

Intrapreneuriat : dépasser la mythologie des super-héros

Rapport de l'Observatoire de l'Innovation rédigé par
Rémi Maniak, Valentine Georget et Thierry Rayna

Préface d'**Eric Labaye**,
Président de l'École polytechnique



Publishroom
www.publishroom.com

ISBN: 979-10-236-1186-1

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit, est illicite et constitue une contrefaçon, aux termes des articles L.335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Intrapreneuriat : dépasser la mythologie des super-héros

Rémi Maniak, École polytechnique, Professeur
Valentine Georget, École polytechnique, Doctorante
Thierry Rayna, École polytechnique, Professeur

Préface d'Éric Labaye, président de l'École polytechnique

À PROPOS DE L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE

L'Institut de l'Entreprise est une communauté ouverte d'entreprises qui travaille à mieux comprendre et valoriser le rôle de l'entreprise au cœur de la société.

Ses actions contribuent à la définition de nouveaux équilibres entre performance économique, sociale, sociétale et environnementale, à travers des réflexions dans lesquelles les dirigeants d'entreprise s'impliquent personnellement et des actions pédagogiques permettant de favoriser le dialogue entre les entreprises et les autres acteurs de la société.

Créé en 1975, l'Institut de l'Entreprise rassemble plus de 120 entreprises, essentiellement de dimension multinationale mais toutes fortement implantées en France, et est indépendant de tout mandat syndical ou politique.

Pour en savoir plus : www.institut-entreprise.fr

Sommaire

Préface7
En Résumé	13
Cadre de l'étude et méthodologie	21
Mythe et réalité de l'intrapreneuriat.	27
Sept leviers à activer pour améliorer l'efficacité du processus intrapreneurial	41
Perspectives : réétalonner la temporalité et les périmètres de pilotage	69
Annexes	75
Références	79

Préface



Disposer d'un *lab* d'innovation, organiser des *hackatons*, créer une pépinière de start-up est devenu une quasi-norme dans l'univers des grandes entreprises. Loin d'être une simple mode managériale, la mise en place de ces processus d'innovation est une démarche salutaire.

C'est également le cas dans les Écoles. Créés en 2015, l'accélérateur X-UP et l'incubateur X-Tech, positionnés au sein du centre d'innovation de l'École polytechnique La Fibre Entrepreneur DRAHI-X Novation Center, réunissent les atouts de l'X au service de l'accompagnement de projets technologiques à forte valeur ajoutée, des entrepreneurs et de leur start-up en devenir. Ce lieu unique facilite les rencontres entre étudiants, porteurs de projet, entrepreneurs, entreprises, partenaires, alumni et associations étudiantes de l'École.

Une part importante de notre économie est structurée par la capacité des entreprises, en particulier les plus grandes, à reproduire des succès. Du modèle d'organisation aux méthodes, en passant par le *staffing* et les contrôles, elles sont conçues pour faire et refaire de plus en plus efficacement ce qui a fonctionné. Or, de nombreuses disruptions imposent aujourd'hui à ces entreprises de faire pivoter leur organisation pour s'adapter à la nouvelle donne technologique, écologique et sociétale. Un défi considérable pour les entreprises traditionnelles, qui consiste à restaurer et entretenir en leur sein le dynamisme entrepreneurial qui leur a un jour permis de s'imposer, sans pour autant briser la dynamique de leur prospérité.

L'intrapreneuriat est un outil majeur dans cette démarche. Le dirigeant omniscient qui serait capable de féconder seul l'entreprise par sa créativité a ses limites.

Une telle représentation, nourrie par les aventures de visionnaires comme Steve Jobs, a tendance à nous faire oublier que les histoires d'innovation sont souvent issues de la base de l'entreprise, de l'intuition d'individus dont ce n'est pas le métier d'innover, mais qui ont « l'idée », et qui sont capables de la défendre et la développer en interne.

Mais comme le démontre la présente étude, nous savons désormais que l'intrapreneur ne doit pas être laissé seul face à une superstructure parfois inerte, voire hostile. C'est un collectif qui doit être mis en œuvre dans la démarche intrapreneuriale. L'entreprise étant un cadre particulièrement propice pour la mobilisation collective, cette étude, qui identifie les meilleures pratiques d'intrapreneuriat, espère apporter une valeur opérationnelle concrète aux dirigeants soucieux d'accélérer la transformation de leur entreprise.

10

C'est dans cette optique que notre laboratoire spécialisé sur les questions d'innovation – le Centre de Recherche en Gestion (I3-CRG) – et l'Observatoire de l'Innovation de l'Institut de l'Entreprise ont uni leurs forces. Je remercie les entreprises adhérentes de l'Institut de l'Entreprise qui ont accepté de partager leurs pratiques et leurs problématiques de management. Un tel échange n'a été possible qu'en combinant la relation de confiance entretenue entre les membres de l'Institut de l'Entreprise et le recul académique des processus de recherche. Être une plateforme de dialogue pour et avec les entreprises : c'est aussi cela, la vocation de l'École polytechnique.

Éric Labaye
Président de l'École polytechnique
Membre de l'Institut de l'Entreprise

En résumé

Il n'est pas étonnant que l'intrapreneuriat resurgisse comme une thématique d'actualité en plein effet de mode autour de l'entrepreneuriat. L'intrapreneuriat a pu être appréhendé, dans la théorie comme dans la pratique, comme une simple internalisation du processus entrepreneurial. Sur la base d'un modèle essentiellement fondé sur la trajectoire personnelle d'individus providentiels, l'entreprise pourrait ainsi générer un accroissement de *business*. Tout l'enjeu étant de repérer ces talents cachés au sein de la bureaucratie, lutter contre les inerties empêchant son détachement ou son éclosion, obtenir le soutien de la direction générale et de quelques dizaines de milliers d'euros, parfaire la mutation du salarié en entrepreneur via notamment du *coaching*, et accélérer le projet pour mettre son idée sur le marché. On retrouve ici tous les codes et la logique de l'entrepreneuriat.

Pourtant certains signaux d'alerte ont commencé à s'allumer. Certains intrapreneurs quittent leur organisation, découragés par une bureaucratie réfractaire. D'autres s'usent individuellement, avec de réels risques psycho sociaux. Les taux de transformation des idées en pépites sont parfois décevants.

Face à ces symptômes, la première tentation est d'attribuer les difficultés à la récence du phénomène et d'accélérer et d'amplifier le mouvement : multiplier le nombre de *challenges* à idées, augmenter les objectifs de nombre d'intrapreneurs, renforcer les dispositifs d'accélération, multiplier les séances de *coaching*, augmenter les budgets alloués aux programmes d'intrapreneuriat.

Cette étude nous incite à affirmer que ces actions n'auront que peu d'effets – voire peuvent être contre-productives – si les entreprises demeurent dans le paradigme de l'entrepreneuriat internalisé, et si elles ne mettent pas au moins le même effort dans des dispositifs visant

précisément à mettre sous contrôle les spécificités de l'intrapreneuriat : l'articulation du projet innovant avec l'entreprise (c'est ce qui fait sa force par rapport à l'entrepreneuriat).

Nous avons mis en évidence sept variables à mettre sous contrôle. Les sept étant interdépendantes, l'activation des sept est nécessaire.

Le premier type de dispositifs concerne l'articulation avec le service d'appartenance de l'intrapreneur. Si en première approche on peut considérer qu'il s'agit d'une lutte – ou d'une négociation – avec le *manager* à qui l'on vient « piquer des ressources », du temps de travail de l'intrapreneur ; nous avons mis en évidence (i) l'importance de processus d'implication plus progressifs et plus flexibles (ii) la nécessité de compenser – financièrement et humainement – le manque à gagner potentiel et (iii) la nécessité de valoriser la direction fonctionnelle qui joue le jeu.

Le deuxième type d'actions concerne le couplage entre les dispositifs de gestion des ressources humaines et les dispositifs intrapreneuriaux. Partant du constat que si le destin du projet intrapreneurial est largement incertain, son impact profond sur l'individu est lui certain, il est impératif d'imaginer des trajectoires de carrière « post-intrapreneuriat » plus variées qu'un « retour au poste d'origine » qui a toutes les chances d'être décevant. La prise en compte des nouvelles compétences – et du nouveau réseau – de l'individu incite à en faire un ambassadeur de l'innovation au sein de son entité, ou dans une autre.

Le troisième type d'actions concerne l'articulation du projet intrapreneurial avec la stratégie et l'organisation de l'entreprise. Sur ce point, nous ne pouvons qu'inciter à une analyse fine de la nature du projet, explicitant son potentiel disruptif par rapport aux structures, aux

compétences et aux lignes de *business* établies, et fléchissant ainsi vers des traitements différenciés. Plus son intrusivité sera forte, plus il sera prometteur en termes de transformation interne, et plus il nécessitera une forte composante de gestion du changement, qui ne pourra pas être opérée uniquement par l'intrapreneur mais par une coalition de *managers* suffisamment hauts placés pour réaménager les périmètres de responsabilités, ou reconfigurer certaines activités opérationnelles.

Le quatrième type d'actions renvoie à la gouvernance du processus d'intrapreneuriat. S'il est commun de mettre en cause le *middle management* concernant son inertie et ses résistances au changement, n'oublions pas qu'il est précisément taillé pour maximiser la performance de l'existant. Il revient alors au *top management* d'aménager la structure afin que celle-ci permette une réelle éclosion du projet. Et il revient au projet d'aider le *top management* en anticipant et en explicitant les zones de frottement.

Le cinquième type d'actions porte, de manière classique, sur l'importance de la culture de l'innovation. Ce que la littérature spécialisée appelle « orientation entrepreneuriale de l'entreprise » correspond plus précisément au fait que les salariés se sentent appartenir à une entreprise, où, d'une part, il ne suffit pas de se conformer à une fiche de poste, mais où la création de valeur pour l'entreprise et pour le client constitue la finalité ultime de son action ; où, d'autre part, la prise d'initiatives déviantes, transgressives, est encouragée et valorisée ; et enfin où le danger de l'inertie est reconnu et affirmé à tous les échelons de l'entreprise.

