

COMPRENDRE LES MÉCANISMES DE L'INTRAPRENEURIAT

LIVRE BLANC
PROPOSÉ PAR

early
makers

em
lyon
business
school

Sommaire

Introduction

- L'intrapreneuriat ? p. 6
 - Un concept qui attire p. 6
 - Tout un écosystème..... p. 7
- 1.** Dans quels contextes mettre en place une stratégie d'intrapreneuriat ? p. 9
 - 2.** Quels sont les leviers de la mise en œuvre de l'intrapreneuriat ? p. 11
 - 3.** Quels sont les bénéfices pour l'entreprise ? p. 15
 - 4.** Intrapreneuriat et RH p. 17
 - 5.** Quel est le profil de l'intrapreneur ? p. 19
 - 6.** Intrapreneur, quelques règles clés..... p. 21



Dans le cadre du lancement de l'institut de l'intrapreneuriat, Véronique Bouchard, professeure en stratégie, organisation et intrapreneuriat à **emlyon business school**, vous offre à travers ce livre blanc un panorama complet de l'intrapreneuriat, et vous livre ses conseils pour mettre en place une démarche intrapreneuriale au sein de votre organisation.

L'institut de l'intrapreneuriat

Cet institut est développé pour accélérer la professionnalisation de l'intrapreneuriat et l'émergence de conditions favorables au succès des intrapreneurs en entreprise par le biais de **la formation, de la recherche et de la diffusion des savoirs**.

Il vise à développer un réseau d'excellence pour en faire bénéficier les entreprises et à accélérer l'apprentissage sur cette thématique en croisant pratique, recherche et formation.

Toutes les entreprises peuvent s'associer à cette démarche aux côtés d'**emlyon business school** à différents niveaux, selon leurs besoins, leur connaissance et leurs réflexions dans la mise en place d'une démarche intrapreneuriale.

La formation sur-mesure à emlyon business school

- **6 200 participants** en formation continue/an dont **4 500** dans les programmes de formation sur-mesure
- En présentiel sur **4 campus** (Lyon-Ecully, Paris, Casablanca et Shanghai) ou directement en entreprise, **en blended learning ou e-learning**.
- Trois thématiques fortes sont au cœur de notre expertise :
 - > **Anticiper & adresser les transformations** : accompagner vos managers pour comprendre les ruptures et imaginer de nouveaux business models.
 - > **Hybrider ses pratiques managériales** : développer les capacités managériales et collaboratives de vos équipes pour faire face aux nouveaux environnements et enjeux sociétaux (gouvernance, RSE, globalisation, interculturel...).
 - > **Relier l'individu à l'organisation par l'open strategy & l'intrapreneuriat** : donner du sens à l'action de vos collaborateurs au sein de votre organisation en les inscrivant dans une démarche intrapreneuriale.

Bonne lecture !

Introduction

L'intrapreneuriat ?

Le terme intrapreneuriat résulte de la fusion de deux termes : « interne » et « entrepreneuriat ». Même si le mot se rapproche de son pendant “entrepreneuriat”, il ne décrit pas tout à fait la même dynamique. La principale différence entre un entrepreneur et un intrapreneur réside dans le fait que le second est employé de l'entreprise au sein de laquelle il développe un projet d'innovation en autonomie.

Si l'on rapproche les définitions de Carrie (1997) et Basso et Legrain (2004), on comprend que l'intrapreneuriat est une dynamique au sein d'une entreprise, mais aussi un outil de mobilisation du personnel qui permet aux employés de satisfaire un besoin d'entreprendre, de développer leur employabilité et leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. Par ailleurs pour l'entreprise, ce genre de démarche permet de favoriser l'innovation et le développement des affaires, ainsi que la rétention des talents et la motivation des collaborateurs. L'intrapreneuriat est à la fois un levier de transformation, un incubateur d'innovation et un accélérateur du changement qui peut avoir un impact sur la façon dont opèrent les ressources humaines.

