

A photograph of a construction site at sunset. The sky is a mix of orange, yellow, and grey. In the foreground, there's a grid of rebar for a concrete slab. Two workers in safety gear are visible: one in an orange vest and another in a grey jacket. A crane is partially visible in the background.

Le responsable de l'intrapreneuriat : Un métier en construction

Une enquête auprès de 20
responsables d'intrapreneuriat

Les auteures



Sylvie Gomes

- Consultante en transformation des entreprises et Intrapreneuriat - NOVI
- Intrapreneure de 2007 à 2017 sur un marché émergent (mise en place de la communauté des « Cartier Ambassadeurs » - Groupe Richemont)
- Mémoire sur l'écosystème intrapreneurial en France en 2019, dirigé par V. Bouchard
- Entrepreneur, Business Angel et mentorat de startup innovantes



Véronique Bouchard

- 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
- Créatrice de L'Institut de l'Intrapreneuriat

Les sources

Recherche sur le déploiement de programmes d'intrapreneuriat

- Effectuée entre 2001 et 2017 par **V. Bouchard**
 - Bouchard, V., Fayolle A. 2018. Corporate Entrepreneurship, London: Routledge
 - Bouchard, V. 2009. Intrapreneuriat: Innovation et croissance, Entreprendre dans l'entreprise, Paris: Dunod
 - [Bouchard, V. 2017. L'entrepreneuriat organisationnel au service de l'innovation. The Conversation France](#)
 - Bouchard, V, Fayolle, A. 2012. Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat ? Revue Internationale de Gestion, 36 (4): 11-21 P.
 - Bouchard, V. 2007. Les dispositifs intrapreneuriaux à la loupe. L'Expansion Management Review, 125: 28-35 P.

Recherche sur les responsables de programmes d'intrapreneuriat

- Effectuée entre Septembre et Décembre 2019 par **S. Gomes** dans le cadre d'un mémoire de fin d'étude EMBA "Corporate Entrepreneur" à emlyon business school
- Interviews semi-ouvertes de 20 responsables de programmes français

Sommaire



1

Pourquoi s'intéresser au responsable d'intrapreneuriat



2

Les quatre grandes missions des responsables de programme



3

Le profil des responsables de programme



4

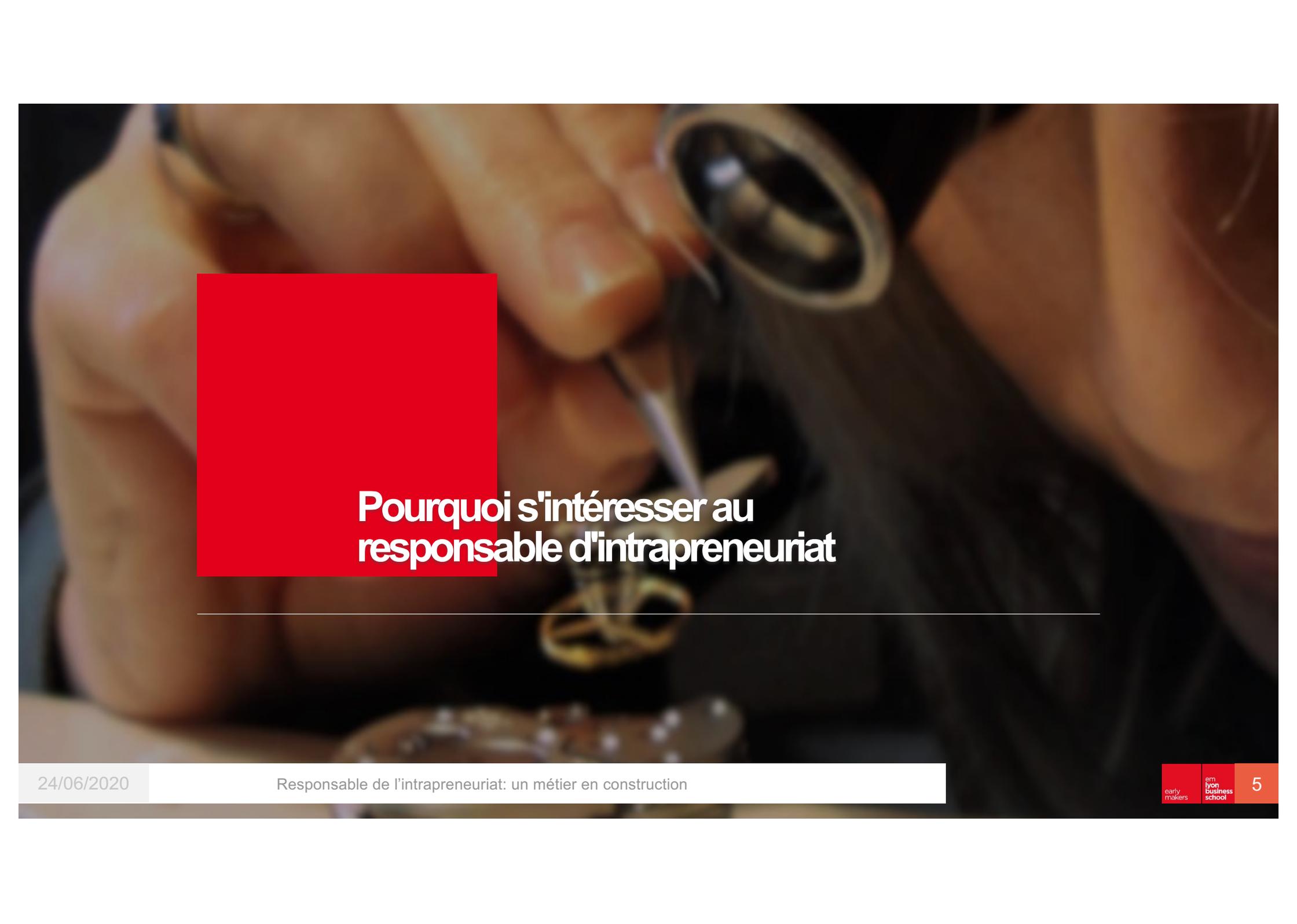
Quel responsable êtes-vous?