Le sixième type d'actions porte sur la distinction entre intrapreneuriat structurel et intrapreneuriat contextuel. L'histoire est totalement différente si l'on parle d'actions

innovantes intégrées au sein des structures existantes ou d'initiatives exfiltrées dans des structures spécialisées. Chaque configuration ayant ses avantages et ses inconvénients, nous ne pouvons qu'inciter à diversifier les risques et activer les deux formes symétriquement.

Le dernier type d'actions concerne la collectivisation du processus d'intrapreneuriat. Si le paradigme de l'entrepreneuriat nous oriente vers des actes de piraterie solitaires, l'intrapreneuriat au contraire doit mettre l'accent sur un processus progressif de socialisation de l'individu et de son idée. Nos investigations s'accordent avec la théorie de Callon et Latour sur le fait que la qualité intrinsèque de l'idée et de son porteur compte moins que la capacité de ce dernier à construire un réseau d'alliés qui vont progressivement se saisir de l'initiative.

Cadre de l'étude et méthodologie

Cette étude a été réalisée dans le cadre d'un partenariat entre l'Institut de l'Entreprise et le Centre de Recherche en Gestion (i3-CRG) de l'École polytechnique en 2018. Elle est née du constat partagé d'un déficit de compréhension, à la fois au niveau théorique et opérationnel, des leviers de performance du processus intrapreneurial. D'abord, si l'intrapreneuriat n'a rien de nouveau (les premières études datent d'il y a 30 ans), il se met en place aujourd'hui dans un contexte radicalement nouveau : effet de mode et maturité des méthodologies sur l'entrepreneuriat, menace de disruption des grandes entreprises installées, impératif de transformation digitale, compétition par l'innovation qui oblige à renouveler constamment ses offres, versatilité des consommateurs, maturité et multiplication des directions et « labs » d'innovation, etc. Ensuite, si l'intrapreneuriat a été surtout envisagé par la littérature et par la presse spécialisée comme un phénomène éminemment positif, capable de renouveler la grande et morne entreprise, certains facteurs d'inquiétude commencent à émerger (fuite des intrapreneurs, faible taux de transformation, *burn-out*, etc.). Or on manque cruellement d'études approfondies, voire d'études critiques, permettant de mettre en balance ces avantages supposés, d'analyser les goulots d'étranglement et d'en tirer des enseignements actionnables.

Les entreprises impliquées dans cette recherche sont de grandes entreprises qui partagent ces constats et également l'envie de mettre en commun leurs expériences sur l'intrapreneuriat, de formaliser des formes de bonnes pratiques qu'elles pourraient traduire dans leurs organisations respectives, de diffuser plus largement les résultats de cette étude afin d'éclairer les décideurs internes (ex : directions générales) et externes (ex : régulateurs,

gouvernement), et d'aménager des conditions de succès adaptées aux spécificités des processus intrapreneuriaux. Ces entreprises ont accepté de faire partie du processus de recherche qui s'est établi sur une durée d'un an. La méthodologie employée est triple :

- la mobilisation de littérature spécialisée en intrapreneuriat (« *corporate entrepreneurship* » dans la littérature anglo-saxonne), et plus largement en management de l'innovation ;
- huit « focus groupes » thématiques – dans le cadre de l'Observatoire de l'Innovation conduit par l'Institut de l'Entreprise – où des grandes entreprises sont venues exposer leurs dispositifs d'innovation, partager leurs bonnes pratiques, leurs doutes, des exemples de projets réussis ou avortés ;
- des interviews focalisées sur l'intrapreneuriat - au total, vingt et un entretiens ont pu être menés dans douze entreprises et auprès d'un chercheur (cf. tableau page suivante), qui ont donné lieu à une retranscription systématique.

Entreprise	Secteur d'activité	Postes des personnes interviewées
1	Secteur de la santé	Chief Innovation Officer
2	Secteur de la recherche	Chercheur
3	Secteur de l'énergie	Chief Digital Officer
4	Secteur du transport	Chief Digital Officer
5	Secteur de l'assurance	Chief Digital Officer
6	Secteur de l'énergie	Chief Innovation Officer, Intrapreneur
7	Secteur du bâtiment	Chief Innovation Officer
8	Secteur de l'énergie	Chief Innovation Officer, Manager intrapreneuriat
9	Secteur de l'assurance	Chief Innovation Officer, Chief Strategy Officer, Intrapreneur
10	Secteur de l'énergie	Intrapreneur
11	Secteur de l'énergie	Chief Human Resources Officer, Talent Management
12	Secteur de l'aéronautique	Chief Innovation Officer
13	Secteur de l'aéronautique	VP Engineering

Tableau 1 – Entretiens menés

Mythe et réalité de l'intrapreneuriat

OLD WINE IN A NEW BOTTLE ?

S'il connaît ces derniers temps un regain d'attention notamment via le retour en grâce de l'entrepreneuriat, le concept d'intrapreneuriat n'est pas nouveau¹.

Loin de l'image du PDG visionnaire capable d'orienter l'ensemble des options stratégiques, les entreprises ont depuis longtemps imaginé des formes entrepreneuriales pour redonner des degrés de liberté et du souffle au « *core business* ». Il est désormais acquis que le développement de nouveaux *businesses* et les grands pivots stratégiques d'une entreprise peuvent venir d'initiatives qui n'avaient pas été décrétées par le *top management*, mais au contraire poussées par des équipes en interne, parfois contre son avis.

L'Histoire fourmille d'exemples de ce type.

L'histoire bien connue du projet Twingo², poussé pendant plusieurs années par une équipe convaincue de l'intérêt du produit, a finalement réussi à percoler dans l'organisation de Renault pourtant hostile au projet au départ, pour finalement constituer un des plus grands succès de l'entreprise.

La mutation stratégique d'Intel dans les années 1970, se transformant d'un producteur de mémoire vive à un producteur de micro-processeur, constitue également un cas d'école d'une initiative travaillée en sous-marin par des équipes chevronnées, finalement adoubees par la direction générale³.

1 Burgelman, 1983; Ferrary, 2013; Guth et Ginsberg, 1990; Kuratko, Montagnano, et Hornsby, 1990; Phan, Wright, Ucbasaran, et Tan, 2009; Sharma et Chrisman, 1999; Stopford et Baden-Fuller, 1994; Vesper, 1984

2 Midler, 1993

3 Burgelman, 1994

Chez Toshiba, le PC portable avait été par deux fois refusé par la direction générale, ce qui n'a pas empêché des équipes de travailler « en perruque ⁴ » sur le projet, allant jusqu'à « détourner » l'argent qui devait aller à un autre programme ; initiative là encore finalement fructueuse⁵. On pourrait ainsi multiplier les exemples d'initiatives poussées par des équipes d'intrapreneurs, parvenant à résister aux tensions managériales, et imposant *a posteriori* leur vision et leur envie à l'entreprise, pour son salut.

LA PROFESSIONNALISATION DE LA PIRATERIE

Mais miser sur la piraterie n'a pas suffi pour faire face à la compétition par l'innovation⁶⁷ qui a frappé les entreprises à partir des années 2000, les obligeant à renouveler de plus en plus fréquemment leurs offres et leurs actifs, et donc en quelque sorte à professionnaliser l'intrapreneuriat. Plusieurs réponses ont été apportées.

D'un côté, la *projectification* de l'entreprise⁸ a constitué une étape importante de la mise en processus des initiatives intrapreneuriales. Il s'agissait principalement de donner un pouvoir hiérarchique et transversal à une équipe dite « *heavyweight* »⁹, et d'appliquer certains

4 Travailler sur un projet en secret de sa hiérarchie.

5 Abetti, 1997

6 Fillion 2002 ; Bager, Ottoson et Schott 2010

7 Benghozi et al. 2000

8 Midler, 1995

9 Le modèle dit « *heavyweight* » donne notamment un pouvoir hiérarchique transversal au chef de projet, qui est directement relié à la direction générale.

principes de coordination (comme l'ingénierie concourante¹⁰) pour permettre de domestiquer la création de nouveautés par des collectifs. Mais l'augmentation des cadences de développement a rapidement enfermé ce modèle vers une bureaucratisation excessive, plaçant le contrôle des facteurs qualité-coût-délai avant la recherche de nouveauté *stricto sensu*¹¹.

D'un autre côté, on a assisté à un important mouvement de transformation des anciens « centres de recherche » – essentiellement tournés vers la création de connaissance fondamentale – vers des directions de l'innovation – on dirait aujourd'hui des « labs » – en charge de la maturation d'offres plus ou moins disruptives par rapport au « *core business* ». Mais la mise en processus est dans les faits compliquée à réaliser, notamment (i) à cause de la difficulté à articuler les activités innovantes émergentes et les activités de développement et de production routinisées¹² ainsi qu'à (ii) la nécessité d'incarner la nouveauté dans des individus et des collectifs qui vont suivre l'intégralité du cycle de vie de l'innovation, depuis son émergence jusqu'à son déploiement commercial, voire son internationalisation¹³.

10 L'ingénierie concourante implique un engagement synchrone des différents acteurs métier sur des décisions clés, ainsi qu'une anticipation maximale des contraintes des acteurs aval.

11 Lenfle & Loch, 2010

12 Maniak, Midler, Beaume, et von Pechmann, 2014

13 Maniak et Midler, 2014

L'INTRAPRENEURIAT « MODERNE », UNE RÉPONSE AUX LIMITES DES FORMES PROFESSIONNELLES DE L'INNOVATION ?

Ce n'est pas une surprise si l'on assiste depuis quelques années à un fort regain d'attention pour l'intrapreneuriat, qui correspond à une reconnaissance des limites des modèles professionnalisés, et qui entre en résonance avec la thématique de l'entrepreneuriat, aujourd'hui sous le feu des projecteurs.

La formule est claire. L'entreprise recèlerait de talents porteurs « d'idées » qui, si elle est capable de les détecter et de les accompagner, peuvent générer un surcroît d'activité pour l'entreprise et une augmentation de la productivité. Il « suffirait » donc de repérer ces talents et ces idées, d'exfiltrer les porteurs de ces idées, et de leur offrir les conditions suffisantes (matérielles, financières, temporelles) pour exprimer le plein potentiel de ces idées. Le cas le plus célèbre est certainement celui de Google (aujourd'hui Alphabet). L'entreprise est connue pour accorder à ses salariés une fraction de leur temps (20%) pour travailler sur des projets exploratoires en dehors de leurs missions principales¹⁴, qui pourraient devenir des projets générateurs de *business* pour l'entreprise. Les projets qui montrent le plus de potentiel sont sélectionnés et financés, et leurs porteurs sont accompagnés pour faire « accoucher » leurs idées.

