneuriat?

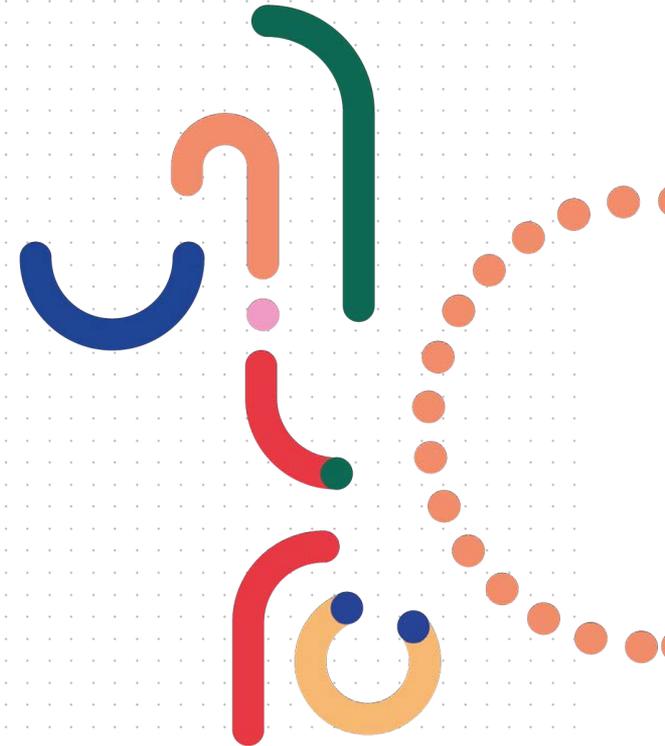
Les conditions internes et externes de l'intrapreneuriat

En interne, les ennemis de l'intrapreneuriat sont :

- Des dirigeants qui n'y croient pas ou qui l'envisagent comme une opération de communication
- L'orientation à court-terme
- Des contraintes/procédures budgétaires très rigides
- ...
- Des processus de décision lents et compliqués
- Une organisation très silotée

Les conditions externes :

La recherche montre que les conditions les plus favorables au déploiement de l'intrapreneuriat sont un état de "stress modéré": la performance de l'entreprise est menacée par des facteurs externes mais celle-ci dispose encore de ressources pour agir et veut les mobiliser "autrement"



Les conditions internes et externes de l'intrapreneuriat

Conditions internes

Dans votre contexte actuel, identifiez les opportunités et les freins en interne

Conditions externes

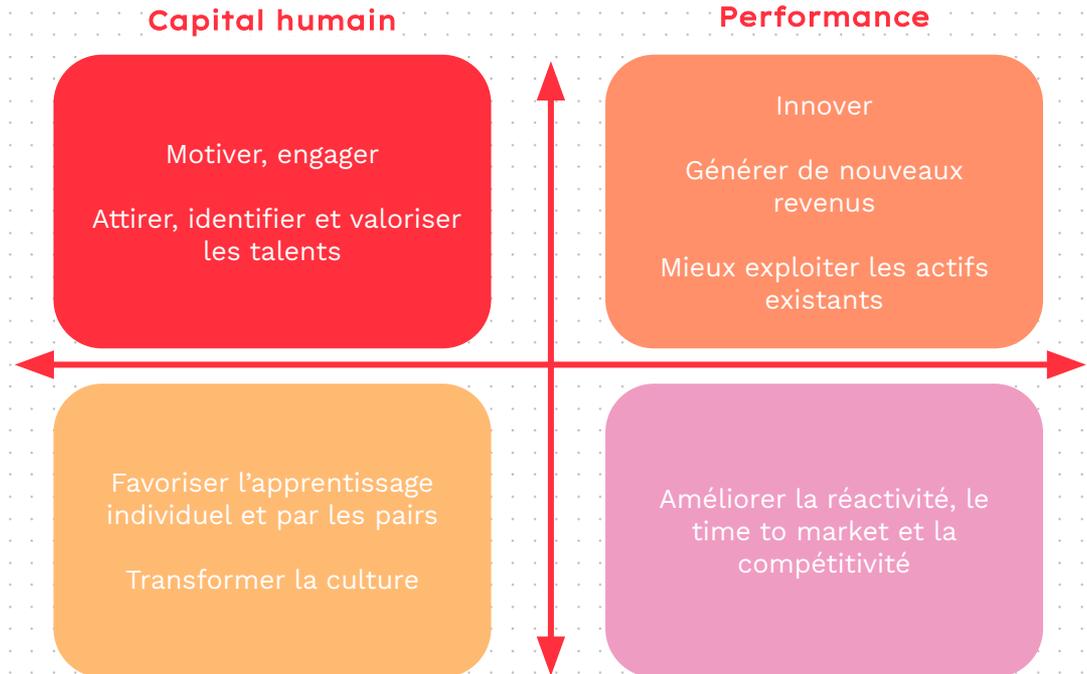
Dans votre contexte actuel, identifiez les opportunités et les freins en externe

- Introduction
- Question 1
- Question 2**
- Question 3
- Question 4
- Question 5
- Conclusion

Quelles sont les finalités et le positionnement interne du programme d'intrapreneuriat ?

Les bénéfices de l'intrapreneuriat

Tous ces bénéfices ne sont pas atteignables avec un seul programme !



Les grands arbitrages et choix amont

Tous les bénéfices de l'intrapreneuriat ne peuvent être atteints simultanément. Ainsi des résultats business très ambitieux ne sont pas compatibles avec un engagement diffus des employés et une transformation culturelle de l'entreprise. Une focalisation sur l'innovation de rupture implique des dispositifs peu compatibles avec une large participation, plutôt associée à l'innovation incrémentale. Enfin, il est nécessaire de choisir entre ouverture à toute idée innovante pourvue qu'elle soit créatrice de valeur et focalisation sur un thème spécifique (digitalisation, transformation de la chaîne d'approvisionnement, etc).