5

Compléter et développer ses compétences





Pourquoi s'intéresser au responsable d'intrapreneuriat

24/06/2020

Responsable de l'intrapreneuriat: un métier en construction

early
makers

em
lyon
Business
school

5

Pourquoi s'intéresser au responsable de l'intrapreneuriat

- **Le succès de l'intrapreneuriat dépend de lui/elle en bonne partie!**
- **C'est un métier destiné à se développer**
- **Mais c'est un poste mal défini :**
 - Le métier est en train de s'inventer
 - Les programmes d'intrapreneuriat et les challenges sont très différents selon les entreprises
- **La recherche peut fournir des pistes sur :**
 - Les profils à privilégier selon les finalités et le contexte
 - Les compétences à développer selon le profil, les finalités et le contexte



Les quatre grandes missions des responsables de programme

24/06/2020

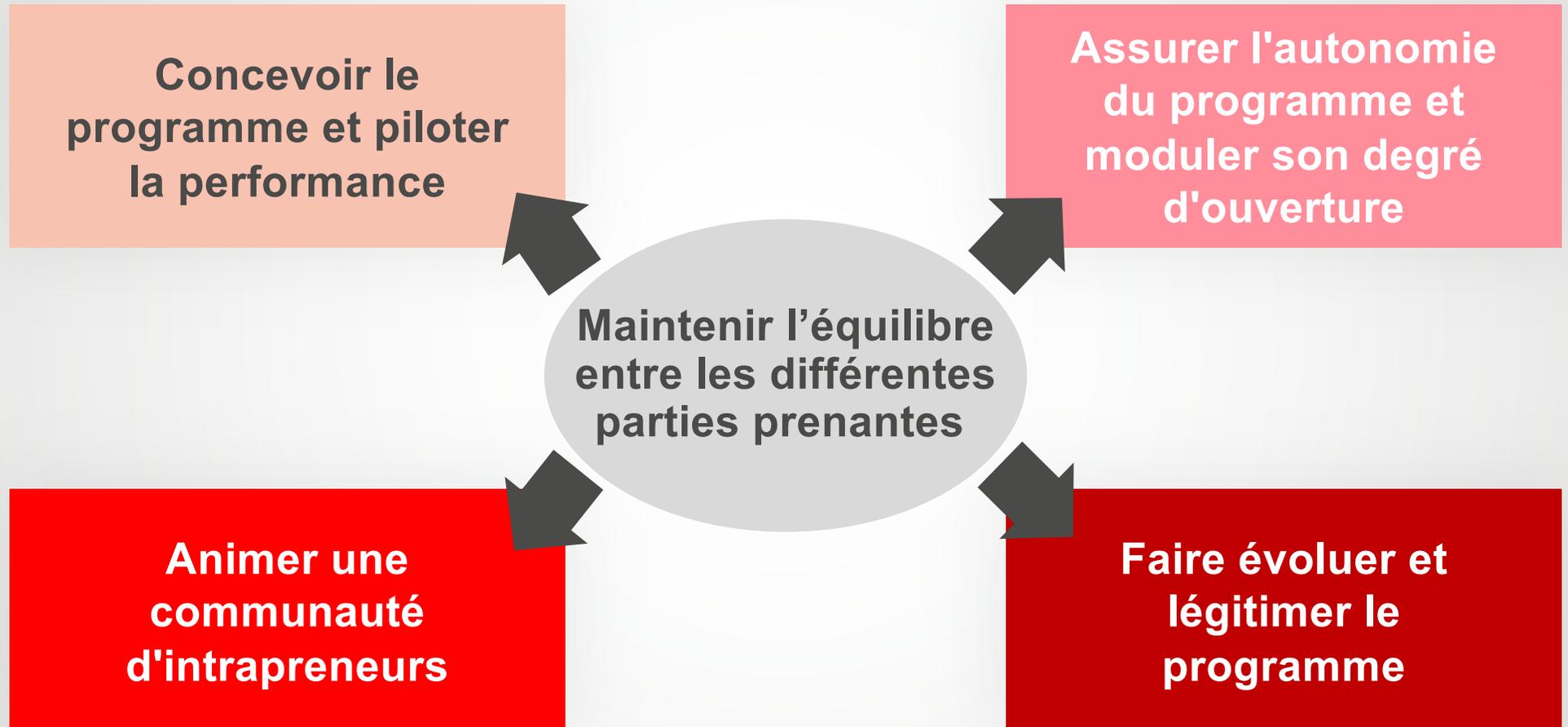
Responsable de l'intrapreneuriat: un métier en construction

early
makers

em
lyon
Business
school

11

Quatre grandes missions



Concevoir le programme (design) :