Ce cas a visiblement fait des émules. Aujourd'hui, on ne compte plus les entreprises qui cherchent à mettre en place de tels dispositifs d'intrapreneuriat.

L'INTRAPRENEURIAT, LA MYTHOLOGIE DE L'ENTREPRENEURIAT INTERNALISÉ

Par analogie avec le concept d'entrepreneuriat, l'intrapreneuriat s'avère être une notion très fortement centrée sur l'individu. L'intrapreneuriat est conceptualisé comme un modèle entrepreneurial internalisé¹⁵.

L'intrapreneur est souvent défini par analogie avec l'entrepreneur, et revêt donc toutes les caractéristiques de ce dernier. Ainsi, un intrapreneur est « *un visionnaire et diplomate, fortement engagé dans l'organisation, sincère et persévérant, qui souhaite dépasser les statu quo, tout en ayant une fine connaissance de l'organisation interne et de son environnement externe* »¹⁶. Il possède également des compétences en négociation, en communication et est capable de penser visuellement, de prendre des risques calculés et de diriger des équipes transverses. Tout en ayant une haute perception de son niveau d'auto-efficacité. Ces compétences clés sont nécessaires à l'intrapreneur pour anticiper le futur et mener une vision à terme, tout comme les entrepreneurs.

Entrepreneurs, intrapreneurs et employés n'ont clairement pas le même profil :

- les intrapreneurs ressemblent davantage aux entrepreneurs qu'aux employés¹⁷. Les intrapreneurs et les entrepreneurs sont davantage diplômés, travaillent plus, n'aiment pas les tâches routinières, considèrent

15 Basso, 2006; Adachi & Hisada, 2017; Antoncic, 2007; Sharma & Chrisman, 1999; Alpkhan, Bulut, Gunday, Ulusoy, & Kilic, 2010

16 Mohedano-Suanes & Benítez, 2018, P.111

17 Bager et al., 2010

le risque comme un *challenge*, recherchent de la liberté et aiment « mettre les mains dans le cambouis ».

- les intrapreneurs essaient de résoudre les problèmes en passant par un système existant alors que les entrepreneurs esquivent les structures formelles en quittant ou créant leur propre entreprise pour innover¹⁸.
- les intrapreneurs se sont souvent plus préparés que les entrepreneurs pour se lancer dans le développement d'un projet d'innovation en collectant des conseils auprès de différents acteurs, ils possèdent plus d'expérience professionnelle, sont davantage orientés vers une logique de croissance et sont davantage dans le consensus que les entrepreneurs.
- cependant, les intrapreneurs sont moins enclins à prendre des risques financiers en investissant leurs propres deniers dans un projet d'innovation, contrairement aux entrepreneurs.

34

La plupart des entretiens ont confirmé les spécificités du profil d'intrapreneur.

Les intrapreneurs sont clairement décrits comme ayant des facultés particulières, sous-entendu par rapport à ceux qui ne seraient pas intrapreneurs. Ils seraient ainsi dotés d'une « *excellente compréhension du business, une appétence technique forte, et une volonté ferme de faire bouger les lignes* », ou encore « *d'une forte compétence managériale doublée d'un charisme hors du commun* ». Ce serait ainsi un « *mouton à cinq pattes* », une « *figure mythique* », une « *personne providentielle* » capable de s'extraire des règles bureaucratiques pour générer des ruptures porteuses de relais de croissance pour l'entreprise. C'est clairement une forme de « *super-héros* » qui se dessine dans la bouche des interviewés. Une sorte de sauveur, avec en plus une forme d'abnégation traduite

¹⁸ Pinchot III, 1985

par le fait que cet individu (i) est prêt à lutter contre son organisation et ses inerties et (ii) ne travaille pas avant tout dans la perspective de faire fortune, ce qui le démarque d'un entrepreneur « libre » et indépendant qui, même s'il n'a pas cette seule motivation, conserve toujours à l'horizon cet espoir de réussite économique. Cette mythologie du super-héros renvoie également au processus intrapreneurial lui-même, qui ressemble en tout point à celui du processus entrepreneurial. Il s'agirait dans un premier temps de « détecter » les intrapreneurs et leur « idée ». Les concours internes ont souvent été décrits comme le meilleur moyen d'organiser cette détection. Dans cette configuration, l'entreprise lance un « *challenge* », déterminant un ou plusieurs thèmes sur lesquels des propositions sont attendues. Ces concours donnent lieu à des « idées » qui sont récoltées le plus souvent via des plateformes en ligne. Un *board* de décideurs, souvent composé de responsables des directions R&D, du *Chief Digital Officer* et d'un représentant du comité de direction de l'entreprise, sélectionne les idées les plus prometteuses.

S'ensuivent une dotation financière et un processus d'accompagnement qui peuvent inclure du *coaching* individuel, l'exfiltration plus ou moins totale du salarié par rapport à son activité / poste actuel sur une durée de plusieurs mois, la mise en place de méthodologies inspirées de l'entrepreneuriat et de la créativité (*design thinking*, *lean startup*, etc.). Le tout visant à « faire accoucher » l'idée pour en faire une vraie offre *business*.

DES INTERROGATIONS QUANT À L'EFFICACITÉ DU PROCESSUS

Derrière cette figure et ce processus idéalisés, partagés par l'ensemble des entreprises interviewées, ce sont des réalités bien différentes qui se sont manifestées.

Premièrement, ce processus a souvent été décrit comme particulièrement toxique pour l'intrapreneur lui-même. D'abord en ce qu'il génère par définition de la déception « *parce qu'on donne un vrai goût de la liberté aux gens* ».

« Quelqu'un qu'on a sorti de son contexte, à qui on a donné des moyens supplémentaires, une légitimité, qui a souvent été en contact direct avec la direction de l'entreprise... n'aura forcément pas les mêmes attentes une fois le processus intrapreneurial achevé. À son retour "dans la vraie vie", au mieux, il va s'ennuyer, au pire il va se sentir déconsidéré. »

36

Deuxièmement, parce que « l'exfiltration » de la personne, qui peut dans certains cas prendre la forme d'un déménagement physique dans un autre service de l'entreprise, le coupe de tout son réseau social, ses collègues.

« C'est une rupture difficile à vivre ».

Troisièmement, et c'est probablement le plus inquiétant, la plupart des entreprises interrogées ont mis en avant des risques psychosociaux réels pour les intrapreneurs ainsi propulsés au rang de super-héros. Cela peut être lié, et c'est souvent le cas, au fait que le salarié continue à exercer son activité traditionnelle en parallèle de son activité intrapreneuriale. Certes, son service d'appartenance

accepte de dégager plus ou moins de temps pour cela, mais il est fréquent que l'intrapreneur « morde » sur sa vie de famille, ses week-ends, ses vacances, et *in fine*, dans les cas les plus extrêmes, sur « *sa santé physique et mentale* » pour atteindre l'objectif fixé.

« Vous avez des personnes qui vont travailler au départ un jour par semaine. On sait très bien que ce n'est pas un jour par semaine. Après ils travaillent encore plus et il faut quand même qu'ils travaillent sur leur mission principale. Quand ils sont dans des concours d'idées, ils vont passer 10 jours en design thinking etc. Est-ce qu'il n'y a pas un risque finalement de burn-out ? »

« Espérer que tout va venir d'un petit groupe d'innovateurs, qui tous seuls dans une grosse structure essayent de faire prendre la greffe, c'est le meilleur moyen de décourager tout le monde, à commencer par ces gens-là. »

37

Enfin, ce processus a été décrit comme pénalisant pour le service d'origine de la personne en situation d'intrapreneuriat. Il y a ici un vrai problème de gestion de l'absence, qui n'est généralement pas institué dans les processus RH des entreprises (nous y reviendrons).

« On sait gérer une absence pour congé maternité, mais on est incapable de gérer une absence pour "congé intrapreneurial", même à mi-temps. Tant qu'on n'aura pas résolu ce problème, on générera des frustrations. »

Cela peut également générer des tensions au sein des équipes du service d'origine, les personnes faisant référence à des réflexions du type « *qui va se taper le vrai boulot pendant qu'il part s'amuser ?* », ou encore des réactions de jalousie, l'intrapreneur étant considéré comme une sorte de « *chouchou* » de la direction.

Enfin, certains interviewés ont réellement questionné la performance globale de ce processus intrapreneurial, au regard des éléments décrits ci-avant. Tout dépend des objectifs spécifiquement assignés à l'intrapreneuriat par la direction de l'entreprise : si l'attente est essentiellement économique, étant donnée l'espérance de gain réel pour l'entreprise – c'est-à-dire la faible probabilité d'accroissement réelle du *business* – le ratio coût-valeur ne semble pas toujours au rendez-vous.

« Pour quelqu'un qu'on a sorti de son contexte, un intrapreneur à qui on a donné des moyens supplémentaires, un but supplémentaire, un accès au D.G, (...) une exposition médiatique, (...) je comprends que retourner sur son quotidien (...) c'est terrible. C'est même contre-productif (...). Comme toujours c'est un peu un pari. Alors si c'est griller une personne pour un pari... c'est cher. »

Finalement, la mythologie de l'intrapreneuriat décrite plus haut nous semble correspondre à une surpersonnification dangereuse du processus d'innovation disruptive, qui oblige l'entreprise à s'interroger sur différents points à mettre sous contrôle, notamment les points de friction – ou plutôt dans des dispositifs d'articulation du projet innovant – avec le reste de l'organisation (c'est ce qui fait sa force et sa spécificité par rapport à l'entrepreneuriat).

**Sept leviers
à activer pour
améliorer
l'efficacité
du processus
intrapreneurial**



LA DÉLICATE ARTICULATION AVEC LE « SERVICE D'APPARTENANCE » DE L'INTRAPRENEUR

Une des différences majeures entre le processus entrepreneurial et le processus intrapreneurial est que le salarié a un service d'appartenance, avec un responsable hiérarchique sur le budget duquel le salaire de la personne est généralement prélevé, des objectifs opérationnels, etc.