La définition de Sharma et Chrisman permet de résumer le concept de la façon la plus succincte possible : « L'intrapreneuriat est le processus par lequel un individu (ou un groupe d'individus), en association avec une organisation existante, crée une nouvelle organisation ou génère le renouvellement ou l'innovation au sein de cette organisation. »

L'intrapreneuriat, ce n'est pas de l'innovation simple ni du « corporate venturing », de l'essaimage et de l'entrepreneuriat, c'est un concept et une dynamique à part entière, qui nécessite une gestion adaptée.

Un concept qui attire

L'intrapreneuriat n'est pas un phénomène nouveau. La première description scientifique du processus intrapreneurial remonterait à 1983 (Burgelman), la première analyse scientifique d'un dispositif se situe quant à elle, aux alentours de 1990 (Kanter et al.). D'après Véronique Bouchard, qui enseigne la stratégie et l'intrapreneuriat depuis 2000, le phénomène intrapreneurial a connu trois périodes de boom : la seconde moitié des années 80, avec les déréglementations aux USA, le tournant du siècle avec la révolution internet et enfin les années 2010 avec la révolution digitale.

Avec l'essor des cultures startup et entrepreneuriales, de plus en plus de grands groupes se sont intéressés au phénomène ces dernières années. En effet, l'attrait pour les dynamiques d'innovation des startups a amené les entreprises “traditionnelles” à se questionner sur la façon d'intégrer ces dynamiques au sein de l'entreprise, dans le cadre de projets encadrés. Des grands noms français comme Axa, Altran ou Orange ont déjà implémenté des initiatives pour permettre à leurs salariés de lancer des démarches d'intrapreneuriat, afin de porter des projets innovants dans un contexte agile et sécurisé.

L'intrapreneuriat attire. D'abord les entreprises pour la promesse de développement et de croissance, mais aussi les salariés, du cadre confirmé au jeune diplômé, pour les perspectives de développer un projet innovant en toute autonomie. “En quatre ans, les programmes d'intrapreneuriat ont été multipliés par quatre”, explique aux Echos Raphaël Thobie, cofondateur de CreateRocks, une startup qui, depuis 2016, propose aux groupes de développer l'intrapreneuriat. Tous les secteurs sont concernés par le phénomène et le service public ne fait pas exception.

En mai 2019, le journal les Echos rapportait les déclarations de la Société Générale, qui affirmait avoir collecté 600 idées formulées par ses salariés lors de son “Internal startup call” en 2017. À l'issue de cet appel aux idées, 60 startups ont été créées dont 36 étaient toujours en vie mi-2019. D'autres projets rencontrent des succès incontestés, c'est le cas notamment de la marque de yaourt Les 2 Vaches, imaginée et développée par un salarié-intrapreneur, chez Danone.

Chez la population étudiante composée de futurs actifs, le concept attire. 83% estiment que « l'intrapreneuriat peut permettre aux salariés de développer leur potentiel et de progresser au sein de leur entreprise », qu'il « offre aux salariés l'opportunité d'entreprendre ou de développer un projet sans quitter leur emploi, dans un cadre sécurisant » (82%). Par ailleurs, 76% pensent que « l'intrapreneuriat permet aux entreprises d'attirer et de fidéliser leurs talents en tirant parti de leur dynamisme » et « de bénéficier d'une visibilité et d'une reconnaissance managériale accrue dans l'entreprise » (71%). 67% des étudiants assurent par ailleurs que lorsqu'ils chercheront un emploi, ils seront plus sensibles aux entreprises proposant une démarche d'intrapreneuriat.

Tout un écosystème

Un tel essor de l'intérêt vis-à-vis de l'intrapreneuriat a favorisé l'apparition d'un écosystème dans lequel plus d'une vingtaine de startups en France accompagnent les entreprises pour faciliter la mise en place de programmes d'accompagnement. Ces startups proposent des outils, comme Ayno et MyCrowdCompany qui ont développé leurs plateformes de “crowd thinking” afin de faciliter l'appel aux projets. Le but de telles solutions est de faciliter l'émergence d'idées des collaborateurs au sein d'une entreprise, d'encourager l'innovation participative et d'accompagner le développement des projets.