Transformation culturelle,
engagement des employés



Résultats business et *time to market*

Innovation incrémentale



Innovation adjacente



Innovation disruptive

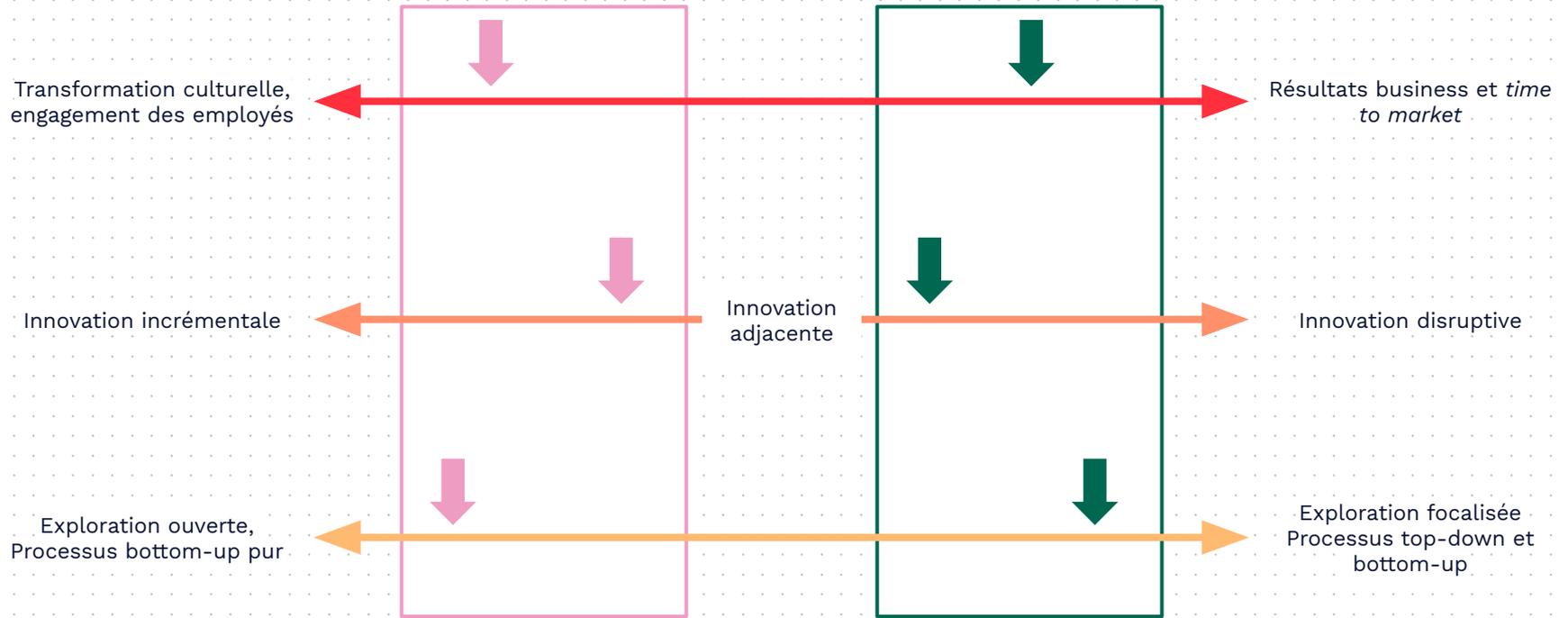
Exploration ouverte,
Processus bottom-up pur



Exploration focalisée
Processus top-down et
bottom-up

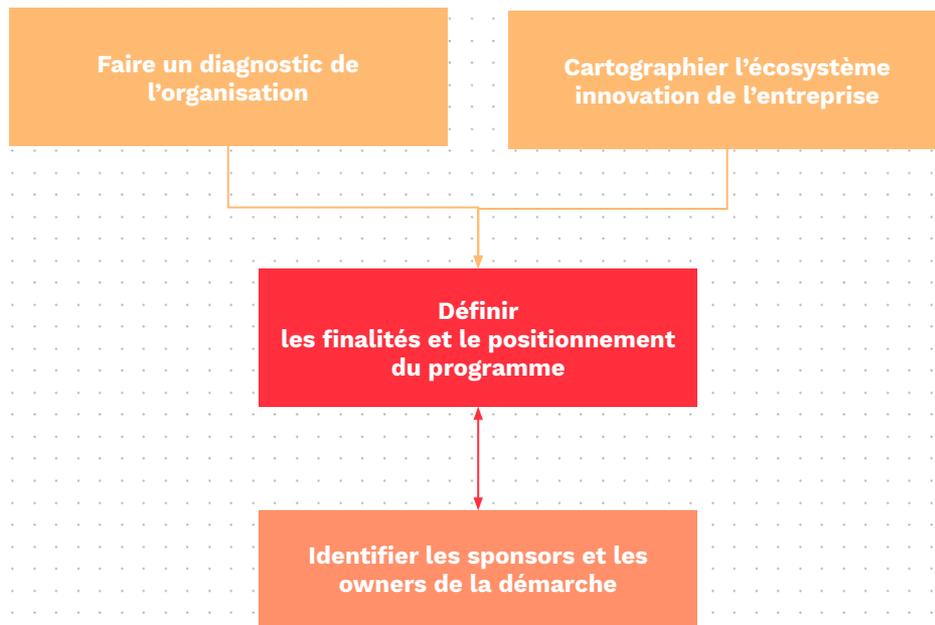
Les grands arbitrages et choix amont

La conception d'un programme d'intrapreneuriat requiert donc de bien clarifier ses finalités et de faire certains choix structurants en amont.



Finalités et positionnement du programme

Les finalités d'un programme d'intrapreneuriat dépendent des "problèmes" de l'organisation et son positionnement des dispositifs d'innovation déjà existants. Les sponsors du programme doivent être alignés avec les finalités et inversement.



Faire un diagnostic de l'organisation

Profil d'organisation	Problème principal	Finalités du programme	Aspects critiques du programme
Dévitalisée	Climat dégradé (suite à des fusions-acquisitions par exemple), faible motivation et engagement, absence d'initiatives	Améliorer la motivation et l'engagement de l'ensemble du personnel, stimuler des initiatives	Accessibilité, visibilité, simplicité, succès avérés.
Rigide	Les processus et circuits en place ne permettent pas de saisir les opportunités en raison de leur lenteur et de leur complexité	Réduire le time to market, améliorer la réactivité et la compétitivité	Doit fournir autonomie et « protection » aux intrapreneurs tout en maintenant des liens avec les parties prenantes
Inventrice	L'entreprise dispose d'importants actifs sous-exploités (inventions, brevets, know-how, expertise)	Améliorer le rendement des actifs, générer de nouvelles sources de revenus	Mécanisme de repérage des projets; critères de sélection des projets et des intrapreneurs; gouvernance
Disruptée	L'entreprise fait face à une transformation majeure de son environnement concurrentiel, réglementaire ou technologique	Transformer la vision et la culture de l'entreprise: appréhender la nouveauté, expérimenter, innover, collaborer	Doit fournir de l'autonomie, des repères clairs et favoriser les liens avec les écosystèmes pertinents
Proliférante	L'entreprise possède une technologie propriétaire qui peut être déclinée en une multitude de produits et d'applications	Accélérer et intensifier le développement de nouveaux produits/services; accélérer la croissance interne	L'approche intrapreneuriale doit devenir la norme. Tous les aspects de l'organisation doivent être re-désignés en conséquence.