« Le manager n'a pas le remplacement de personne. C'est toujours lui qui paye le salaire. »

Dès lors que l'intrapreneur a été « détecté », la question de son détachement partiel ou complet se pose, afin de ne pas surajouter une deuxième activité sur la première activité à temps complet. Se pose donc d'abord une question de négociation entre l'injonction d'innovation – qui peut venir d'une unité d'innovation, d'un autre responsable hiérarchique, ou du *top management* – avec le service d'origine de la personne. Si cette question peut apparaître comme *a priori* particulièrement problématique, ayant en tête comme certains interviewés que l'intrapreneuriat était là pour « *piquer des ressources* », plusieurs modalités sont apparues déterminantes dans la gestion de cette phase de transition.

La première modalité consiste à ne pas faire basculer la personne en une fois vers un statut de travailleur détaché, mais d'opter pour une transition plus progressive, en fonction de l'avancement du projet, voire à refuser un détachement complet de la personne pour éviter les problèmes vus dans la partie précédente (éloignement de son réseau social, crise identitaire, problèmes de « jalousie » ou de remplacement, etc.).

« On essaye de faire en sorte qu'il y ait une période de protection (...) la plus longue possible, sans qu'elle soit trop longue non plus parce qu'à un moment, il faut sauter le pas. Et qu'il y ait une protection sur le retour si vous passez à temps plein, qu'il y ait un retour dans le poste possible, ou dans un autre poste. »

« En général le projet naît quand les gens font ça " en perruque ". Ils font ça le soir parce que c'est une idée qui leur tient à cœur. Dès que l'idée commence à être suffisamment convaincante pour convaincre un peu leur entourage, on va leur donner un jour de disponibilité, deux jours de disponibilité par semaine. Cela peut durer un an, deux ans... : le volume de la disponibilité peut évoluer en fonction des besoins du projet. Ceux qui ont basculé réellement sur un travail à plein temps, ce sont ceux qui sont sur des projets où il y avait une conviction partagée que le projet allait marcher. »

« Un jour par semaine pendant quatre mois. Après on était parti sur du 100% sur la deuxième partie et c'est le Comex qui, au moment de valider le fait qu'ils passaient en phase 2, nous a dit non, pas à temps plein. Au départ je n'ai pas compris, j'ai dit : "Ils sont rétifs à l'innovation." En fait, ils les protégeaient plutôt sur un plan RH (...) je pense qu'ils avaient tout à fait raison. »

« Comme on a trouvé que c'était intéressant, on leur a donné une disponibilité d'un jour par semaine, de deux jours par semaine selon les cas, avec un petit financement pour qu'un certain nombre de

choses puissent se réaliser. On commence par-là. On commence toujours par laisser de la disponibilité aux collaborateurs. »

Une deuxième modalité consiste à laisser au salarié le pouvoir de décider de la répartition de son temps, en fonction des impératifs respectifs de son activité opérationnelle et de son activité d'innovation.

« Je sais que je suis à trois, quatre jours en fonction des semaines, en fonction des priorités. Mais ce n'est pas parce que j'ai ma journée "Lab" de bloquée, que, s'il y avait une urgence, je ne repars pas faire un aller-retour entre les tours [de la Défense]. »

Une troisième modalité consiste à faire valoir auprès de la hiérarchie opérationnelle du salarié des arguments forts pour lui, libérer du temps, soit par voie de hiérarchie (« *Le N+1 ne peut pas vraiment refuser. Politiquement pour lui, ça va être compliqué, parce que c'est un programme qui est poussé par le CEO.* »), soit par la mise en avant d'arguments financiers (« *on s'assure juste que les managers en question ne soient pas pénalisés financièrement (...) ça permet que ça soit neutre financièrement pour les managers* »), soit par la visibilité obtenue auprès du top management (« *Les managers sont contents d'avoir dans leur équipe des gens qui peuvent être très exposés aux dirigeants. Pour les managers aussi c'est de la visibilité à peu de frais, et souvent les managers de proximité en tirent plutôt une fierté* »).

Au terme de la période d'intrapreneuriat, se pose la question cruciale de « l'après ». Le pire scénario étant effectivement qu'après avoir repéré un tel « super-héros »,

capable d'amorcer des transformations au sein de son entreprise, celle-ci soit incapable de lui trouver une piste d'atterrissage correspondant à ses attentes et à ses qualifications.

« Ce qu'on voit c'est qu'on a déjà perdu des gens, qui ne supportaient pas de revenir dans leur équipe et dans leur quotidien. On a donc un sujet de rétention (...) parce qu'on investit pour la formation, pour l'évolution, mais les gens hyper dynamiques il faut qu'on les garde. »

Ce phénomène de fuite des talents doit pourtant être relativisé.

D'une part, il ne se pose que dans le cas d'individus qui ont été fortement détachés de leur structure d'appartenance, ce qui est loin d'être le cas pour l'ensemble des entreprises rencontrées (cf. *supra*).

D'autre part, l'ampleur de ce phénomène ne doit pas être surestimée : *« Oui, dans le parcours intrapreneur, je dois le dire dans chacune des promos, à la fin de l'incubation, j'en ai un ou deux qui sont débauchés. »* ; *« On a eu quelques entrepreneurs qui ont quitté l'entreprise derrière, mais finalement pas tant que ça. Sur les quasi 200 on a dû avoir, peut-être, trois ou quatre cas. C'est vraiment marginal. »*.

Enfin, les salariés sont décrits comme des individus plus averses au risque que les entrepreneurs – ils sont en général à un stade de leur carrière où ils ont des enfants, un crédit, à la différence des entrepreneurs en général plus jeunes – et de surcroît ils témoignent d'une forme d'attachement et d'identification à leur entreprise et au cadre relativement sécurisé qu'elle leur propose : *« ils voulaient se réinvestir dans l'entreprise, ou s'investir*

différemment dans l'entreprise. (...) Les intrapreneurs sont très majoritairement des gens qui sont extrêmement fidèles à l'entreprise à laquelle ils appartiennent. Ce ne sont pas des gens qui veulent systématiquement sortir. ». D'où la question de l'articulation avec les processus institués permettant de développer ces nouvelles compétences et ces nouvelles envies en interne.

UN OUTIL DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AUTANT QU'UN OUTIL DE *BUSINESS* DEVELOPMENT

Cette question de la gestion de « l'après intrapreneuriat » est critique, et renvoie à la question de la gestion du parcours de ces populations qui ont traversé une période d'excitation et de mobilisation forte, loin des structures hiérarchiques.

Voilà encore une spécificité des dispositifs intrapreneuriaux par rapport aux aventures entrepreneuriales. Si le réflexe consiste à calquer le prisme de performance des projets sur ceux de l'entrepreneuriat – un accroissement de *business* lié au lancement de nouvelles offres – un des avantages de l'intrapreneuriat est que le salarié reste dans le groupe.

Dès lors, un bénéfice attendu souvent mis en avant lors de nos entretiens est en effet celui de la formation. Au point que l'objectif mythique de l'accroissement de *business* peut même être relégué au rang de « prétexte ». Dans ce cas, le processus entrepreneurial n'est « qu'un passage », un tremplin qui permet à un salarié de « [se] libér[er] » de « se resocialiser » en nouant de nouvelles relations au sein de l'organisation au-delà

de ses relations directes. La performance du processus intrapreneurial repose alors sur sa capacité à transformer les individus pour qu'ils apportent davantage de valeur à l'entreprise qu'avant le processus intrapreneurial, tel « *un accélérateur de carrière* ».

Cette composante a été largement mise en avant par les intrapreneurs que nous avons rencontrés, témoignant que « *c'était une bouffée d'oxygène formidable* », « *J'ai compris que j'étais aux manettes de mon propre développement.* », « *C'est la meilleure expérience que j'ai eue en 25 ans à l'intérieur du Groupe* », « *Ça a changé ma vie.* ». Elle représente également un élément essentiel d'attractivité vis-à-vis des nouvelles générations peu enclines aux structures bureaucratiques et un outil de rétention des talents qui, arrivés à un certain stade de leur carrière, ont envie de changer d'air.

« J'étais arrivé à un moment dans ma carrière où je me demandais ce que j'allais faire, même si je m'amuse plutôt dans mon travail, j'aime bien (...) j'ai des collaborateurs très sympas. Mais l'approche de la quarantaine... grosse réflexion. Que vais-je devenir ? C'est tombé, je pense, au bon moment puisque ça aurait pu être un moment où j'aurais pu quitter l'entreprise pour un autre poste ailleurs. Je pense que c'est aussi une façon de retenir ses talents. C'est vraiment quelque chose qui est important parce que ça nous permet de nous libérer un peu, de nous redonner un nouveau souffle, de travailler autrement, de se dire qu'on va aussi se former sur d'autres compétences. »

Elle est également assumée par les pilotes des dispositifs intrapreneuriaux, qui affirment « *on va tout faire pour*

révéler des gens. », et reconnaissent en grande majorité que « un projet d'intrapreneuriat, c'est autant un projet RH qu'un projet innovation ».

« La plupart du temps ils échouent, donc on ne peut pas miser sur les R.O.I. de tel processus. En revanche, ce qui est certain, c'est qu'à chaque fois ça transforme les personnes. Donc pour moi le vrai R.O.I sur lequel on peut miser, c'est la formation des gens. »

Si ce bénéfice « RH » a largement été mis en avant lors des entretiens, peu se sont montrés satisfaits du couplage entre le processus d'entrepreneuriat et les processus de gestion des ressources humaines institués.

« Le programme a permis de mettre en évidence des gens qui n'étaient pas détectés comme hauts potentiels et qui se sont révélés être de réels hauts potentiels, ont su faire bouger l'entreprise dans un bon sens. »

« On essaye de faire comprendre aux RH qu'on est dans une dimension de talent management aussi. Que même s'il y a un talent management chez nous il faut être au moins cadre supérieur avec un avenir fort [pour en bénéficier]. Ce qui n'est pas forcément le cas dans les équipes. Ils ne sont pas cadres supérieurs. Et on essaye de montrer aux RH, (...) que ce sont des personnes qu'il faut accompagner différemment, qu'il faut pouvoir suivre. »

Cette reconnaissance du parcours intrapreneurial comme parcours de formation correspond effectivement rarement

aux standards des processus RH. Instaurer ce type de reconnaissance passe effectivement par un soutien affirmé du *top management*.