BUT	<ul style="list-style-type: none">• Définir les principales caractéristiques du programme en accord avec les finalités poursuivies et les spécificités de l'organisation → l'inscrire dans la stratégie globale de l'entreprise
TACHES	<ul style="list-style-type: none">• Préciser les finalités du programme et sa cible• Positionner le programme dans l'écosystème d'innovation interne• Identifier et impliquer les sponsors• Dimensionner le programme• Identifier et impliquer les principales parties prenantes• Définir les principales étapes du parcours intrapreneurial et leurs modalités concrètes• Etablir des objectifs et des indicateurs de performance• Identifier des partenaires/prestataires• Constituer l'équipe de pilotage et le comité de gouvernance
CHALLENGE	<ul style="list-style-type: none">• Assurer un parfait alignement et une cohérence entre tous les éléments qui constituent le programme
COMPÉTENCES REQUISES	<ul style="list-style-type: none">• Connaissance de l'entreprise et de ses collaborateurs, compétences en gestion de l'innovation et en design d'organisation
POUR EN SAVOIR PLUS	<ul style="list-style-type: none">• Le guide ultime de l'intrapreneuriat avec Schoolab

Animer le programme (management opérationnel)

BUT	<ul style="list-style-type: none">• Maximiser la participation et l'engagement des salariés• Maximiser les chances de succès des intrapreneurs et de leur projet• Rendre le programme visible et "likable" : créer l'adhésion• Atteindre les objectifs fixés (création de valeur, participation, etc.)
TACHES	<ul style="list-style-type: none">• Impliquer les parties prenantes et mobiliser des moyens• Communiquer autour du programme• Guider et aider les intrapreneurs• Valoriser les intrapreneurs et leur réalisation• Gérer les prestataires
CHALLENGE	<ul style="list-style-type: none">• Fédérer l'ensemble des parties prenantes• Surmonter les obstacles politiques et organisationnels• Garder le cap et produire des résultats tangibles
COMPÉTENCES REQUISES	<ul style="list-style-type: none">• Leadership, bon relationnel, empathie. Agilité politique et organisationnelle.• Connaissance de la gestion de projets, des méthodes agiles et de coaching.
POUR EN SAVOIR PLUS	<ul style="list-style-type: none">• Un témoignage de Marjorie Pouzadoux Bokobza

Assurer l'autonomie du programme et moduler son degré d'ouverture

BUT	<ul style="list-style-type: none">• Préserver les caractéristiques essentielles du programme dans le temps• Bénéficier des bons appuis au bon moment, protéger les intrapreneurs• Maximiser la valeur créée en établissant des ponts avec les écosystèmes d'innovation internes et externes
TACHES	<ul style="list-style-type: none">• Protéger les intrapreneurs des pressions de l'organisation (N+1 inclus)• Impliquer les bonnes parties prenantes au bon moment• Informé et garder la confiance des sponsors pour obtenir des ressources propres• Identifier des acteurs clés dans les écosystèmes d'innovation et établir des ponts au bénéfice des intrapreneurs et du programme• Promouvoir la contribution du programme comme levier de croissance de l'entreprise en complémentarité avec ses autres activités
CHALLENGE	<ul style="list-style-type: none">• Etablir le juste équilibre entre autonomie et ouverture en fonction du degré de maturité du programme et des besoins des intrapreneurs
COMPÉTENCES REQUISES	<ul style="list-style-type: none">• Leadership. Networking. Capacité d'adaptation et réactivité• Gestion fine des parties prenantes• Connaissance de l'écosystème d'innovation interne et de ses enjeux
POUR EN SAVOIR PLUS	<ul style="list-style-type: none">• Un témoignage de Nicolas Bry

Faire évoluer et légitimer le programme (change management)

BUT	<ul style="list-style-type: none">• Améliorer et faire évoluer le programme• Garantir la pérennité du programme• Maximiser l'impact du programme dans le temps
TACHES	<ul style="list-style-type: none">• Repérer et valoriser les avancées à 360° (engagement, innovation, ROI, Time to market, développement des compétences, etc.) et les partager avec les sponsors• Identifier les faiblesses du programme et le modifier en conséquence• Transformer les intrapreneurs confirmés en ambassadeurs et coaches• Développer une dynamique sociale d'adhésion autour des avancées, des valeurs et des comportements intrapreneuriaux• Créer et promouvoir la marque du programme• Diversifier le sponsorship du programme
CHALLENGE	<ul style="list-style-type: none">• S'assurer l'appui durable de l'équipe dirigeante et le maintien de l'intrapreneuriat dans la liste des initiatives importantes
COMPÉTENCES REQUISES	<ul style="list-style-type: none">• Leader du changement• Communiquant et marketeur• Visionnaire
POUR EN SAVOIR PLUS	<ul style="list-style-type: none">• Un témoignage d'Olivier Leclerc