Cartographier l'écosystème d'innovation corporate

Bien souvent, l'entreprise a déjà mis en place un ou plusieurs dispositifs d'innovation. Le succès d'un nouveau programme va dépendre de son positionnement par rapport aux dispositifs existants et des liens qu'il entretient avec ceux-ci.

Dresser une carte de tous les dispositifs d'innovation présents et passés

Innovation participative
Open innovation
Corporate venturing
Innovation studios/labs
Autres programmes d'intrapreneuriat

Analyser les dispositifs d'innovation présents et passés

Finalités
Mode de fonctionnement
Forces et faiblesses
Gouvernance
Liens

Positionner le nouveau programme dans l'écosystème

En quoi est-il différent
En quoi est-il supérieur
Quels sont les zones de recoupement (conflit)
En quoi est-il complémentaire

Identifier les “sponsors” et les “owners” du programme

Les sponsors financent, promeuvent et évaluent le programme

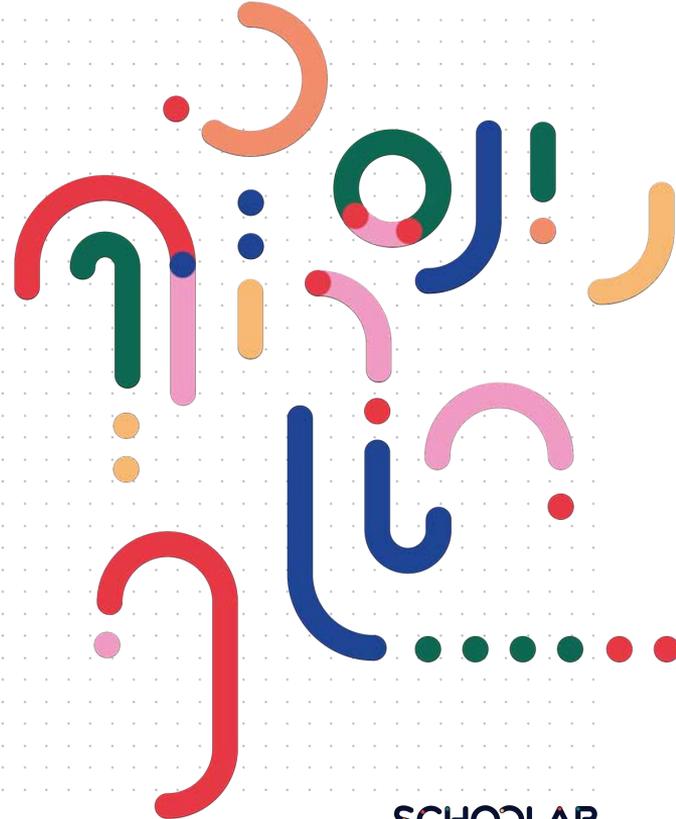
Les directions qui tireront profit du programme doivent être impliquées dès la phase de conception

Les objectifs des sponsors doivent être clarifiés et reflétés dans les Indicateurs de performance (KPI) du programme

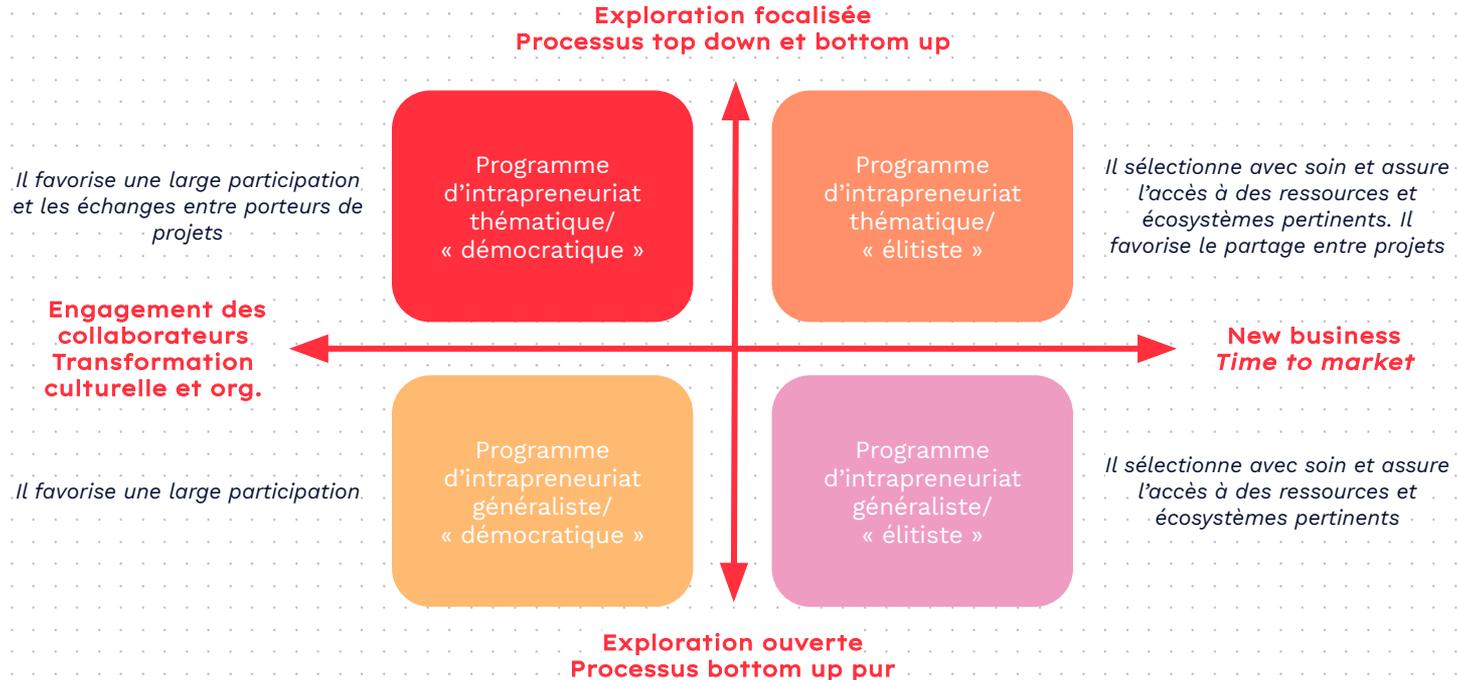
Les owners mettent en œuvre le programme et sont responsables de ses résultats