« Quand on a pensé le programme, on avait fait le slide de la stratégie innovation et on avait mis les sorties du programme. Il y avait "retour dans l'équipe d'origine" en pointillés, "évolution professionnelle" ou "si ça fonctionne", "prise en main du projet". Le CEO, quand il a vu ça, a dit : "retour dans le poste d'origine", ça ne va pas. Il faut que ces gens-là évoluent. Parce que les gens qui sont prêts à faire ça dans mon entreprise, il faut qu'ils évoluent absolument. C'est qu'il y a des compétences, une envie. On leur a appris des choses... »

Ce résultat incite les entreprises à bien expliciter les finalités attendues par le processus intrapreneurial. Certaines entreprises avouant explicitement miser exclusivement sur l'apport de *business*, d'autres considérant la dimension de formation comme la finalité ultime du processus. Plus largement, la majeure partie des interviewés ont ainsi mis en relation l'intrapreneuriat avec le changement de paradigme actuel sur les modes de travail, le passage de formes de régulations internes hiérarchiques à des formes d'holocratie¹⁹ ou de « travail libéré ». « *L'intrapreneuriat représente le futur du travail* » nous a affirmé un *Chief Digital Officer*, un autre allant jusqu'à considérer que « *un tiers de la boîte devrait passer par là* »!

19 Modèle de management et de gouvernance décentralisés

LA NÉCESSAIRE ARTICULATION AVEC LA STRATÉGIE ET L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

Une autre articulation à gérer est celle du projet intrapreneurial avec la stratégie et l'organisation de l'entreprise. Une première vision, fortement inspirée du courant de l'entrepreneuriat, correspond à un accroissement de *business* à iso-organisation et iso-stratégie.

L'innovation peut être développée comme une *spin-off*²⁰ de l'entreprise, ce qui évite de perturber l'organisation en place et ses règles de fonctionnement. Cette vision, qui correspond à une forme externalisée du *corporate venturing*, renvoie à la création d'une nouvelle entité et/ou activité en dehors de l'organisation sans lien structurel avec celle-ci²¹. Par exemple, cela peut prendre la forme d'initiatives de *venture capital*. La forme internalisée du *corporate venturing* correspond à la création d'une nouvelle activité pour l'entreprise, mais cette activité garde un lien structurel avec le reste de l'organisation.

Cela peut ainsi prendre la forme d'une nouvelle *business unit*²².

Dans cette approche entrepreneuriale qui n'impacte ni l'organisation ni la stratégie de l'entreprise, on filtre alors une catégorie d'innovations bien particulière, réduisant le champ des possibles à des innovations modestes, et qui surtout ne tirent pas partie de la force de frappe de l'entreprise qui constitue pourtant son avantage compétitif par rapport à une *start-up*.

20 Entreprise autonome issue d'un projet réalisé dans l'entreprise « mère »

21 Sharma et Chrisman, 1999, p.19

22 Phan et al., 2009, p.199

Dans ce cas, la problématique de la rétention de l'intrapreneur se pose avec acuité, car moins l'intrapreneur est en appui sur l'organisation, plus il se sent entrepreneur et peut avoir envie de partir avec « son idée » pour aller la développer seul, surtout si l'organisation lui semble trop lente et trop averse au risque par rapport à « son idée ».

Une seconde vision consiste à intégrer l'idée que l'innovation développée doit venir s'insérer dans l'organisation existante, et nécessite donc de piloter cette « greffe » (la métaphore de la « greffe » est revenue à plusieurs reprises dans les entretiens). On rejoint des considérations théoriques plus intrusives : faire évoluer le marché sur lequel l'entreprise évolue, permettre un renouveau aux niveaux stratégique et organisationnel, permettre d'augmenter sa croissance par l'innovation²³.

Une manière de piloter cette greffe est de la cadrer en amont. Ceci exige que les dispositifs d'idéation aient été suffisamment cadrés dès le départ pour que cette greffe puisse s'opérer de manière naturelle. L'origine de la définition fine des thématiques innovantes donnant lieu à des *challenges* à idées est dès lors déterminante dans ce type de processus. Plus la définition des thématiques des *challenges* sont définies « bas » dans l'organisation, plus les *business units* pourront se saisir naturellement des *outputs* de ces *challenges*, car les innovations correspondront à des problématiques actuelles et réelles émanant de « *painpoints* » opérationnels. A l'inverse, plus la gouvernance des thématiques est établie « haut » dans l'organisation, avec une réelle volonté de rupture de *business model*, plus cette greffe sera difficile à mettre en place. Cette question renvoie également au type d'innovation développée. A la rigueur, « *si l'innovation c'est*

23 Sharma et Chrisman, 1999

simplement faire mieux son métier, ou mieux servir son client avec une proposition de valeur améliorée, je n'appelle pas cela de l'intrapreneuriat, j'appelle ça faire son métier ». On peut ainsi définir le degré de nouveauté qu'apporte cette activité sur le marché et dans la structure, avec des enjeux de pilotage de la greffe évidemment très différents.

L'entreprise peut ainsi attendre du processus intrapreneurial une réelle transformation organisationnelle, culturelle ou stratégique. Cela peut relever de la cannibalisation de marchés existants, de lancement d'offres qui ne « collent pas » avec l'architecture organisationnelle en place, de « réoxygéner l'organisation ». « *C'est autant un outil de transformation qu'un outil d'innovation* ». L'intrusivité organisationnelle et stratégique de la nouvelle offre est définie par le degré de radicalité de l'activité existante et de la nouvelle activité, en termes de l'offre produit, marché, et/ou des *core competencies* nécessaires et les ressources requises. Plus ce degré est important, plus les efforts d'apprentissage organisationnel seront importants²⁴ .

On comprend dès lors que plus l'innovation développée par l'intrapreneur remet en cause les règles établies dans les activités opérationnelles de l'entreprise, plus la rupture induite va nécessiter de mobiliser des niveaux hiérarchiques bien supérieurs à ceux directement impliqués par les dispositifs intrapreneuriaux.

24 MacMillan et Block, 1993; Sorrentino et Williams, 1995

LE RÔLE CLÉ DU TOP MANAGEMENT

La question de la gouvernance du processus d'intrapreneuriat est apparue dans la quasi-totalité des entretiens à la fois comme un point clé, et comme un point problématique.

Le soutien du *top management* est unanimement reconnu comme un ingrédient essentiel du processus. Essentiel d'abord ne serait-ce que pour autoriser formellement la transgression, inévitable dès lors que l'on parle de projets qui vont, par nature, rompre avec les offres et les processus institués. Essentiel ensuite pour faciliter le détachement partiel ou total des individus de leurs activités opérationnelles correspondant à leur « fiche de poste », pour qu'ils puissent se consacrer pleinement au projet intrapreneurial dont ils sont les porteurs ou les membres. Essentiel enfin pour définir les thématiques qui vont donner lieu aux différents dispositifs créatifs (ex : *challenge d'idées*) pour que les innovations adhèrent plus ou moins aux orientations stratégiques de l'entreprise, cherchent davantage des ruptures de *business models* ou au contraire des percées techniques à *iso-business model*.

« *Il y avait un énorme soutien du PDG. »*

« *Il faut absolument que très rapidement la direction générale soit impliquée et qu'elle soit soutien de ce type de démarches-là. Les anticorps organisationnels - pardon pour l'expression - sont tellement forts que s'il n'y a pas le soutien de la direction générale, il n'y a un peu près aucune raison que cela soit pérenne. »*

Voilà pourquoi, dans l'ensemble des dispositifs intrapreneuriaux observés, le *top management* y est toujours associé d'une manière ou d'une autre : dans la phase d'amorce pour définir les thématiques, dans la phase de sélection des idées où des membres du *board* sont le plus souvent présents ou représentés, dans la phase de suivi des projets également. Ce rôle de « sponsor » est finalement assez difficile à décrire : il a notamment été largement précisé que le rôle de suivi ne devait pas constituer simplement « *un reporting régulier comme quoi tout se déroulait selon le plan initial* », mais comme « *un réel accompagnement, une écoute et un rôle de facilitation par rapport aux problèmes, aux surprises et aux opportunités qui se manifestent inévitablement en cours de route* ».

C'est précisément ce rôle de facilitation qui pose principalement problème. En effet, dans de nombreux exemples qui nous ont été rapportés, même si une idée bénéficie de la bénédiction du *top management* à l'origine, le développement de l'idée et son déploiement au sein de l'organisation peuvent générer des tensions, des levées de boucliers, des « guerres de territoire », qui ne sont dans certains cas *in fine* pas assumées par le même *top management*. Là encore, ces tensions sont pourtant inévitables car liées à la portée disruptive de l'innovation, qui peut aller jusqu'à cannibaliser des lignes de produits existantes, rendre des services existants obsolètes, impliquer de redéfinir les objectifs / KPI de services ou de directions entières, révéler des inefficacités au sein des processus internes etc.

Ainsi, la responsabilité du *middle management* et des services supports a largement été pointée du doigt lors de ses entretiens dans l'échec des initiatives innovantes : services juridiques, comptabilité, finance, ressources

humaines, chefs de service d'origine du salarié intrapreneur, chef de l'entité qui doit héberger l'idée innovante / sur laquelle il doit se greffer... Toutefois, s'il est de bon ton de pointer les responsabilités du *middle management*, on ne peut reprocher à une organisation dont la raison d'être, la structuration, la logique d'acteurs et l'ensemble du pilotage est de maintenir la performance du système dans son état actuel, de refuser de s'automutiler. On ne peut demander à un responsable opérationnel de rogner sur ses objectifs pour faciliter l'éclosion d'une innovation dont il n'est pas à l'origine, et dont il ne bénéficiera *a priori* pas.

Le rôle du *top management* apparaît alors clé non seulement dans le soutien et l'accompagnement du projet, mais également dans l'aménagement des conditions organisationnelles permettant le déploiement de l'innovation en interne : redéfinition des fiches de postes, des périmètres de responsabilité, des objectifs, etc.

INSUFFLER DANS L'ENTREPRISE UNE RÉELLE CULTURE DE L'INNOVATION

La littérature met également en avant l'importance de ce qu'on a coutume d'appeler une « culture de l'innovation », qui encourage les individus à la prise de risque et à des comportements tournés vers l'amélioration continue de leur activité, ainsi que d'être force de proposition pour des propositions plus radicales qui viennent modifier les périmètres et rebattre les cartes.