Dans un autre registre, d'autres startups telles que BeMyApp et Startup Inside se spécialisent dans l'événementiel, avec l'organisation d'animations de type hackathon. Enfin un troisième type de parties prenantes, incubateurs et startups, proposent des programmes d'intrapreneuriat clé en main aux entreprises désireuses de se lancer dans l'aventure. Leur objectif est d'accompagner la formation des employés intrapreneurs à la conduite de projets d'innovation.

Par ailleurs on identifie de nombreuses communautés, notamment en ligne, qui constituent des lieux d'échange pour les intrapreneurs, ils y échangent conseils et best practices. Parmi ces groupes, la communauté Les Hacktivateurs cherche à “faire découvrir, promouvoir et encourager l'intrapreneuriat, le corporate hacking et l'intelligence collective”. Par ailleurs le groupe Les Intrapreneuses, lancé par Marjorie Pouzadoux, elle-même intrapreneuse au sein du groupe Prisma Media, encourage femmes et hommes à s'impliquer dans des démarches d'intrapreneuriat, à grand renfort d'informations pratiques, de témoignages et de cas inspirants. Un espace «Feel good dans la forme, très sérieux dans le fond», comme elle le qualifie.

Dans un autre registre, de nombreuses formations fleurissent, notamment au sein d'établissements d'enseignement supérieur privés et publics, comme **emlyon business school**.



1 Dans quels contextes mettre en place une stratégie d'intrapreneuriat ?

D'après Véronique Bouchard, il existe 4 contextes d'entreprise dans lesquels encourager l'intrapreneuriat est recommandé.

1 - L'organisation dévitalisée

Une entreprise qui a traversé une ou des périodes difficiles peut en ressortir affaiblie. Dans des contextes de réduction des coûts et des effectifs, de changements de direction, ou encore de fusion acquisition, la confiance des employés ainsi que leur motivation s'étiolent. Dans de tels contextes, il est recommandé d'encourager les démarches d'intrapreneuriat afin de donner un nouveau souffle aux collaborateurs, une nouvelle impulsion et un sentiment de mouvement vers l'avant. Véronique Bouchard écrit : "L'intrapreneuriat devient le symbole et le signe tangible d'un changement d'ère, la preuve que la créativité, la vision à long terme et la prise de risque sont de nouveau à l'honneur."

2 - L'organisation rigide

Certaines organisations sont très orientées process et impliquent de très longues chaînes de décision, qui rendent les démarches d'innovation difficiles. Ce manque d'agilité se caractérise par l'existence de très nombreuses règles et étapes de décision, par ailleurs le nombre d'acteurs impliqués dilue considérablement la responsabilité. Face à l'injonction actuelle d'innover rapidement, de faire preuve de réactivité pour s'adapter aux marchés mouvants, ces entreprises ont besoin d'une alternative qui leur permet de contourner les process pour innover. L'intrapreneuriat peut intervenir comme alternative, en fournissant à un ou des collaborateur(s) la latitude de mener un projet en dehors des procédures habituelles. Dans ce genre de structure, l'auteure conseille de garder ces initiatives cachées au départ : "car dans ces organisations rigides, les conflits entre innovateurs et « gestionnaires » sont particulièrement rudes et se concluent rarement en faveur des premiers".

3 - L'organisation inventive

Comme son nom l'indique, cette entreprise dispose de la base en termes de ressources pour innover : culture R&D et collaborateurs qualifiés. Ce genre de contexte est un vivier pour les idées, l'intrapreneuriat peut intervenir ici pour permettre le développement de nouvelles idées sans porter atteinte au développement des projets stratégiques. Avec un financement conditionnel, l'entreprise peut décider d'augmenter le financement d'une idée qui se manifeste comme prometteuse pour intégrer le portefeuille de ses produits stratégiques. Avec le bon soutien, les organisations inventives peuvent ainsi générer plus d'innovations et de revenus. "Elles peuvent également retenir des employés précieux, inventeurs et développeurs talentueux qui autrement pourraient quitter l'entreprise pour se lancer dans l'aventure entrepreneuriale", ajoute l'auteure.