Le profil des responsables de programme

24/06/2020

Responsable de l'intrapreneuriat: un métier en construction

early
makers

em
lyon
Business
school

17

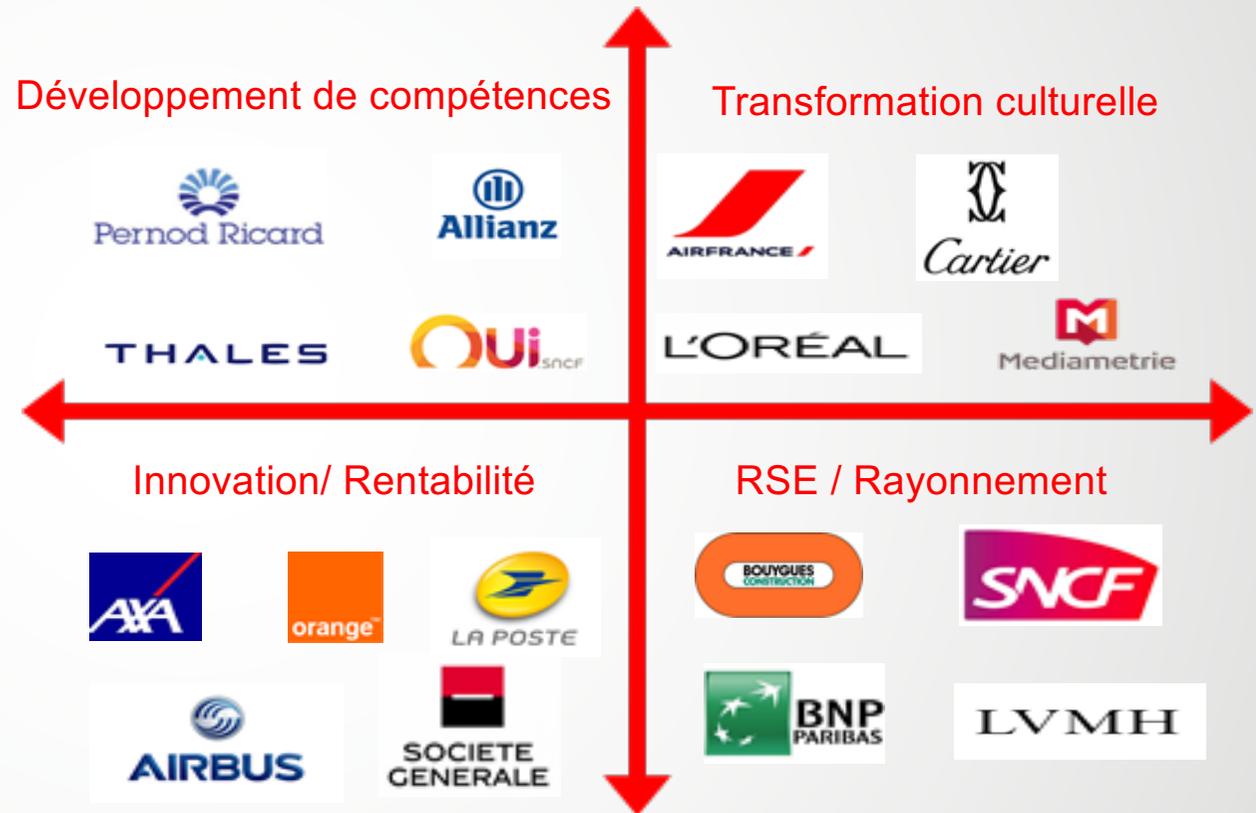
Données statistiques : Des rôles très hétérogènes

➤ 20 responsables interrogés

- Un manager unique → mandaté, spontané voire bénévole
- Plusieurs managers se répartissant les missions

➤ 18 entreprises, 15 industries

- Un contexte économique, organisationnel et culturel spécifique à chaque entreprise
- Des challenges très variés



Données statistiques : une grande variété des profils

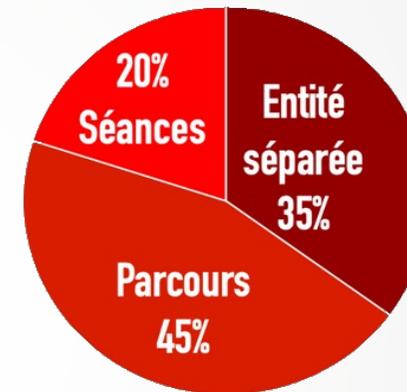
➤ 3 principales formes de programmes

- Des **séances ponctuelles** de créativité ou de formation
- Des **divisions** ou des incubateurs inscrits dans la structure
- Très majoritairement des **parcours en entonnoir**.

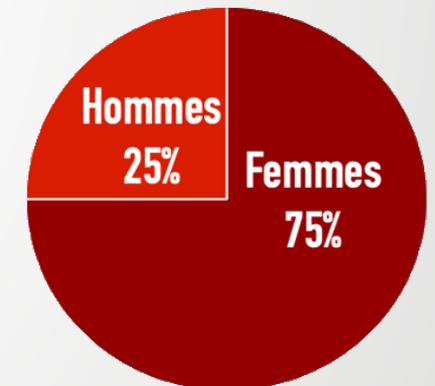
➤ Forte féminisation de la fonction

- Une forte présence des femmes
- Les hommes sont majoritairement responsables des entités séparées (divisions d'innovation, accélérateurs internes).