« Ce qui est très important pour nous, c'est effectivement de faire en sorte que chaque collaborateur ait une capacité de ne pas simplement se conformer à une définition de poste, par exemple,

(...) *C'est important que les gens sentent qu'ils ont des marges de manœuvre et qu'ils ne sont pas simplement là pour coller à une description de poste.*
(...) *c'est une forme d'intrapreneuriat.* »

La culture de l'innovation renvoie également à ce qu'on appelle le « style de *management* », défini comme un *continuum* entre un mode « conservatif » et un mode « entrepreneurial ». Le premier est défini comme réactif par rapport aux innovations émergentes du marché. Il est également décrit comme adverse au risque et peu innovant²⁵. Le second est défini comme un *management* prenant des risques et est décrit comme innovant et proactif. Les dimensions clé au niveau organisationnel d'une orientation entrepreneuriale, sont l'autonomie, « *l'innovativeness* » ou le degré d'innovation, la prise de risque, la proactivité et l'agressivité concurrentielle²⁶. On a beaucoup insisté sur cette culture de l'innovation dans les entreprises de la Silicon Valley. Il convient de ne pas exagérer cet aspect. Facebook et Apple sont plutôt reconnus pour la force imposée par le *top management* sur les structures opérationnelles. A l'inverse, les entreprises françaises sont souvent décriées sur ce point. Ici encore, il faut relativiser les choses. D'après nos observations, il y a une réelle prise de conscience ces dix dernières années sur le fait que l'inertie stratégique pouvait mener les entreprises à leur perte.

« *Il y a une vraie compréhension au niveau managérial aujourd'hui de l'enjeu stratégique d'innover, du risque à ne pas innover.* »

25 Slevin & Covin, 1990

26 Lumpkin et Dess (1996), Stopford, Baden-Fuller (1994), Antoncic & Hisrich (2003)

« Pour les grosses entreprises comme les nôtres, il est essentiel d'arriver à ce que chaque individu puisse à son niveau avoir un sentiment de capacité, d'autonomie, de création et donc de contribution à la performance de l'entreprise. »

Rappelons également que la diffusion des expériences et des pratiques intrapreneuriales constitue en tant que tel un vecteur de transformation de cette culture, encore une spécificité du processus intrapreneurial par rapport au processus entrepreneurial.

« Ça permet aussi de faire rentrer le droit à l'erreur un peu dans l'ADN de l'entreprise. »

« La contrepartie, c'est qu'on a un fort rôle attendu de diffusion interne, qui ne rapporte pas un kopeck à ma B.U. mais qui est utile pour la maison à laquelle j'appartiens. »

« Pour moi ça a eu un impact hyper positif. En plus [l'intrapreneur] a été très valorisé auprès des autres. Il a passé beaucoup de temps à raconter ce qu'il faisait. »

« [Les intrapreneurs] se rendent compte que c'est beaucoup plus facile de contacter quelqu'un avec qui on a partagé six mois de programme un peu dur sur un projet. Et ça, ça permet aussi de créer de l'innovation parce que des gens de différentes promotions vont se parler et ça simplifie beaucoup l'entreprise. Parce qu'au lieu de passer par mon boss qui va aller parler au boss de l'autre personne, qui va redescendre l'information pour nous faire

travailler ensemble, pas forcément directement, là c'est juste je prends mon téléphone, je l'appelle, je lui dis ce dont j'ai besoin, et on peut travailler. C'est un facteur de simplification énorme et ça contribue vraiment à changer la culture de l'entreprise. Après leurs collègues se disent : "moi aussi pourquoi je ne fais pas ça." »

LA DÉPENDANCE À LA FORME ORGANISATIONNELLE D'INTRAPRENEURIAT

Nous avons pu en effet observer deux approches très différentes, qui recourent la distinction classique entre ambidextrie²⁷ structurelle et contextuelle²⁸. Ces deux approches ne sont pas diamétralement opposées, mais doivent être perçues davantage comme un *continuum* entre deux approches, qui peuvent parfois se combiner.

59

L'intrapreneuriat structurel

Dans ce premier cas, l'intrapreneur est « exfiltré » de sa direction d'appartenance, y compris physiquement, dans une structure qui reprend tous les codes de l'intrapreneuriat : « idéation », « incubation », « accélération », « *pitch* ». Le financement renvoie à des « *business angels* » internes ; la formation, à du « *coaching* » ; les présentations, à des « *pitches* ». Cette configuration présente les avantages et les inconvénients de l'ambidextrie

27 Tushman et O'Reilly, 1996

28 L'ambidextrie structurelle consiste à séparer structurellement l'activité d'exploration de l'activité d'exploitation – en créant une unité d'innovation dédiée – alors que l'ambidextrie contextuelle consiste à intégrer l'activité d'exploration au sein des « fiches de poste » des personnes en charge des activités d'exploitation.

structurelle. D'un côté, le projet gagne en marge de liberté et est adapté à des innovations fortement disruptives par rapport au *core business*. D'un autre côté, il perd l'articulation avec l'organisation hôte et sa force de frappe.

S'y ajoutent notamment dans des proportions plus fortes les contraintes propres

- au détachement. Le rôle du responsable de la structure d'intrapreneuriat est dès lors d'aller « piquer des ressources », de négocier les détachements ou les retours au poste d'origine, ou de fidéliser l'intrapreneur pour qu'il reprenne la responsabilité d'un autre projet à la suite du premier ;
- au financement. si par défaut, la structure d'incubation finance à 100% le projet intrapreneurial ou par une enveloppe allouée par le *top management* ou par des *business angels* internes, ce financement atteint vite ses limites et on a besoin d'un co-financement par la *business unit* qui est censée bénéficier de l'innovation. Cette négociation peut « *prendre un temps infini* ».

L'intrapreneuriat contextuel

Ces problématiques se retrouvent de manière beaucoup moins prégnante dans les entreprises qui ont opté pour de « l'intrapreneuriat contextuel ». Dans ce cas, comme dans celui des « 20% de Google » précité, l'innovation est réalisée au sein même des structures existantes. Cette approche de l'intrapreneuriat consiste à « *mettre dans la mission de chacune des équipes une composante innovation* ».

« *Ma décision était justement de ne pas créer d'équipe innovation et de mettre dans la mission de chacune de mes équipes une dimension d'innovation, sur son domaine.* »

« *Il y a régulièrement des gens qui me disent : "J'aimerais coordonner l'innovation. Je voudrais être Directeur Innovation. Je voudrais être responsable Innovation." Je lutte contre ce truc, parce que je trouve dommage de priver les autres de l'innovation. En tant que manager, je trouve ça beaucoup plus puissant de répartir l'innovation.* »

Cette approche est décrite par ses défenseurs comme « *plus puissante* », permettant de « *donner de la respiration à chacun* ».

On trouve également des *challenges* organisés au niveau d'un service ou d'une *business unit*, sur des thématiques s'inscrivant dans la continuité du *business* actuel. On se trouve dans ce cas face à une forme d'ambidextrie certes contextuelle, mais qui se rapproche d'une forme d'ambidextrie structurelle car les idées générées sont par nature plus disruptives organisationnellement, et les projets qui en découlent doivent être pilotés de manière relativement indépendante des structures opérationnelles existantes, même en l'absence d'une structure d'incubation attirée. Ajoutons que dans cette configuration organisationnelle de l'intrapreneuriat, il est très difficile d'exiger des innovations fortement disruptives étant donné que l'innovation est « logée » dans un métier particulier, avec sa propre identité technique, ses clients, ses objectifs propres, etc. Les innovations imaginées par ces structures ont peu de chance de s'en éloigner fortement.

Modèles	Intrapreneuriat Structurel	Intrapreneuriat Contextuel
Pression sur les individus	Fort	Modérée
Articulation avec le service d'appartenance	Négociation, détachement total ou partiel, besoin de parcours RH de « retour » adapté.	Naturel, pas de détachement
Potentiel de développement RH	Fort	Modéré
Articulation avec la stratégie	Relativement difficile (hors <i>scope</i> des BU)	Relativement naturelle (<i>intra-business unit</i>), cohérence des « idées » avec les <i>roadmaps</i> métier.
Rôle du top management	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation incrémentale : faible • Innovation disruptive quant au <i>business</i> établi : très fort 	Modéré
Articulation avec la culture entrepreneuriale	Rôle de diffusion de la culture entrepreneuriale dans les bureaucraties	Rôle d'application de la culture entrepreneuriale dans chaque métier.
Autres avantages	Indépendance par rapport aux processus institués. Adapté aux innovations radicales.	Peu de frictions organisationnelles. Légitimité et moyens plus élevés.
Autres inconvénients	Ressources limitées, fait reposer le succès du projet sur une poignée d'individus.	Problématique de la « granularité » : plus on descend dans la hiérarchie, plus l'innovation est incrémentale (« idée concrète de progrès »), mais plus l'implication des employés est facile (reste dans sa mission).

Tableau 2 – Les deux visages de l'intrapreneuriat

PILOTER LA DUALITÉ INDIVIDUALITÉ / COLLECTIVISATION

On l'a dit, le processus intrapreneurial est le plus souvent conditionné par la trajectoire personnelle d'un individu, l'intrapreneur, qui va porter le projet depuis la phase d'idéation jusqu'au déploiement commercial et/ou organisationnel de l'innovation. Cette fusion entre le processus et l'individu, si elle est très présente dans la mythologie de l'intrapreneuriat et dans les discours des entreprises, ne résiste pas forcément ni à l'épreuve de la théorie ni à celle des faits. Bien sûr, si l'on considère qu'il s'agit simplement de pousser une idée de nouveau *business* qui va s'externaliser comme une *startup*, la tension à la création d'un collectif sera très modérée. A l'inverse, dès qu'on ambitionne une mutation des *business* existants, une transformation organisationnelle et stratégique etc., la dimension collective devient primordiale.