4 - L'internationalisation

Une entreprise qui s'internationalise crée un contexte favorable à l'intrapreneuriat. En effet, devoir s'adapter à de nouveaux marchés locaux, une clientèle, des employés et des fournisseurs différents implique de faire preuve de réactivité, d'adaptabilité voire de savoir prendre des risques. Véronique Bouchard explique : "Pour réussir dans un tel contexte, il faut un manager (ou une petite équipe) à l'esprit pionnier qui connaisse l'organisation en profondeur, qui sache préserver l'essentiel de son modèle de succès, mais qui sache également faire les adaptations requises et les vendre à la direction générale." L'intrapreneuriat permet dans ce contexte de donner la latitude de manifester créativité et débrouillardise à ces entrepreneurs dans l'âme dans l'intérêt des enjeux stratégiques de l'entreprise.

Safran's Intrapreneur Boot camp : un programme de (trans)formation qui révèle des innovateurs

Acquérir la posture et les connaissances qui permettront aux collaborateurs de porter des projets innovants au sein de leur entreprise, c'est dans cet esprit qu'a été conçu le programme d'intrapreneuriat de Safran. L'objectif de cette formation est de révéler des 'innovateurs', des acteurs capables de repenser leurs méthodes de travail et d'insuffler une nouvelle dynamique dans l'entreprise en les sortant de leur quotidien, de leurs missions habituelles.

Pensé sur trois sessions de trois jours chacune, et développé en co-construction, le boot camp se tient au sein des locaux de Safran et dans les locaux parisiens d'emlyon business school. Au programme : transformer les idées en opportunités, valider un marché, effectuer l'étude de faisabilité, le business plan, le pitch... le tout, avec un fort accent placé sur la cohésion d'équipe. A l'issue du programme étalé sur quatre mois et intercalé de suivis réguliers par des coachs emlyon business school, les collaborateurs obtiennent un certificat qui justifie de leur expérience et de leur capacité intrapreneuriale.

La première session a été ouverte à près de 50 000 collaborateurs ; plus de 100 projets ont été déposés, sept équipes ont été retenues pour le programme et deux sont incubées dans le booster entrepreneurial de Safran.



« La réputation de pionnier d'emlyon business school en matière d'intrapreneuriat a apporté de la légitimité à notre projet en interne. Sa compréhension des enjeux économiques des grands groupes, associée à une connaissance des nouvelles méthodes pratiquées dans les startups, a représenté un atout décisif dans le succès du programme. »

-
Olivier Leclerc // Innovation catalyst & intrapreneurship activist // Safran

2 Quels sont les leviers de la mise en œuvre de l'intrapreneuriat ?

Pour Véronique Bouchard, 7 leviers principaux sont nécessaires pour mettre en place une démarche intrapreneuriale au sein des organisations.

1 - L'engagement de la direction

Selon les entreprises, cet engagement peut varier. Il s'exprime de diverses façons : tout d'abord à travers les communications et les prises de parole internes ou encore par la propension à aller au-devant des profils intrapreneurs. Dans tous les cas, un lien entre le top management et la ou les personnes qui s'engagent dans un projet d'intrapreneuriat donne une plus grande chance de donner les meilleures ressources et la meilleure visibilité au projet.