Le profil des owners doit être adapté aux finalités du programme

- Orientation « capital social » :
owner rassembleur
connaissant bien
l'organisation
- Orientation « new business » :
owner expert en innovation
et biz dev



Des programmes très différents en fonction des orientations retenues



Définir la proposition de valeur de votre programme

“NOM DU PROGRAMME est ...

(un programme, une démarche, une plateforme, un lieu...)

qui fait ...

(décrire la chaîne de valeur de votre programme)

pour permettre à ...

(Collaborateurs, directions (être spécifiques sur la typologie recherchée))

qui ont

(problème)

de ...

(bénéfice du programme)”

- Introduction
- Question 1
- Question 2
- Question 3**
- Question 4
- Question 5
- Conclusion

Quelles parties prenantes faut-il impliquer et à quel moment ?

L'écosystème interne autour d'une démarche d'intrapreneuriat

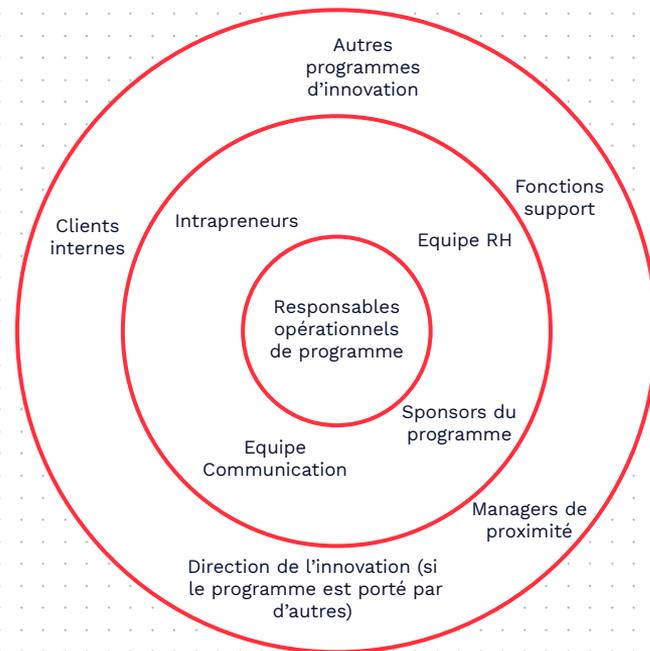
La prise en compte des parties prenantes et de leurs enjeux est cruciale pour la réussite d'une démarche d'intrapreneuriat.

Il est nécessaire d'identifier toutes les parties prenantes dès le lancement de la démarche ainsi que leur niveau d'implication à chaque étape afin de les mobiliser au bon moment et pour les bonnes raisons.

En fonction des finalités de la démarche enclenchée, le niveau d'implication des parties prenantes peut varier.

Il est important d'adapter cette cartographie aux objectifs de votre démarche et au contexte de votre entreprise.

Cette cartographie des parties prenantes est à destination des responsables de programme, mais il est également indispensable d'avoir une cartographie des parties prenantes pour les intrapreneurs tout au long de leur parcours d'intrapreneuriat.



	Rôles des parties prenantes	Enjeux clefs à prendre en compte
Responsables opérationnels	Sensibiliser et impliquer les parties prenantes et porter la démarche et assurer le bon déroulement et la tenue des objectifs	Assurer la réussite de la démarche et pouvoir la défendre à travers des KPIs et des livrables
Sponsor de la démarche	Intégrer la démarche dans la stratégie de l'entreprise et la soutenir auprès de la gouvernance d'entreprise	Assurer la réussite de la démarche et pouvoir la défendre à travers des KPIs et des livrables
Equipe RH	Accompagner et évaluer l'impact de la démarche sur les intrapreneurs et autres parties prenantes	Avoir les bons moyens pour l'évaluation de la montée en compétences des intrapreneurs, prévoir des incitations et des récompenses adaptées à chaque partie prenante
Intrapreneurs	Porter les projets et assurer leur développement, incarner et être ambassadeurs de la démarche dans leurs équipes	Limiter la frustration de ceux qui ne seraient pas retenus après l'appel à candidatures ou après une première phase
Equipe communication	Assurer la communication interne et externe autour de la démarche, relayer les bonnes informations à chaque étape	Capitaliser sur l'expérience des collaborateurs et sur les projets pour nourrir l'image de marque en interne et en externe
Managers de proximité	Capitaliser sur les nouvelles compétences des intrapreneurs et les diffuser au sein de leurs équipes	Assurer les besoins business au quotidien, avec une ou plusieurs ressources mobilisées sur un projet intrapreneurial
Fonctions support	Apporter des expertises et des ressources sur des problématiques spécifiques	Répondre à des sollicitations considérées comme moins prioritaires en plus de la charge de travail habituelle
Clients internes	Soutenir opérationnellement et financièrement les projets d'intrapreneurs	Intégrer de nouveaux produits ou services au sein de leur entité
Autres programmes	Prendre connaissance des initiatives existantes pour s'assurer de l'alignement entre celles-ci	Positionner le programme d'intrapreneuriat dans la démarche d'innovation globale de l'entreprise

Canevas d'identification des parties prenantes

Pour bien identifier les parties prenantes clé dans votre contexte, il est important de partir des objectifs et finalité désirée de la démarche initiée puis de définir les actions à mettre en oeuvre par chacune des parties prenantes.

Objectifs et finalités de la démarche :

Définis par le sponsor et le(s) responsable(s) de la démarche

Partie prenante 1

Action 1
Action 2
Action...

Partie prenante 2

Action 1
Action 2
Action...

Partie prenante 3

Action 1
Action 2
Action...

Partie prenante 4

Action 1
Action 2
Action...

Partie prenante 5

Action 1
Action 2
Action...