D'une part parce que s'il on restreint la population d'intrapreneurs aux individus providentiels capables de monter un nouveau *business* contre vents et marées à eux tous seuls, « *cela va concerner moins d'une dizaine de personnes dans le Groupe* ». Il a largement été souligné que les champs de compétences à mobiliser pour réaliser l'intégralité de ce processus sont trop variés pour être détenus par une seule personne. « *Ce n'est pas forcément la même personne qui va être créative et capable de déployer l'innovation.* » La pluralité des compétences mobilisées par le projet apparaît alors à la fois comme un gage de succès et de résilience du projet.

« *Il y a beaucoup de gens qui se croient intrapreneurs et qui, finalement, n'ont pas nécessairement toutes les qualités requises.* »

« Il faut favoriser et inciter à la constitution d'équipes pluridisciplinaires. Je ne crois qu'à l'émergence de l'intrapreneuriat quand il est dans une dimension collective. Je ne crois pas au coaching individuel d'intrapreneurs. »

« Veiller au fait que ce soit bien une équipe pluridisciplinaire qu'ils aient autour d'eux. Parce que quand on veut monter un business, à un moment donné il faut quelqu'un qui parle finance, il faut qu'il y ait quelqu'un qui comprenne quelque chose au marketing, etc. Si on n'a qu'une seule coloration métier, il n'y a un peu près aucune chance que ça débouche correctement. Et effectivement, je pense que c'est extrêmement important que ce soient les personnes qui se trouvent, qui s'associent. »

« On est vraiment dans la constitution d'équipes. C'est ça qui est vraiment clé et qu'on essaye de faire comprendre. »

64

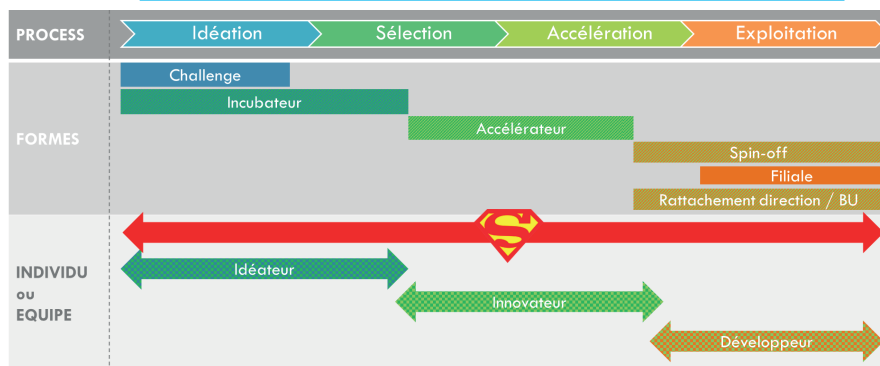


Figure 1 - Du super-héros au partitionnement des rôles et des dispositifs

Dès lors que l'on envisage les choses de cette manière, l'intrapreneur n'est alors plus un super-héros, mais un acteur d'influence, qui peut former un groupe entrepreneurial à l'intérieur de l'organisation, capable de persuader les autres d'altérer leurs comportements, et d'influer sur la création d'une nouvelle activité²⁹. On retrouve ici les premières théories sur la gestion de projet, le chef de projet ayant avant toute chose un rôle d'influence sur les différents cercles à mobiliser pour le succès de l'innovation qu'il porte³⁰. On retrouve également les préconisations de la sociologie de l'innovation, pour qui le succès des innovations repose moins sur la qualité intrinsèque de « l'idée » que sur la capacité de son porteur à « intéresser » un nombre croissant d'alliés³¹.

Plusieurs entreprises ont mis en place des dispositifs collectifs. Soit dès le début du processus intrapreneurial, par exemple en demandant que les idées innovantes soient définies et portées par au moins deux personnes, appartenant à deux services différents. Soit, si le processus débute de manière individuelle, en faisant en sorte de faire grossir l'équipe projet autour du porteur, provoquant ainsi un mécanisme d'intéressement progressif des acteurs et un mécanisme de dépersonnalisation de l'idée. En lien avec la partie précédente, il nous faut affirmer ici que cette mobilisation collective, toute importante qu'elle soit, ne prend pas les mêmes formes en fonction de la structure organisationnelle ou du type de dispositif intrapreneurial (individuel ou collectif).

Dans le cas d'une organisation de type « ambidextrie structurelle » (intrapreneur plutôt « exfiltré »),

29 Stopford et Baden-Fuller, 1994, p.522

30 ECOSIP, 1993

31 Callon et Latour, 1986

le dispositif d'intrapreneuriat doit décider entre :

- soit refuser l'effort à consentir pour greffer son idée au sein de l'organisation, et trouver un collectif à l'extérieur de l'organisation pour monter son projet ;
- soit greffer l'idée de manière individuelle si l'innovation n'est pas trop disruptive organisationnellement ou stratégiquement ;
- soit, et c'est bien sûr le vecteur de transformation le plus efficace, accepter de « dépersonnaliser son projet », d'en faire un projet à la fois absorbé par un collectif, et contextualisé au sein d'un service. Ce ne sont évidemment pas du tout les mêmes dispositifs de pilotage, le même niveau de soutien requis de la part du *top management*, etc.

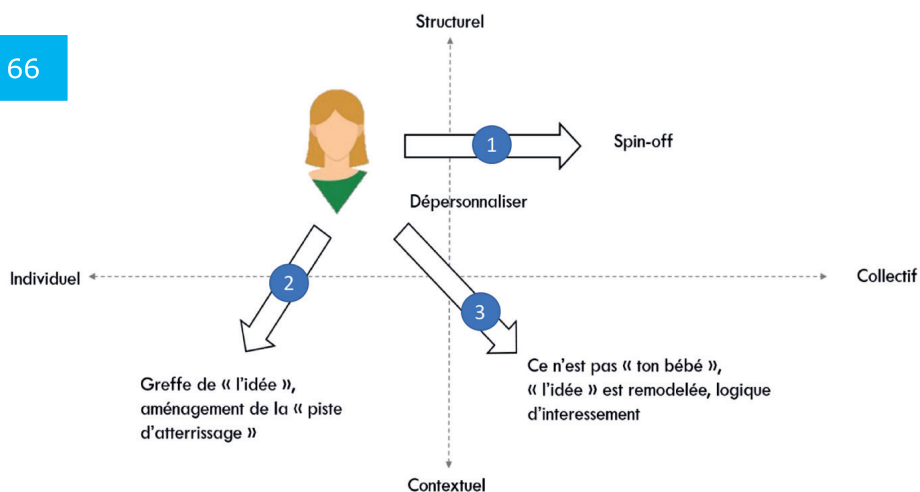


Figure 2 – Trajectoires de sortie du projet d'innovation et de l'individu dans le modèle intrapreneurial « structurel ».

Dans le cas d'une organisation de type « ambidextrie contextuelle », le défi se pose de manière très différente. Ici l'individu innove au sein de son activité opérationnelle. L'enjeu est donc d'abord de l'inciter à ne pas simplement mieux faire son travail, mais à proposer des idées d'amélioration de la performance de l'entreprise, et en fonction de ce qu'il en ressort, ici aussi choisir entre :

- soit monter une *spin-off* ;
- soit associer à l'intrapreneur un collectif au sein d'une nouvelle *business unit* ;
- soit accepter de modifier la structure et les règles de gouvernance locales pour faire de la place à son innovation au sein de sa structure.

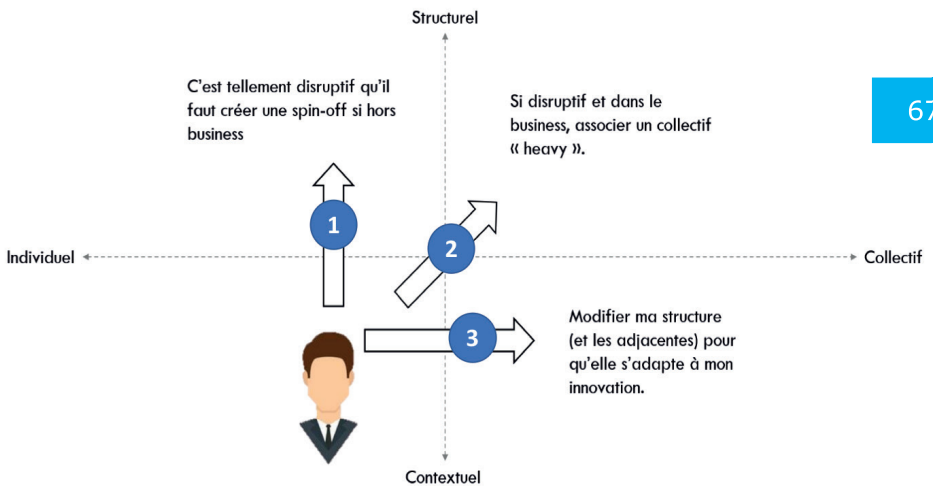


Figure 3 – Trajectoires de sortie du projet d'innovation et de l'individu dans le modèle intrapreneurial « contextuel ».

**Perspectives :
réétalonner
la temporalité
et les périmètres
de pilotage**



Au-delà de ces leviers d'action qui semblent absolument indispensables – résumés dans la figure 4 - il nous faut insister sur plusieurs points, qui renvoient moins aux dispositifs qu'à la philosophie générale de *management* de l'innovation qui sous-tend la mise en place de dispositifs intrapreneuriaux.