2 - La constitution d'espaces d'autonomie

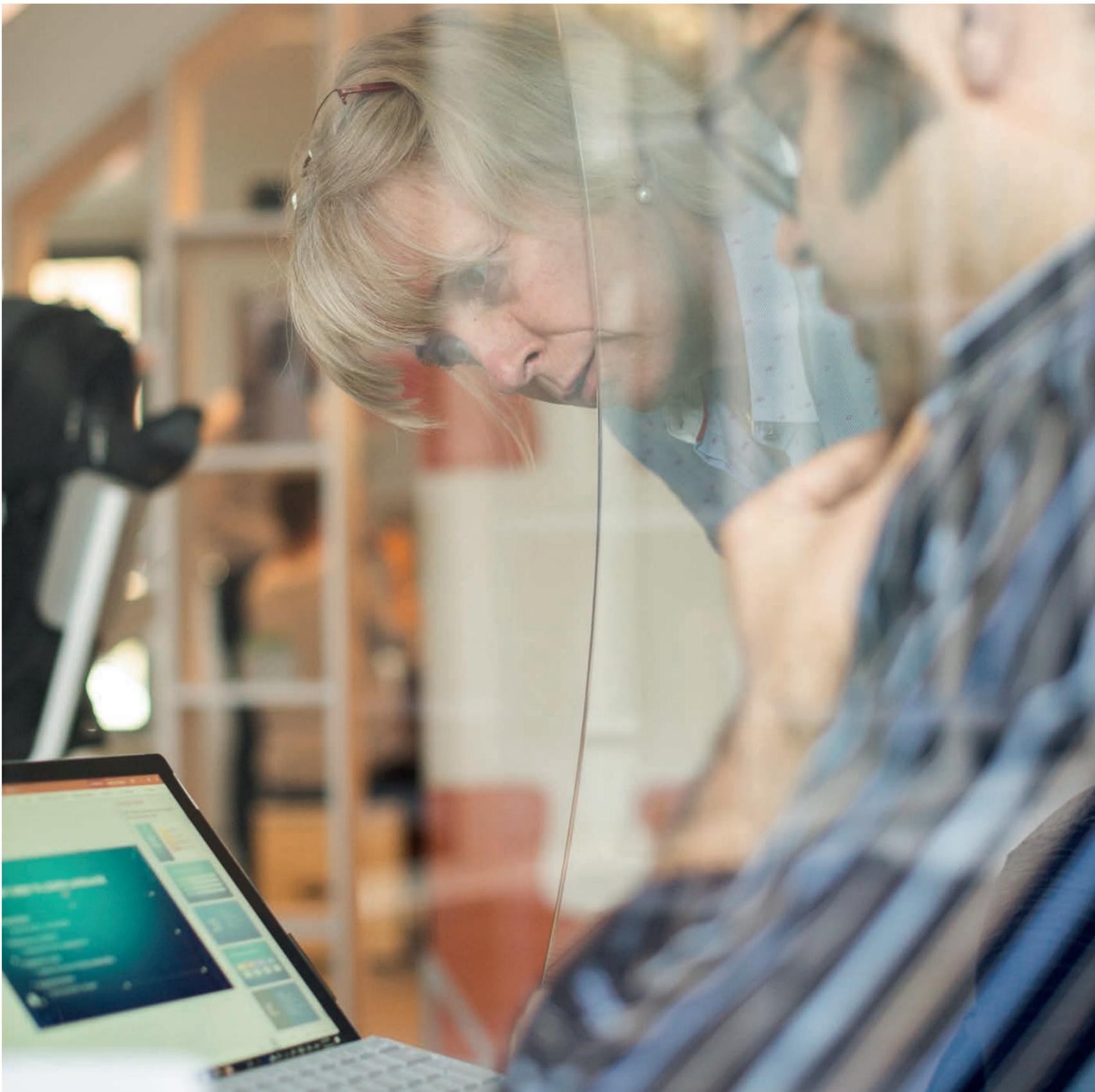
Au coeur de la notion d'intrapreneuriat se trouve la notion d'autonomie. Pour éviter que les projets d'intrapreneuriat se trouvent vampirisés ou court-circuités par les process et les projets de l'entreprise, il est important de créer un espace dédié, physique et/ou virtuel, qui permettra aux employés une plus grande liberté pour travailler sur ces projets en marge. Certaines entreprises créent pour cela des entités distinctes qui fonctionnent avec leurs propres règles.

3 - Mise en place de procédures d'évaluation et d'accompagnement formalisées

Une démarche d'accompagnement et d'évaluation formalisée représente une promesse de sérieux de la part de la direction, qui se positionne comme garant de l'objectivité et de l'équilibre des mécanismes de sélection et de financement. Ces processus, souvent en entonnoir, permettent de canaliser les initiatives intrapreneuriales et de valider la viabilité et l'intérêt des projets.

