

Mémoire de fin d'année  
Pour validation d'un diplôme  
MBA Management des Ressources Humaines  
2016 – 2017

L'intrapreneuriat dans les grandes  
organisations : un levier de compétitivité  
qui bouscule les pratiques de gestion des  
Ressources Humaines ?

Par

Cécile SQUIBAN et Bruno COSTEL

Sous le tutorat de Mr Philippe PIERRE

Présentée et soutenue le 17 Novembre 2017



**MBA RH**  
Management des Ressources Humaines  
Université Paris-Dauphine

# Remerciements

---

Nous tenons tout d'abord à remercier vivement Mr Philippe Pierre, sociologue, consultant et co-directeur du Master de Management Interculturel de l'Université de Dauphine, pour sa disponibilité, ses nombreux conseils, ses orientations et les nombreux éléments qui nous ont permis de construire et d'écrire ce mémoire.

Nous remercions toutes les personnes qui ont témoigné de leurs expériences.

Nous remercions tous les contributeurs qui de près ou de loin nous ont apporté des éléments complémentaires et nous ont accordé de leur temps pour répondre à nos interrogations.

Nous remercions l'Université de Dauphine, et particulièrement Fabien Blanchot, pour avoir mis à notre disposition, toute la base documentaire nécessaire à l'écriture de notre mémoire.

Ce projet marque la fin d'une belle aventure collective et la naissance d'amitiés sincères.

Aussi, nous remercions nos camarades de la Promotion 14 pour tous les bons moments passés ensemble.

Enfin, nous ne serions pas complets sans une pensée à nos proches qui ont su nous soutenir dans les moments difficiles cette aventure.

NE PAS DUPLIQUER CONFIDENTIEL

# Table des matières

---

Remerciements .....	2
Table des matières.....	3
Introduction.....	6
PARTIE 1 : Emergence et multiples formes actuelles de l'intrapreneuriat.....	12
1. A la naissance du concept .....	12
1.1. Les origines.....	14
1.2. Les évolutions historiques du concept.....	16
2. L'intrapreneuriat, une réponse au besoin d'innover pour les grandes organisations .....	16
2.1. Intrapreneuriat et innovation .....	16
2.2. Intégrer la 4ème révolution industrielle ? .....	17
PARTIE 2 : Conditions de réussite de l'intrapreneuriat et renouvellement des formes de gestion des ressources humaines .....	20
1. L'intrapreneuriat, condition nécessaire d'un progrès de la RH ? .....	20
1.1. L'intrapreneuriat comme accélérateur d'innovation .....	22
1.2. Les leviers de la dynamique d'innovation intrapreneuriale .....	34
1.3. Les compétences clés de l'intrapreneur .....	37
1.4. Postures de dirigeants et profils d'intrapreneurs.....	41
2. Processus intrapreneurial et futur de la Gestion des Ressources Humaines.....	44
2.1. Quels impacts pour les RH ?.....	44
2.2. Les risques associés à un « monde intrapreneurial » .....	48
Conclusion .....	50
Méthodologie .....	54
Bibliographie .....	57

# Résumé

---

Dans ce mémoire, nous nous demandons en quoi, et à quelles conditions, l'intrapreneuriat, dans les grandes organisations, est un levier de compétitivité qui bouscule les pratiques de gestion des ressources humaines ?

Pour répondre à cette interrogation, nous pointons d'abord un contexte qui est celui de la difficulté d'appréhender, pour les entreprises et les organisations, un phénomène d'accélération propre à ce qui serait une 4<sup>ème</sup> révolution industrielle. Ce phénomène se traduit par un changement permanent qui entraîne une mutation profonde des repères des acteurs économiques du monde du travail et que Pierre Giorgini dans « *La transition fulgurante* » ordonne autour de trois transitions majeures : technoscientifiques avec les nouveaux usages du numérique et du digital, organisationnels avec les attentes professionnelles différenciées de jeunes et de moins jeunes et enfin économique-politiques avec la remise en cause des organisations de type pyramidal traditionnel dans les pays occidentaux.

Face à ces enjeux, l'intrapreneuriat apparaît comme un levier de transformation, un incubateur d'innovation et même un accélérateur du changement pouvant renouveler durablement les pratiques de gestion des ressources humaines. Classiquement, l'intrapreneur est membre d'une entreprise qui, en accord avec elle et tout en restant salarié, possède un projet viable qu'il peut réaliser en son sein.

Nous montrons, dans ce mémoire, que l'intrapreneuriat n'est pas un phénomène nouveau et à quelles conditions, en renouvelant des pratiques managériales existantes, il peut prendre tout son sens à l'heure où les entreprises doivent innover sans cesse.

Notre enquête cherche, plus précisément, à cerner en quoi l'intrapreneuriat ferait entrer les organisations en turbulence et challengerait les modalités d'un management traditionnel dont nous cernerons les contours.