Typologie des programmes



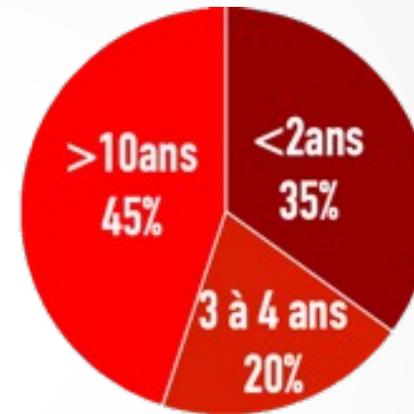
Mixité des responsables



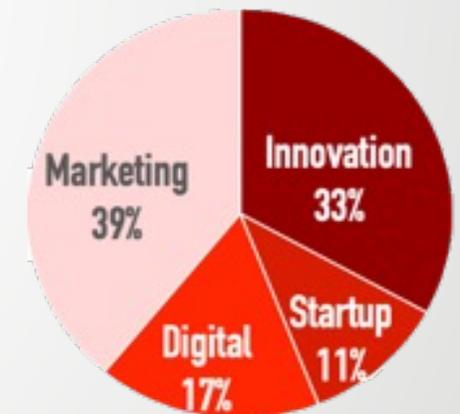
Données statistiques : un nouveau paradigme managérial

- Des responsables d'abord choisis pour
 - leur engagement et une **connaissance profonde de l'entreprise**
 - une **forte sensibilité client**
- Multiplication récente des recrutements externes:
 - Profils tech ou startups
 - Apport de nouvelles compétences: méthodes agiles, design UX, approche effectuale, etc.

Ancienneté dans l'entreprise



Provenance fonctionnelle



Données statistiques : une fonction en évolution

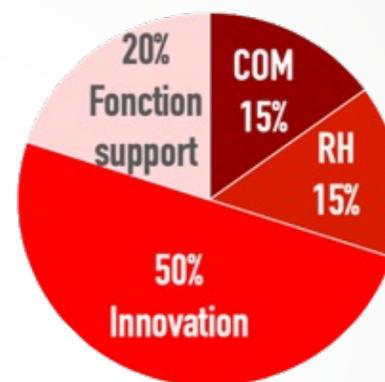
➤ Un levier de croissance

- Une fonction rattachée à la **direction de l'Innovation**
- Un rôle de plus en plus **stratégique**: divisions au COMEX, au cœur de la stratégie de transformation...

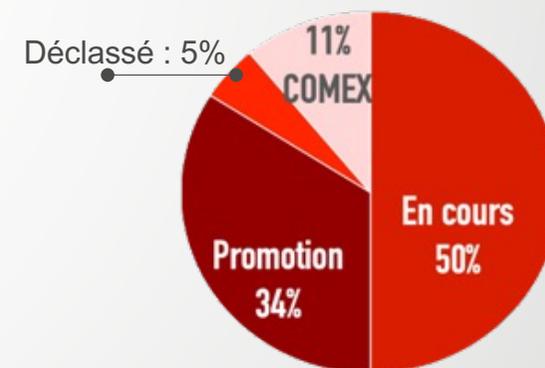
➤ La diversité des profils met en relief la **complexité du rôle**

- **Une grande polyvalence**
- Une forte flexibilité et **capacité d'adaptation** à un contexte qui évolue
- La **personnalité du manager** qui donne le tempo

Entité de rattachement



Dynamique des programmes



Un oiseau rare aux multiples visages

Evolution du contexte

économique: nouvelles technologies, nouveaux comportements, une approche écologique et solidaire, centrée client...

Importance croissante du capital humain et social:

Nouvelles aspirations et attentes des collaborateurs, une logique inclusive et intergénérationnelle

Apporter de nouvelles compétences:

Méthodes agiles, design UX, ..

Valoriser les compétences personnelles et relationnelles:

Créativité, initiative, courage, empathie

Un chef d'orchestre:

Mobiliser autour d'une vision & porter une dynamique collective

Maintenir le lien avec le reste de l'organisation

Manager en contexte

d'incertitude (TUNA) : Cultiver un cadre plutôt que commander/contrôler, une grande polyvalence et une grande résilience

S'inscrire dans les processus et l'ADN de l'entreprise comme levier de croissance

Quatre personae émergent

En fonction du contexte de l'entreprise et de la personnalité de chacun



**L'animateur –
connecteur**



Le coach



**Le facilitateur -
Coordinateur**



Le pionnier

L'animateur – connecteur

« Pour libérer le potentiel de chacun, il faut donner envie, il faut donner confiance, il faut faire sens »



Valoriser la
communauté d'intrapreneurs

Diffuser les nouvelles valeurs

Créer des synergies avec
les parties prenantes



#intrapreneurs4Good

Podcasts multi-entreprises des
Intrapreneurs4Good



Un excellent communicant

Un fédérateur

Un leader qui orchestre le
collectif et crée l'harmonie



Transformation culturelle

Organisations dévitalisées

Sensibilisation à l'intrapreneuriat

Le traducteur - coordinateur

« Le programme doit s'inscrire comme un levier de croissance de l'entreprise et dans la complémentarité avec ses autres activités »