4 - Intensification des échanges et de la communication

Plus les employés de compétences et de niveaux hiérarchiques différents communiqueront entre eux, plus les opportunités d'identifier de potentielles innovations se feront sentir. Manifester des problématiques pour les uns peut se transformer dans la tête de potentiels intrapreneurs en un projet d'innovation, de plus la connaissance des enjeux stratégiques de l'entreprise, s'ils sont partagés par la direction, peut par ailleurs ouvrir la possibilité à des démarches d'innovation individuelles allant dans son sens.



5 - Mise en place de systèmes d'incitation

Dans les démarches intrapreneuriales, les employés s'engagent initialement sans contrepartie. Mais une fois lancées, les interrogations surviennent et l'engagement du collaborateur peut s'étioler. Le défi pour l'entreprise réside dans sa capacité à mettre en place des processus d'incitation, afin de veiller à maintenir la motivation de ses intrapreneurs.

6 - Formation et sensibilisation des employés

Le frein à l'intrapreneuriat se trouve souvent dans la tête des collaborateurs. La plupart ne s'en sentent pas capables ou ne s'imaginent pas avoir les compétences nécessaires. Il est du rôle de la direction d'expliquer la démarche intrapreneuriale afin de donner aux potentiels volontaires les repères pour se lancer, notamment à l'aide de programmes de formation.

7 - La règle du temps libre

Enfin une entreprise qui souhaite insuffler une dynamique intrapreneuriale en son sein doit prendre en compte que la ressource principale pour mener un projet d'innovation, c'est le temps. Aussi certaines entreprises qui disposent de programmes d'intrapreneuriat appliquent officiellement la "règle du temps libre", pour permettre à leurs collaborateurs intrapreneurs de développer sereinement leurs idées.



3 Quels bénéfices pour l'entreprise ?

1 - Innover

Innover est une des conditions de croissance pour l'entreprise. Avec des marchés en constante évolution et une culture startup qui crée de nouvelles formes de concurrence, l'entreprise doit être en mesure de faire face à ce besoin de compétitivité. L'intrapreneuriat est un outil pour y parvenir. Avec des taux d'échec de l'innovation élevés, il faut l'encourager un maximum pour identifier les innovations pérennes et stratégiques.

2 - Générer de nouveaux revenus

L'un ne va pas sans l'autre. Qui dit innovation, dit diversification. L'intrapreneuriat permet de développer de nouvelles offres stratégiques et aide l'entreprise dans sa transformation. L'intrapreneuriat aide aussi à inventer les modèles de revenus de demain.

3 - Mieux exploiter les actifs existants

L'intrapreneuriat est un mode de développement frugal qui fait levier sur les actifs et ressources sous-utilisés de l'entreprise («slack resources») et peut être utilisé pour mieux valoriser ses actifs intangibles (inventions, savoir-faire, brevets, marques, etc.).

4 - Améliorer le time to market et la compétitivité

Comme décrit précédemment, les processus de certaines entreprises ne permettent pas d'innover rapidement. Les cellules et projets d'intrapreneuriat permettent de créer des «bulles» d'innovation en marge des longues étapes de décision et de validation, afin de plus rapidement tester et mettre sur le marché de nouvelles offres.

5 - Anticiper le « travail de demain »

Avec l'essor de la culture lean véhiculée par les startups, le monde du travail évolue vers une nouvelle étape ou «test and learn», faire plutôt que dire et agilité façonnent les cultures de travail. L'intrapreneuriat s'imprègne de ses cultures et permet à l'entreprise de se familiariser avec.



5 Quel est le profil de l'intrapreneur ?

Dans leur publication "Effects of managers' entrepreneurial behavior on subordinates", Pearce II J.A., Kramer T.R. et K.D. Robbins identifient dès 1997, 11 caractéristiques des intrapreneurs :