L'émergence et le succès de l'intrapreneuriat ne sont pas sans conditions. Le défi intrapreneurial du management est de favoriser des processus de travail en mode « Start up », comme le soulève Véronique Bouchard dans son ouvrage « *intrapreneuriat, innovation* ».

*et croissance : entreprendre dans l'entreprise* ». Dès lors, nous discutons en quoi l'intrapreneuriat constitue l'un des signes émergents du renouveau du sens accordé au travail et, par extension, à la centralité même du travail dans nos existences. Conséquemment, Le rôle du DRH a été questionné tout au long de nos enquêtes et nous proposons dans ce mémoire, pour enrichir son action, l'examen de différents profils d'intrapreneurs. Nous en soulignons une constante : le salarié qui devient intrapreneur est un créateur de projet à l'intérieur de l'organisation qui doit soutenir le pari de l'innovation ordinaire, comme l'a souligné Norbert Alter, et le risque de lassitude de l'acteur innovant. Nous faisons émerger un triangle avec trois pôles en interaction : la posture du dirigeant, le profil de l'intrapreneur et le type de pratique RH pour le reste du corps social. Cartographiant certaines compétences-clés des intrapreneurs qui nous semblent originales, nous concluons que tout le monde ne peut pas être intrapreneur. Au final, il nous apparaît que l'intrapreneuriat est une modalité organisationnelle qui ne se substitue pas à la structure existante, conventionnelle de l'entreprise mais la complète et la dynamise. Il faut à la fois soutenir l'intrapreneuriat et ne pas sans contenter.

NE PAS DUPLIQUER CONTENU

# Introduction

---

Ces dernières décennies ont été, en Occident, celles d'une véritable compression de l'espace-temps avec des inventions aussi marquantes sur notre sol que le « Concorde », le « TGV » ou le développement d'internet à l'ensemble de nos territoires. Ces innovations technologiques ont bouleversé le quotidien des populations les plus aisées, en induisant une modification profonde de l'ensemble des modes de vie, des techniques, de l'industrie et, plus largement, des mondes du travail. Une économie de plus en plus globalisée semble partout faire connaître un raccourcissement de la durée de vie des produits comme des services et faire vivre, plus largement, un régime « d'innovation permanente » qui prend la forme d'une injonction à devoir être léger et mobile, à devoir faire plus vite et en réseaux ! Cette accélération vécue des rythmes de vie (H. Rosa, 2010), condition supposée de l'innovation, et un désir d'autonomie grandissant des citoyens vis-à-vis d'institutions pyramidales perçues de plus en plus comme autoritaires paraissent fournir les conditions d'une mutation profonde de nos pratiques habituelles de gestion qu'il s'agit de mieux comprendre. Travail à la demande, entreprises « libérées », auto-entrepreneurs, entreprises « plateformes » ou « en archipel » émergent comme des champs notionnels à explorer redéfinissant la notion de frontière d'une organisation et les ressorts de motivation de ses acteurs... Tous les secteurs, qu'ils soient sociaux, politiques, technologiques et bien entendu économiques, semblent affectés par cette remise en cause des figures classiques d'une autorité du haut vers le bas qui se contenterait d'imposer (du centre) au lieu d'expliquer (en périphérie) et qui ne parviendrait pas à mobiliser un désir d'être acteur de son parcours de vie comme de sa propre employabilité.

L'avènement d'une économie de type informationnelle (de prolifération de petits ordinateurs décentralisés de plus en plus puissants et reliés entre eux par la Toile) et d'une société en réseaux, se ferait-elle sur les décombres de l'économie de type fordienne<sup>1</sup> pour mieux s'y substituer ?

---

<sup>1</sup> M. CASTELLS, La société en réseaux, l'ère de l'information, tome 1, Paris, Fayard, 1998. Depuis le dernier quart du vingtième siècle, un phénomène sans précédent est apparu : celle d'économies où la productivité et la compétitivité dépendent de plus en plus de la capacité à générer, traiter et appliquer une information efficace fondée sur le savoir et la connaissance. Economie globale, parce que les activités clefs sont organisées en réseau à l'échelle planétaire et que la productivité et la concurrence s'expriment dans un réseau global d'interactions. Informationnelle et globale à la fois car, pour la première fois dans l'histoire, se conjuguent l'apparition d'une nouvelle base matérielle indispensable à l'économie, les technologies de l'information, ainsi qu'une extension planétaire du capitalisme.

Cette mutation s'apparenterait à une « troisième révolution industrielle » selon Jeremy Rifkin<sup>2</sup> ou bien encore à une « ère d'innovation radicale » induisant de nouvelles sources de progrès mais aussi de nouvelles formes d'inégalité quand le sédentaire rivé au sol se voit débordé par le mobile et le risque permanent de soudaine délocalisation.