Partie prenante 6

Action 1
Action 2
Action...

EXEMPLE - Canevas d'identification des parties prenantes

Un programme d'intrapreneuriat avec un objectif de transformation RH fort ne priorisera pas les parties prenantes de la même manière qu'un programme d'intrapreneuriat avec un objectif business prédominant.

Objectifs et finalités de la démarche :

Si la finalité de la démarche d'intrapreneuriat est axée sur une ambition business, les objectifs et attentes seront plus exigeants pour les projets. Le responsable opérationnel de la démarche devra mettre en places des actions claires pour chaque partie prenante.

Sponsor de la démarche

Impliquer le top-management dans la définition du scope et des sujets à intégrer à la démarche
...

Intrapreneurs

Définir des KPI et objectifs clairs pour le projet
Mobiliser les ressources internes nécessaires pour le projet
...

Clients internes / Direction de Business Units

Exprimer des besoins business en amont du lancement du programme
Sensibiliser les équipes à une collaboration avec les intrapreneurs ...

Equipe communication

Assurer la bonne communication en interne autour des projets afin de leur assurer une bonne visibilité
...

Managers de proximité

Soutenir les intrapreneurs dans leurs nouvelles responsabilités
...

Equipe RH

Assurer le suivi des intrapreneurs, leur montée en compétences et leur charge de travail
...

Canevas par partie prenante

Bien comprendre les parties prenantes en interne et leurs enjeux est primordial pour impliquer **les bonnes personnes au bon moment**. Ainsi, vous pouvez définir une liste d'actions à mettre en place afin de les embarquer dès le lancement de la démarche.

Partie prenante

Qui, quel poste, quelles responsabilités...

Objectifs

...

Enjeux

...

Avant le programme

Action 1
Action 2
Action...

Pendant le programme

Action 1
Action 2
Action...

Après le programme

Action 1
Action 2
Action...

Focus Charte d'Intrapreneuriat

Les intrapreneurs sont les acteurs principaux de la démarche d'intrapreneuriat. Il est nécessaire de rédiger une charte d'intrapreneuriat ou lettre de mission car leur réalité opérationnelle est la plus impactée. Cette charte doit toutefois être mise en cohérence avec les objectifs du programme et les moyens déployés.

Pourquoi rédiger une charte d'intrapreneuriat ?

Rédiger une charte d'intrapreneuriat peut être très utile à des fins de communication mais également comme cadre de référence des différentes parties prenantes.

Ce document doit être co-construit par différentes parties prenantes afin de s'assurer que celles-ci soient bien alignées sur les implications d'une démarche d'intrapreneuriat.

Quels éléments indiquer dans une charte d'intrapreneuriat ?

Différents éléments peuvent être évoqués dans une charte d'intrapreneuriat, notamment à travers des axes RH, légaux ou financiers.

La charte d'intrapreneuriat ou lettre de mission permet de formaliser les conditions de détachement des intrapreneurs et leurs obligations et droits dans le cadre de nouvelles responsabilités. Elle permet également de préciser les obligations et droits de l'entreprise par rapport aux intrapreneurs.

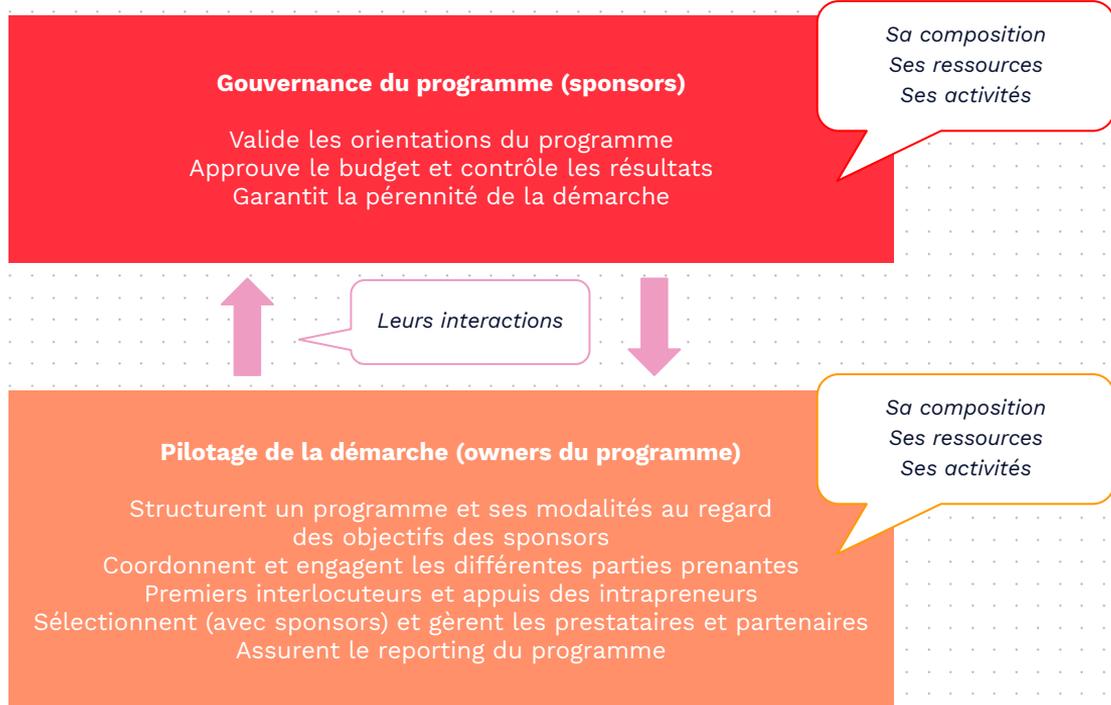
Ce document permet également de clarifier des éléments de propriété intellectuelle ou encore de rétribution financière potentiellement liés aux missions des intrapreneurs.

- Introduction
- Question 1
- Question 2
- Question 3
- Question 4**
- Question 5
- Conclusion

Quel cadre donner à la démarche d'intrapreneuriat ?