1. Met efficacement en acte les propositions d'actions malgré la bureaucratie
2. Démonstre de l'enthousiasme pour acquérir de nouveaux savoir-faire
3. Change rapidement le cours de l'action si les résultats ne sont pas au rendez-vous
4. Encourage les uns et les autres à prendre des initiatives pour défendre et mettre en œuvre leurs propres idées
5. Incite les collaborateurs à repenser leur travail (méthodes et contenu) de façon nouvelle et stimulante
6. Consacre du temps à aider les autres et à trouver des voies pour améliorer produits et services
7. Se bat pour les bonnes idées des autres
8. Avance avec audace une nouvelle approche prometteuse là où d'autres restent sur le statu quo : il prend des risques
9. Décrit de manière réaliste la vision du futur projeté et les moyens nécessaires pour y parvenir
10. Convainc les gens de s'allier pour affronter les défis
11. Crée un environnement où les gens trouvent plaisir à proposer des améliorations

Pour Véronique Bouchard, il y a quatre compétences clés chez l'intrapreneur :

L'autonomie individuelle

La possibilité d'agir et de faire des choix de façon autonome est au cœur de la posture intrapreneuriale.

L'engagement personnel

C'est à la fois la conséquence et la contrepartie de l'autonomie individuelle. Par ailleurs parce qu'il a défini librement le projet et son organisation, l'intrapreneur est fortement engagé.

La frugalité

Les difficultés que peuvent rencontrer les intrapreneurs pour financer leur projet, conduit souvent à adopter des solutions originales et peu coûteuses.

La gestion des interfaces

L'intrapreneur évolue dans un environnement d'entreprise très structuré, dans lequel il doit trouver de la légitimité pour faire avancer son projet. Il doit gérer 3 grands types d'interfaces que sont : l'interface intrapreneuriat/organisation, l'interface individu/entreprise, l'interface projet/stratégie d'ensemble.



6 Intrapreneur, quelques règles clés

Les dix commandements de l'intrapreneur

Dans son ouvrage, Véronique Bouchard rappelle les commandements de l'intrapreneur selon l'auteur et consultant Gifford Pinchot :

1. Constitue une équipe, l'intrapreneuriat n'est pas une activité solitaire
2. Partage la reconnaissance et les récompenses
3. Demande conseil avant de demander des ressources
4. Promets peu, accomplis beaucoup - la publicité met en alerte le système immunitaire de l'entreprise
5. Accomplis toutes les tâches nécessaires à la réalisation de ton rêve, indépendamment de ta description de tâches
6. Il est plus facile de s'excuser que de demander la permission
7. Tiens compte des intérêts de l'entreprise et de ses clients plus encore que des procédures et des règlements
8. Viens au travail en étant prêt à te faire renvoyer
9. Poursuis tes buts avec intégrité et pragmatisme
10. Honore tes parrains (sponsors) et éduque-les

Les dix erreurs à éviter

Modérant quelque peu ces propos basés sur une culture d'entreprise et d'innovation américaines, Véronique Bouchard précise cependant qu'en Europe, la culture intrapreneuriale est légèrement différente et peut être un peu moins frontale. Elle propose à son tour une liste de 10 erreurs à éviter :

1. Penser et agir comme un entrepreneur indépendant
2. Compter sur des budgets généreux, une aide inconditionnelle et une bienveillance diffuse
3. Se reposer sur un parrain puissant
4. Se laisser arrêter par son supérieur direct / négliger son supérieur direct
5. Accroître inutilement sa visibilité
6. Négliger la dimension « business » au profit de la dimension technique
7. Ignorer l'existence de projets similaires et/ou concurrents
8. Repousser le chiffrage économique à plus tard
9. Tarder à expliciter ses attentes en cas de succès, d'abord à soi-même puis à sa direction
10. S'identifier trop étroitement au projet

Vos contacts :

Recherche et institut de l'intrapreneuriat :