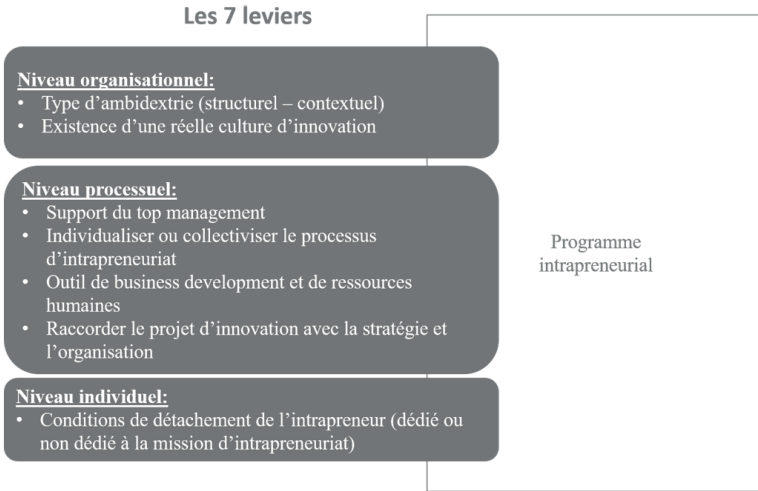


Figure 4 – Les sept leviers à activer pour améliorer l'efficacité du processus intrapreneurial

D'abord, ces résultats nous incitent à questionner les échelles de temps sur lesquelles le processus intrapreneurial se joue. Si l'internalisation du paradigme entrepreneurial conduit à penser en termes de mois – *bootcamp*, accélération, etc. – on voit bien que la mise en place de dispositifs d'accompagnement sur les sept niveaux décrits nécessite un temps considérablement plus long. D'autant que ces variables ont toutes les chances d'être activées de manière non simultanée, et sur des échelles de temps différentes. Par exemple, s'il est commun d'affirmer la

nécessité d'un soutien du *top management*, celui-ci peut venir *a posteriori* des mécanismes d'intéressement horizontaux, qui rendront le sujet incontournable car saisi par la base, et confortera le soutien dudit *management*. La multiplication de ces initiatives participe à la transformation de la culture de l'entreprise, à la maturation des circuits RH, etc.

Ensuite, ces résultats rejoignent les théories récentes sur le *management* de l'innovation, incitant à penser les processus d'innovation non pas à l'échelle d'un projet mais à l'échelle d'une lignée de projets. L'Histoire de l'intrapreneuriat est remplie de lancements peu concluants, mais qui ont été suivis dans le temps, avec suffisamment de persévérance et d'agilité pour aligner l'ensemble des variables et provoquer une réelle transformation³².

Penser une initiative intrapreneuriale comme un coup financier à iso-organisation et iso-stratégie est un choix. Mais ce choix a toutes les chances d'aboutir à des innovations marginales et faiblement transformatrices – sauf à croire aux super-héros. C'est une autre affaire de rationaliser cette initiative comme faisant partie d'un portefeuille plus global d'exploration et de conquête des marchés, de formation et de transformation culturelle des entreprises, de développement des nouvelles technologies et de meilleurs écosystèmes. Non seulement cela serait plus performant, mais cela éviterait de faire peser la charge de la transformation de l'entreprise sur quelques individus providentiels.

Annexes



À PROPOS DE L'OBSERVATOIRE DE L'INNOVATION

L'Observatoire de l'Innovation est un cycle de conférences destiné aux décideurs des entreprises adhérentes de l'Institut de l'Entreprise impliqués dans (ou intéressés par) les processus d'innovation au sein de leur organisation. Les échanges se tiennent en *off* et sont l'occasion d'un partage d'expérience et de bonnes pratiques.

Environ une fois par mois, les membres de l'Observatoire de l'Innovation se réunissent ainsi chez un adhérent pour échanger sur un sujet lié à l'innovation. En 2018, l'Observatoire avait pour thème « Open innovation et intrapreneuriat ».

Des riches échanges et interrogations soulevées lors des séances de l'Observatoire de l'Innovation naissent des études – dont celle-ci fait partie – menées par l'Institut de l'Entreprise auprès de ses adhérents afin d'aborder le ou les sujets qui auront suscité des questions et des débats particuliers lors de ces séances et qu'il aura été jugé utile d'approfondir.

À PROPOS DU CRG

Fondé en 1972 par l'École polytechnique, le CRG (Centre de recherche en gestion) est le premier laboratoire de recherche en gestion à avoir été reconnu par le CNRS (1980). Depuis le 1^{er} janvier 2015, il est une des composantes de l'Institut Interdisciplinaire de l'Innovation – i3 – (UMR CNRS 9217) avec des équipes des Mines ParisTech et de Telecom ParisTech. Le CRG dépend du département Management de l'Innovation et Entrepreneuriat (MIE) et compte 9 chercheurs, 21 chercheurs associés, 25 doctorants et post doctorants, 6 personnels administratifs et techniques et accueille régulièrement des chercheurs étrangers de renom. Hervé Dumez en est le directeur ainsi que d'i3.

Références

Abetti, P. A. (1997). The birth and growth of Toshiba's laptop and notebook computers: A case study in Japanese corporate venturing. *Journal of Business Venturing*, 12(6), 507–529.

Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., & Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management decision*, 48(5), 732–755.

Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of small business and enterprise development*, 10(1), 7–24.

Bager, T., Ottosson, H., & Schott, T. (2010). Intrapreneurs, entrepreneurs and spin-off entrepreneurs: similarities and differences. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 10(3), 339–358.

Basso, O. (2006). Peut-on manager les intrapreneurs ? *Revue française de gestion*, (9), 225–242.

Benghozi, P.-J., et al. (2000). *Innovation based competition & design systems dynamics*. Paris, L'Harmattan.

Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management science*, 29(12), 1349–1364.

Burgelman, R. A. (1994). Fading memories: A process theory of strategic business exit in dynamic environments. *Administrative Science Quarterly*, 24–56.

Callon, M., & Latour, B. (1986). Les paradoxes de la modernité. Comment concevoir les innovations ? *Prospective et santé*, 36, 13–25.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.

Fayolle, A., Basso, O., & Bouchard, V. (2010). Three levels of culture and firms' entrepreneurial orientation: A research agenda. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(7-8), 707–730.

Ferrary, M. (2013). Écosystème intrapreneurial et innovation. *Revue française de gestion*, (4), 107–122.

Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*, 5–15.

Insee. (2016, Décembre 8). Grande entreprise. *Décret n°2008-1354 article 3*.

Kanter, R. M., & Richardson, L. (1991). Engines of progress: Designing and running entrepreneurial vehicles in established companies—the Enter-Prize Program at Ohio Bell, 1985–1990. *Journal of Business Venturing*, 6(3), 209–229.

Kesting, P., & Parm Ulhøi, J. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management decision*, 48(1), 65–84.

Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic management journal*, 49–58.

Lenfle, S., & Loch, C. (2010). Lost roots: How project management came to emphasize control over flexibility and novelty. *California Management Review*, 53(1), 32–55.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135–172.

MacMillan, I. C., & Block, Z. (1993). Corporate Venturing: Creating New businesses within the firm. *Harvard Business School Press Boston, Massachusetts*

Maniak, R., & Midler, C. (2014). Multiproject lineage management: Bridging project management and design-based innovation strategy. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1146–1156.

Maniak, R., Midler, C., Beaume, R., & von Pechmann, F. (2014). Featuring capability: How carmakers organize to deploy innovative features across products. *Journal of Product Innovation Management*, 31(1), 114–127.

Midler, C. (1993). La révolution de la Twingo. *Gérer et Comprendre*, (31), 28–39.

Midler, C. (1995). "Projectification" of the firm: the Renault case. *Scandinavian Journal of management*, 11(4), 363–375.

Mohedano-Suanes, A., & Benítez, D. G. (2018). *Intrapreneurs: Characteristics and Behavior. In Inside the Mind of the Entrepreneur* (p. 109–119). Springer.

Phan, P. H., Wright, M., Ucbasaran, D., & Tan, W.-L. (2009). Corporate entrepreneurship: Current research and future directions. *Journal of business Venturing*, 24(3), 197–205.

Pinchot III, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*.

Sharma, P., & Chrisman, J. (1999). Entrepreneurship theory and practice, toward a reconciliation of the definitional issues in the field of Corporate Entrepreneurship. *J. Bus. Manag*, 20(9), 31–41.

Slevin, D. P., & Covin, J. G. (1990). Juggling entrepreneurial style and organizational structure. *MIT Sloan Management Review*, 31(2), 43.

Sorrentino, M., & Williams, M. L. (1995). Relatedness and corporate venturing: Does it really matter? *Journal of Business Venturing*, 10(1), 59–73.

Stopford, J. M., & Baden-Fuller, C. W. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*, 15(7), 521–536.

- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8–29.
- Vesper, K. H. (1984). Three faces of corporate entrepreneurship: A pilot study. University of Washington. Graduate School of Business.

Conseil d'orientation

Président

Antoine Frérot

Conseil d'orientation

Stéphane Boujnah
Philippe Carli
Philippe Crouzet
Juliette Decoux
Jacques Gounon
Didier Kling
Catherine Lespine
Olivier Leteurre
Marie-Christine Lombard
Gérard Mestrallet
Christian Nibourel
Jean-Luc Placet
Denis Ranque
Jacques Richier
Augustin de Romanet de Beaune
Frédéric Saint-Geours
Jean-Jacques Salaün
Nicolas Sekkaki
Pierre-Sébastien Thill

Présidents d'honneur

Xavier Huillard
Michel Pébereau
Michel Bon
Bertrand Collomb
Didier Pineau-Valencienne
Yves Cannac
François Guiraud
François Perigot

Directeur général

Paul Allibert

Intrapreneuriat : dépasser la mythologie des super-héros

Réalisée dans le cadre d'un partenariat entre l'Observatoire de l'Innovation de l'Institut de l'Entreprise et le Centre de Recherche en Gestion (i3-CRG) de l'École polytechnique, l'étude « Intrapreneuriat : dépasser la mythologie des super-héros » est née du constat partagé d'un déficit de compréhension, à la fois au niveau théorique et opérationnel, des leviers de performance du processus intrapreneurial.

L'intrapreneuriat a longtemps été appréhendé, dans la théorie comme dans la pratique, comme la simple internalisation du processus entrepreneurial. Dans cette approche, il s'agirait alors de faire émerger dans l'entreprise des individus providentiels, portés par une idée novatrice et une énergie suffisante pour se jouer des inerties de l'organisation classique, et d'accompagner et de financer l'éclosion de leur « startup interne » pour bénéficier d'un relais business salubre.

C'est cette mythologie du « super héros » que cette étude a souhaité confronter à la réalité, sur la base de l'analyse des pratiques de douze grandes entreprises françaises.

Cette étude présente sept leviers opérationnels à activer : articulation avec le service d'appartenance de l'intrapreneur, pilotage des transformations organisationnelles induites, articulation avec la stratégie globale de l'entreprise, adaptation des dispositifs de gestion des ressources humaines, implication du top management ou encore diffusion de la culture d'innovation dans l'entreprise : l'intrapreneuriat, loin d'être l'affaire d'un « entrepreneur en entreprise », devient en réalité une aventure collective à piloter comme telle.

10€

ISBN : 979-10-236-1186-1