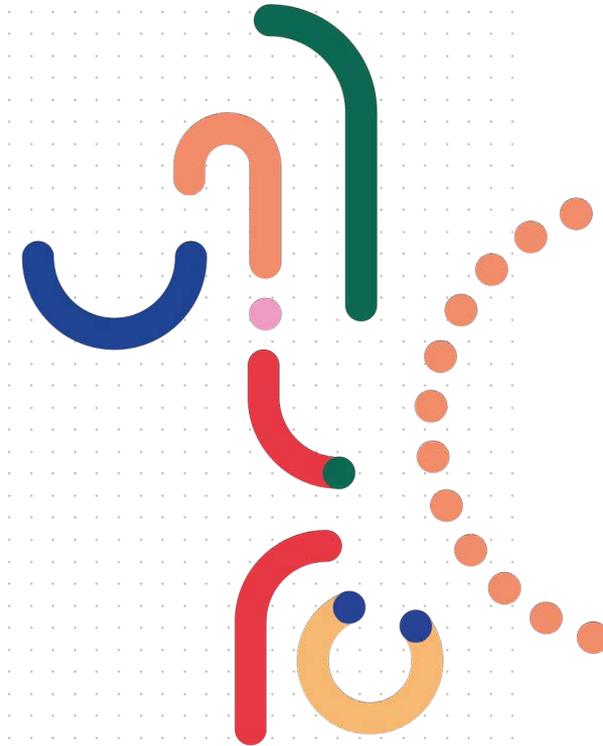
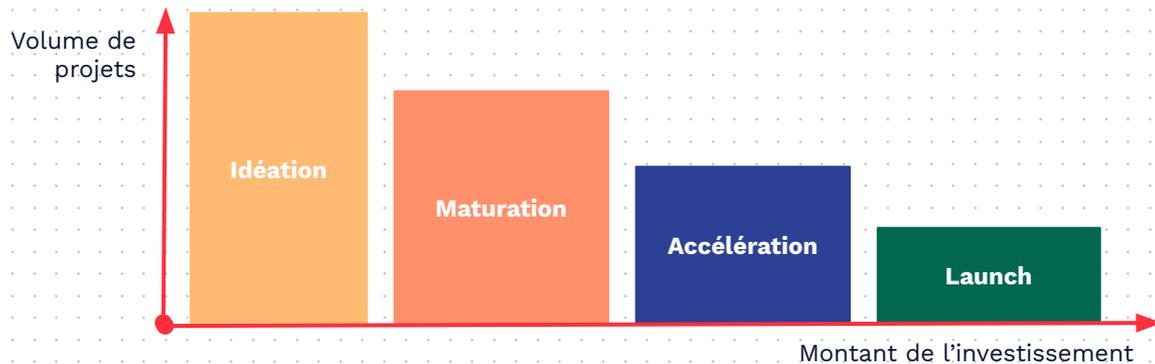
Des organes de gouvernance et de pilotage adaptés

La gouvernance du programme doit être définie en amont avec des périmètres clairs entre les rôles des sponsors (gouvernance) et des owners qui piloteront le déploiement opérationnel de la démarche.



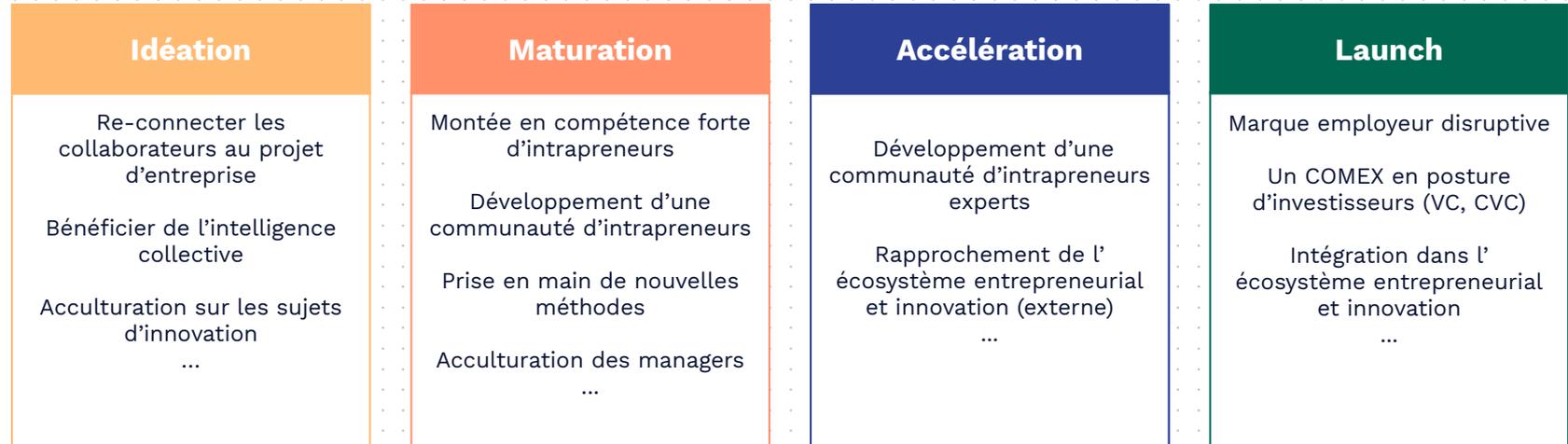
Une démarche frugale qui se concrétise dans un parcours structuré en quatre phases

Le dispositif d'intrapreneuriat fonctionne en entonnoir afin de constituer un portefeuille d'innovation cadré. Les projets sont évalués à l'entrée de chaque phase. Chaque phase correspond à un niveau de ressources et à des attendus qui sont différents et croissants.



Des bénéfices en terme de capital humain qui changent pour chaque phase

Structurer les bénéfices “capital humain” de chacune des phases de votre programme.



Capital humain

Business

Des livrables par projet différents pour chaque phase

Structurer les objectifs des projets pour chacune des phases de votre programme.

Idéation

Idées structurées et déposées sur une plateforme (structure imposée lors du dépôt de l'idée)

Possibilité de sélection par un jury ou par le vote des collaborateurs.

Maturation

Concept basé sur une observation des utilisateurs.

Minimum Sellable Product : première version du produit qui permet de démontrer une intention d'achat et prouve traction.

Livable : MSP (parfois un MVP)

Accélération

Concept validé par le marché (MSP) et capacité à délivrer la proposition de valeur

Minimum Viable Product : délivre la proposition de valeur et valide l'expérience utilisateur sur une petite communauté de clients

Livable : MVP + BP incluant développement du produit

Launch

Concept structuré et décliné dans un produit industrialisable.