Piloter la performance

Maintenir la direction impliquée

Garder le lien avec l'organisation

Inscrire le programme dans l'ADN de l'entreprise



"Boostez le futur" d'Air France



Détecter en interne les signaux faibles de nouveaux business potentiels



Une forte connaissance de l'entreprise et une fine compréhension des enjeux



Organisations rigides
Ressources faibles
Sponsors pas convaincus

Le Coach

« Protéger les intrapreneurs des rigidités de l'organisation,
leur donner les moyens de développer leur projet »



Accompagner les projets des intrapreneurs
Assurer la **performance**
Protéger un espace d'autonomie pour "faire différemment" / "test & learn"



L'Intrapreneurs' Studio d'Orange
Blog sur l'innovation de son responsable



Un expert de l'innovation qui apporte de nouvelles méthodes et un esprit entrepreneurial



Accélérer les projets d'Innovation de rupture
Exploiter les ressources dormantes de l'entreprise

Le pionnier

« On ne fait pas les choses, on crée un contexte dans lequel elles peuvent se faire »



Va au front,
Embarque: Crée une dynamique collective,
Gère le tempo selon les besoins de l'entreprise et ses capacités



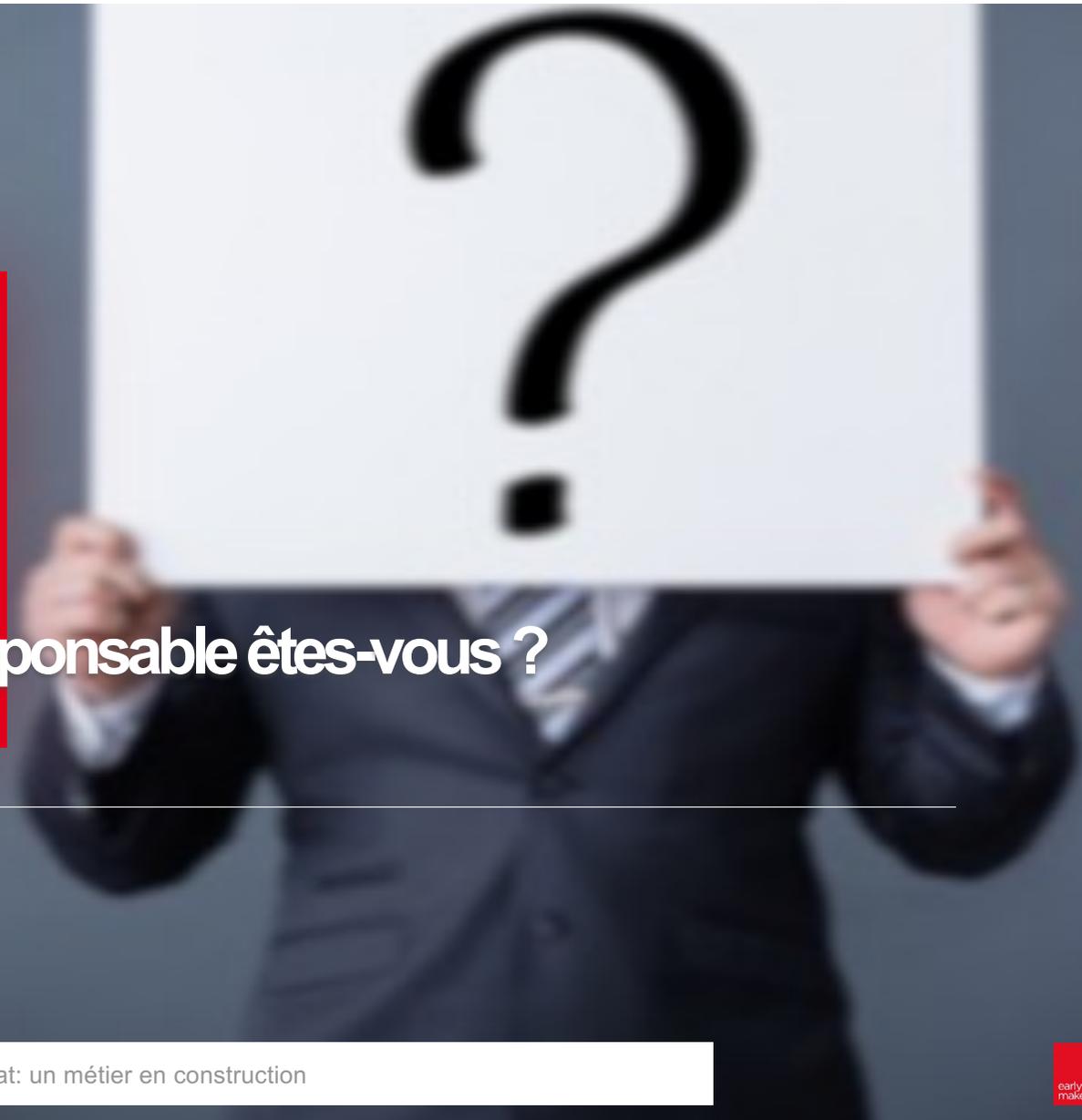
"We love Intrapreneurs" Safran
Créer une dynamique sociale de transformation.