Véronique Bouchard

Professeure en stratégie, organisation et intrapreneuriat
vbouchard@em-lyon.com

Gaël Chauvel

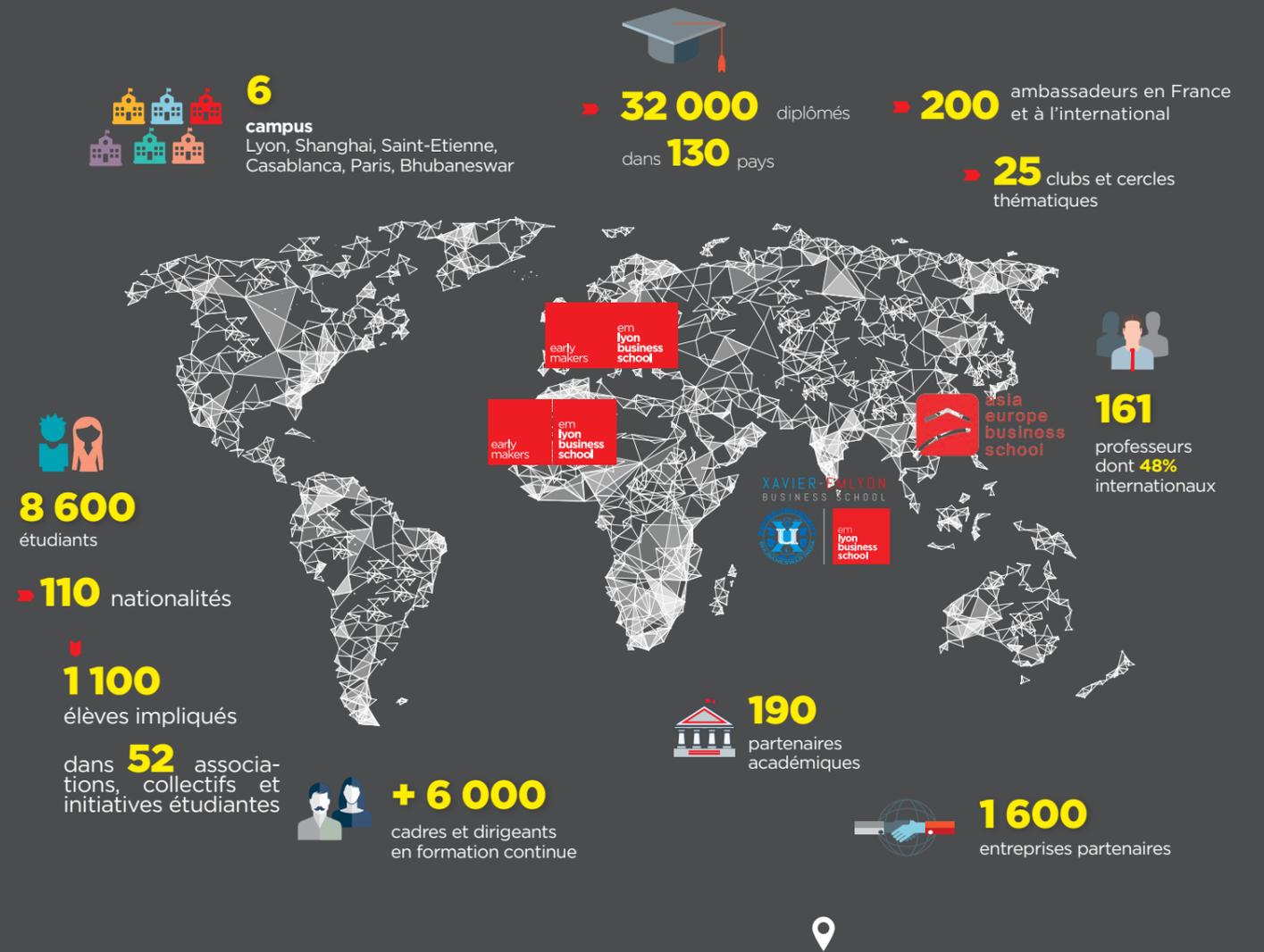
Directrice des partenariats entreprises
chauvel@em-lyon.com

Formation sur-mesure en intrapreneuriat :

Romuald Gallet

Directeur du développement executive education
gallet@eml-executive.com

emlyon business school



Chiffres 2020

Visitez nos campus sur google street view

Campus emlyon business school

LYON . SHANGHAI . SAINT-ETIENNE . CASABLANCA . PARIS .
BHUBANESWAR

 Découvrez nos campus avec google street view



Formation continue opérée par



affiliée à



ambassadeur