Produit V1 et Beta : Produit déployable à l'échelle
Lancement marketing du produit : en interne comme en externe

Livable : Produit Beta + Tests d'acquisition + BP

Dimensionner et budgéter le programme

Le budget doit être réparti entre les phases du processus au regard des objectifs et bénéfices poursuivis avec le programme d'intrapreneuriat.

Il est à noter que le coût par projet est croissant plus on avance dans le programme car les besoins en ressources et accompagnement des projets sont croissants.

Idéation	Maturation	Accélération	Launch
ETP* interne gestion du programme : ETP interne projet : Budget : 25 à 50k€ % du budget total	ETP interne gestion du programme : ETP interne projet : Budget par projet : 5 à 10k€ % du budget total	ETP interne gestion du programme : ETP interne projet : Budget par projet : 50 à 100k€ % du budget total	ETP interne gestion du programme : ETP interne projet : Budget par projet : 100 à 500k€ % du budget total

*ETP = Equivalent Temps Plein

Sourcing en fonction des finalités

Les modalités d'identification d'idées vont varier en fonction des finalités de votre programme.
Quelques exemples de parcours en fonction des finalités choisies :

Approche bottom-up :

Programme pour faire émerger des idées de collaborateurs pour des innovations incrémentales et opérationnelles

Idéation

Maturation

Programme pour affiner le portefeuille d'innovation et accélérer les idées les plus prometteuses.
Les collaborateurs sont appelés à candidater pour contribuer sur une thème préalablement défini.

Maturation

Accélération

Launch

Approche top-down :

Programme pour lancer des solutions disruptives où les collaborateurs ont été sélectionnés sur la base de leurs compétences en lien avec le développement d'un nouveau produit ou service. L'approche top-down se matérialise souvent par la création d'une structure autonome au sein de l'entreprise (BU, Division, Startup Studio).

Accélération

Launch

L'accompagnement des intrapreneurs, bien travailler avec ses prestataires

Une clé pour la bonne gestion d'un programme est de maîtriser la répartition des tâches avec vos partenaires potentiels. Si vous travaillez avec un prestataire, voici une recommandation sur ce que vous pouvez lui confier et ce que vous devez garder en interne.

Equipe interne

Cadrage : cadrer les objectifs globaux de la démarche avec les sponsors

Idéation : Cadrage des thématiques du programme et de la population cible

Maturation : coaching pour accéder aux bonnes ressources et interlocuteurs internes, aide à la gestion des parties-prenantes internes

Accélération : Aide à l'identification de clients et experts internes, aide à la gestion des parties-prenantes internes

Launch : Aide à la gestion des parties-prenantes internes



Prestataires

Cadrage : Aide à la collecte et analyse des objectifs et besoins
Aide à la conception du programme

Idéation : Accompagnement à la définition des thématiques et des populations cibles, Organisation d'évènements & Plateforme d'idéation

Maturation : Contenu pédagogique, Coaching méthodologique & ouverture vers l'écosystème externe

Accélération : Coaching, expertises, ressources de production, locaux & ouverture vers l'écosystème externe

Launch : Coaching, expertises, ressources de production, locaux, accompagnement spinoff, alignement de parties prenantes internes (DSI...) & ouverture vers l'écosystème externe

Canevas pour construire et dimensionner son programme

Objectifs et finalités de la démarche

Définis par le sponsor et le(s) responsable(s) de la démarche

Idéation

Objectifs projets
quels objectifs pour cette phase

Objectifs Capital Humain
quels objectifs pour cette phase

Nombre de projets
quel volume pour cette phase

ETP
nombre d'ETP dédiés

Budget
quel budget pour cette phase

% du budget total

Maturation

Objectifs projets
quels objectifs pour cette phase

Objectifs Capital Humain
quels objectifs pour cette phase

Nombre de projets
quel volume pour cette phase

ETP
nombre d'ETP dédiés

Budget par projet
quel budget pour cette phase

% du budget total

Accélération

Objectifs projets
quels objectifs pour cette phase

Objectifs Capital Humain
quels objectifs pour cette phase

Nombre de projets
quel volume pour cette phase

ETP
nombre d'ETP dédiés

Budget par projet
quel budget pour cette phase

% du budget total

Launch

Objectifs projets
quels objectifs pour cette phase

Objectifs Capital Humain
quels objectifs pour cette phase

Nombre de projets
quel volume pour cette phase

ETP
nombre d'ETP dédiés

Budget par projet
quel budget pour cette phase

% du budget total

- Introduction
- Question 1
- Question 2
- Question 3
- Question 4
- Question 5**
- Conclusion

Quelles modalités opérationnelles pour sa démarche d'intrapreneuriat ?

Des modalités opérationnelles spécifiques à l'idéation

Idéation

Maturation

Accélération

Launch

Objectifs

Intégrer ici les objectifs définis.

Modalités possibles

Plateforme (de dépôt d'idées, d'acculturation...)

Évènement (hackathon, séminaire...)

Les questions clés à se poser avant de lancer la phase d'idéation

Qui incarne l'appel à idées dans l'organisation ?

S'agit-il d'un appel à projets ou d'un appel à candidatures sur des projets ou thématiques déjà définis ?

Quel périmètre donner à l'appel à idées (thématique, ouvert, incrémental...) ?

Quelle population peut y répondre ?

Quel niveau de structuration des idées est attendu ?

Quel contenu et quels outils diffuser ?

Comment seront sélectionnés les projets et/ou les personnes ?

A quelle fréquence l'appel à idées sera-t-il ouvert ? En continu ou par promotion ?

Des modalités opérationnelles spécifiques à l'idéation

Objectifs

Définis préalablement

Plateforme

Détail des modalités

Événement

Détail des modalités

Des modalités opérationnelles spécifiques à la maturation

Idéation

Maturation

Accélération

Launch

Objectifs

Intégrer ici les objectifs définis

Modalités possibles

Formations
Coaching
Évènements

Les questions clés à se poser avant de lancer la phase de maturation

Fonctionnement en continu ou par promotion (si en promotion, combien de projets par promotion) ?

A quelle fréquence le programme de maturation aura-t-il lieu ?

Quels sont les KPI pour les projets ?

Comment seront sélectionnés les projets pour continuer en accélération ?

Quelle implication des intrapreneurs ? Ont-ils du temps dédié pour leur projet ?

Combien de temps dure cette maturation ?

Combien d'intrapreneurs par projet en moyenne ?

Présentiel ou à distance ? Si présentiel où cette phase aura lieu (interne ou externe) ?