Mobiliser autour d'une vision
Capacité de prendre des coups et rebondir, sens politique
Catalyseur du changement



Dépend de sa personnalité
Besoin de légitimation
Ou de monter en puissance son programme



Quel responsable êtes-vous ?

Test : Quel responsable de l'intrapreneuriat suis-je ?

1 Quel est mon point fort en tant que responsable de programme?

- Créer un esprit d'équipe
- Valoriser les résultats obtenus
- Monter mes équipes en compétences
- Trouver des alliés et faire tomber les résistances

2 Quels bénéfices l'intrapreneur peut retirer de votre programme?

- Son développement professionnel et de nouvelles responsabilités
- L'opportunité d'apporter sa contribution et d'être un acteur de changement
- La reconnaissance de ses pairs pour sa contribution
- Une grande autonomie et la possibilité de mener à bien son projet personnel

3 Comment mesurez-vous l'efficacité de votre programme ?

- Par le nombre d'idées et de méthodes testées par session
- Par le bien-être et satisfaction de la communauté d'intrapreneurs
- Par la réussite des projets et la performance des innovations
- Par le nombre croissant d'alliés et la chute des silos internes

Test : Quel responsable de l'intrapreneuriat suis-je ?

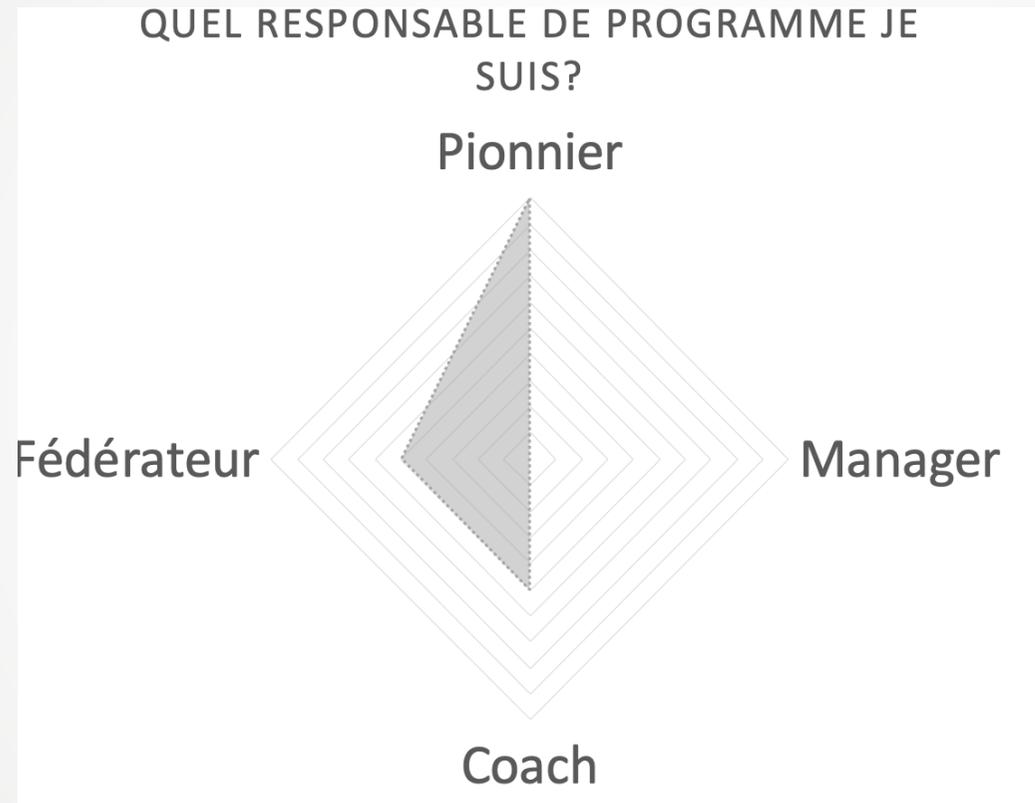
4 Quelles actions privilégiez-vous pour promouvoir votre programme ?