Des modalités opérationnelles spécifiques à la maturation

Objectifs

Définis préalablement

Formation

Détail des modalités

Coaching

Détail des modalités

Évènement

Détail des modalités

Des modalités opérationnelles spécifiques à l'accélération

Idéation

Maturation

Accélération

Launch

Objectifs

Intégrer ici les objectifs définis

Modalités possibles

Formation

Coaching

Ressources de production et expertise (internes et/ou externes)

Hébergement (interne dans sa BU d'origine, interne dans un Lab dédié ou externe dans un incubateur partenaire)

Les questions clés à se poser avant de lancer la phase d'accélération

Fonctionnement en continu ou par promotion ?

Quels sont les KPI pour les projets ?

Comment seront sélectionnés les projets pour continuer en lancement ?

Quelle implication des intrapreneurs ? Quel temps dédié ont-ils pour leur projet ?

Combien de temps dure cette phase d'accélération ?

Comment sont impliqués les clients internes des projets en accélération ? Participent-ils au financement des projets en accélération ?

Des modalités opérationnelles spécifiques à l'accélération

Objectifs

Définis préalablement

Formation

Détail des modalités

Coaching

Détail des modalités

Ressources

Détail des modalités

Hébergement

Détail des modalités

Des modalités opérationnelles spécifiques au launch

Idéation

Maturation

Accélération

Launch

Objectifs

Intégrer ici les objectifs définis

Modalités possibles

Formation

Coaching

Ressources de production et expertise (internes et/ou externes)

Hébergement (interne dans sa BU d'origine, interne dans un Lab dédié ou externe dans un incubateur partenaire)

Les questions clés à se poser avant de lancer la phase de launch

Quels sont les KPI pour les projets ?

Quelle implication des intrapreneurs ? Quel temps dédié ont-ils pour leur projet ?

Quelles options de sortie pour les projets (atterrissage en interne dans une BU existante, création d'une BU, création d'une spinoff...)?

Quelles règles de partage de la valeur créée ?

Quelle gouvernance pour les projets en phase de lancement ?

Combien de temps pour cette phase de lancement ?

Des modalités opérationnelles spécifiques au launch

Objectifs

Définis préalablement

Formation

Détail des modalités

Coaching

Détail des modalités

Ressources

Détail des modalités

Excubation

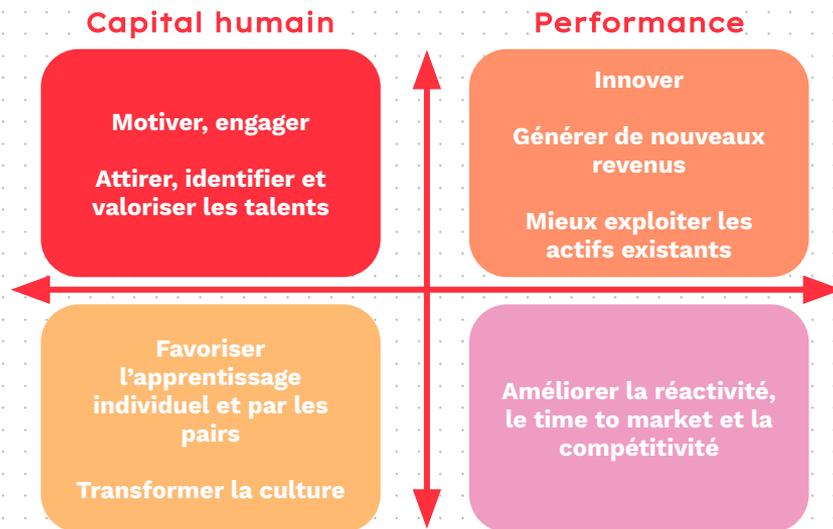
Détail des modalités

Identifier les KPI du programme

Les KPI se construisent de manière ad hoc pour chaque programme au regard des finalités globales de la démarche mais également des modalités opérationnelles mises en place pour chacune des phases.

Niveau de participation, reconnaissance et satisfaction des intrapreneurs, de leur entourage et des employés en général
Connaissance et intérêt pour le programme parmi les candidats et les talents existants

Nouvelles compétences acquises (savoir faire et être), évolution de carrière
Développement capital social via réseau interne et externe
Perceptions: plus d'initiatives et de prise de risque, plus de transparence et de réactivité, plus de transversalité, plus de sens



Nombre de projets aux divers stades de développement
Nombre de nouveaux produits lancés avant/après
Revenus générés par le programme et ROI du programme
Utilisation de ressources « slack »: capacité non utilisée, brevets et autres, savoir faire uniques

Longueur du cycle de développement projets intrapreneuriaux vs normal
Ordre d'entrée sur le marché projets intrapreneuriaux vs normaux

- Introduction
- Question 1
- Question 2
- Question 3
- Question 4
- Question 5
- Conclusion**

Conclusion



Construire son programme intrapreneurial : les éléments clés

Contexte

Les conditions sont-elles favorables au déploiement de l'intrapreneuriat ?

Positionnement / Proposition de valeur

Quel est le positionnement interne du programme d'intrapreneuriat ?

Finalités et objectifs

Quelles sont les finalités du programme d'intrapreneuriat ?

Parties prenantes

Quelles parties prenantes faut-il impliquer et à quel moment ?

Cadre et budget

Quel cadre donner à la démarche d'intrapreneuriat ?

Modalités opérationnelles

Quelles modalités opérationnelles pour sa démarche d'intrapreneuriat ?

Conclusion

Il existe autant de programmes d'intrapreneuriat que d'entreprises !

Nous espérons que les outils présentés vous aideront à développer une démarche d'intrapreneuriat pérenne et adaptée à votre réalité : un intrapreneuriat qui développe l'esprit entrepreneurial et collaboratif et qui contribue à renforcer et à diversifier votre portefeuille d'innovations.

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
(contact: vbouchard@em-lyon.com)



- Vous souhaitez déployer une démarche d'intrapreneuriat et vous avez besoin d'accompagnement pour cadrer votre démarche
- Vous recherchez un partenaire pour opérer avec vous votre programme d'intrapreneuriat
- Vous avez déjà lancé une démarche d'intrapreneuriat et vous voulez en faire l'audit
- Vous voulez lancer rapidement des projets d'innovation (incrémentale ou disruptive)

Prenons RDV et échangeons sur vos besoins
(contact: guilain@theschoolab.com)



Merci