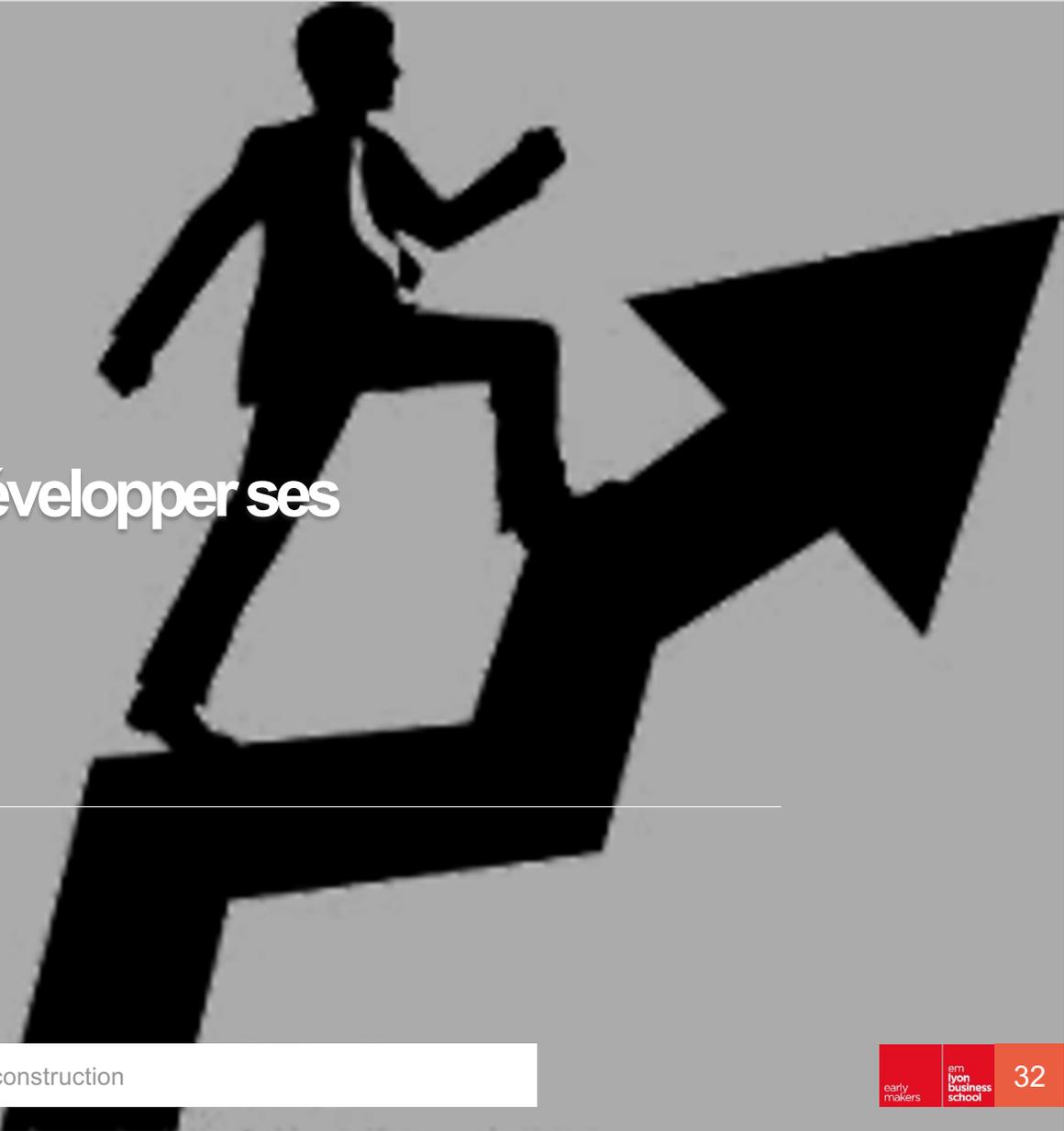
- Mettre en avant les projets aboutis et les résultats auprès de la direction
- Valoriser les intrapreneurs pour leur investissement dans les nouvelles pratiques du travail et pour mobiliser de nouvelles compétences
- Construire la romance du programme et célébrer les intrapreneurs porteurs d'une cause mobilisatrice
- Valoriser la contribution des intrapreneurs et leur utilité concrète pour donner du sens et le promouvoir de proche en proche, pas à pas

5 Quelles ressources sont essentielles à l'amélioration du programme ?

- Une dotation financière plus significative
- Des soutiens, l'adhésion d'un plus grand nombre de parties prenantes
- Une structure dédiée, un espace d'autonomie libéré des rigidités internes
- Un plus grand nombre de sessions annuelles ou une plus large communication

Test : Quel responsable de l'intrapreneuriat suis-je ?





**Compléter et développer ses
compétences**

Un prestataire peut aider à compléter un profil

LES PRESTATAIRES – DESIGNERS

Assistent dans l'élaboration d'une stratégie et la mise en place d'une démarche "sur mesure"

LES PRESTATAIRES – COACHS

Peuvent venir en appui pour valoriser son programme et manager les interfaces

LES PRESTATAIRES – FORMATEURS/ACCOM- PAGNATEURS

Facilitent l'animation de la communauté d'intrapreneurs et la sensibilisation des parties prenantes, accompagnent les intrapreneurs

LES PRESTATAIRES – CONNECTEURS

Aident à constituer un réseau d'experts et à enrichir son écosystème d'innovation

Les communautés pour partager, échanger, se rencontrer

Makesense TV

Des webinars sur l'intrapreneuriat en attendant le retour des afterworks

Les Hacktivateurs

Une association de makers visant à promouvoir l'intrapreneuriat, le corporate hacking et l'intelligence collective.

Des rencontres pour sensibiliser au "futur du travail".

Les Intrapreneuses

Communauté féminine d'Intrapreneuriat et d'empowerment

Les Meetup de l'intrapreneuriat

Pour se rencontrer et partager ses expériences

#Intrapreneurs4Good

Podcast dédié aux intrapreneurs qui ont un impact sur la société et leur entreprise !

Les formations à disposition

emlyon

Certificat intrapreneur: acteur de l'innovation.

Formation sur-mesure avec modules d'intrapreneuriat

Institut de l'intrapreneuriat

Université Paris-Dauphine

Certificat accompagnateur de startups et de projets d'intrapreneuriat en partenariat avec epigo

Centrale Supélec

Certificat executive intrapreneuriat & innovation

Université Paris Sud

Certificat executive en innovation & intrapreneuriat