Ce temps des métamorphoses est notamment mis en lumière dans l'ouvrage de Pierre Giorgini, « *La transition fulgurante*<sup>3</sup> », qui décrit la mutation que nous sommes en train de vivre comme systémique, c'est-à-dire, où chacun des éléments joue sur les autres en les renforçant mutuellement. Car c'est bien à un ensemble de phénomènes auxquels nous assistons qui affectent trois types majeurs de transitions que nous pointons : technoscientifique, organisationnelle et économique-politique.

**La transition technoscientifique** repose sur l'hyperpuissance digitale, du plus grand au plus infime. Nous pouvons prendre, comme exemples, l'annonce d'un ordinateur quantique, le fait que trois prix Nobel de chimie fassent de la simulation moléculaire ou que Google ait repris son projet de lunettes et table sur un marché de 500 millions de consommateurs... Nous y voyons, pour notre part, une « machinisation » du vivant, voire une humanisation conjointe des machines. La croissance économique, dans une économie mondialisée, devient obligation de « coopération à distance entre cerveaux », humains ou pas. On nous annonce, ainsi, les premiers robots qui vont pouvoir rédiger, de manière autonome, des articles ou des livres, plutôt optimistes ou pessimistes selon la demande. Les unités de production sont aussi de plus en plus volatiles et détachées de l'ancien ancrage des territoires physiques.

**La transition organisationnelle** remet en cause les organigrammes et les pyramides traditionnels de l'ère taylorienne alors que nous basculons, dans le secteur des services tout particulièrement, vers un système maillé, plus coopératif, où l'on peut être à la fois producteur et consommateur comme les espace de co-working. Et comment transformer la précarité du statut en mode de vie choisi quand l'intégration par le travail se traduit d'abord par la montée de l'emploi atypique, qui bouleverse les normes d'emploi de la « mono-

---

<sup>2</sup> Son constat n'est pas aussi linéaire que les tenants de la mondialisation libérale veulent bien le dire. J. RIFKIN prétend que nous sommes entrés dans une troisième révolution industrielle, où l'automatisation généralisée des processus productifs, combinée avec les nouvelles formes de gestion capitalistes va entraîner l'élimination de millions de travailleurs, sur l'ensemble de la planète

<sup>3</sup> Pierre Giorgini « la transition fulgurante », Edition Bayard 2014.

appartenance » ? C'est ce niveau de transition que nous explorerons principalement dans notre mémoire.

Enfin, **la transition économique-politique**<sup>4</sup> fait une place forte à une « intensité créative » qui déstabilise les modèles historiquement établis comme avec la croissance de Uber, Airbnb ou encore Blablacar. Le travail salarié en viendrait-il donc à manquer, voire à se raréfier, sous la dynamique de la mondialisation et des transitions en cours ? Une réduction universelle du temps de travail ainsi que la création d'un tiers-secteur non marchand permettraient-ils de recréer, en dehors de la société marchande, des millions d'emplois comme le propose J. Rifkin<sup>5</sup> ?

Au-delà, comment se reconfigure le travail dans une nouvelle « grande transformation », pour reprendre l'expression de K. POLANYI<sup>6</sup>, qui conduirait à une économie, voire à une « société informationnelle », récompensant les innovateurs ?

Selon Edmund Phelps<sup>7</sup>, il émergerait de ces mouvements un nouvel horizon idéologique du capitalisme, un nouvel imaginaire dans la mondialisation : l'intensité créative prendrait le pas sur l'efficacité productive sédentaire ; on verrait, au final, un transfert de la force et de l'habileté vers l'ingéniosité et la créativité. Cette transition entraînerait un véritable choc de productivité dans le tertiaire et un renouveau des formes de travail et d'organisation que nous souhaitons mieux comprendre dans ce mémoire. Pour les plus optimistes, les modèles de gestion des carrières devraient de plus en plus prendre en compte le désir des salariés à potentiel de ne pas s'attacher à un territoire et à vivre, en plusieurs lieux, chez plusieurs employeurs, leur désir d'innovation. Pour les plus critiques, un vaste jeu déstabilisation des formes d'emploi se met en place, générant une crise de grande ampleur de l'intégration par le travail<sup>8</sup>.

---

<sup>4</sup> Des conditions d'emploi

<sup>5</sup> J. Rifkin : principal théoricien de « la troisième révolution industrielle »

<sup>6</sup> K. Polanyi : La grande transformation édition Gallimard 1983

<sup>7</sup> E. Phelps, économiste américain

<sup>8</sup> R. CASTEL, Les métamorphoses de la question sociale, Fayard, 1995. Le rapport salarial, de son côté, s'est détérioré : il passe, à l'ère taylorienne, d'un compromis entre temps de travail et salaire régulièrement croissant, qui a permis au plus grand nombre de s'intégrer à une société de consommation, à un équilibre beaucoup plus instable, où le contrat implicite ne tient plus, les employeurs n'étant plus prêts à garantir ni stabilité de l'emploi, ni augmentations régulières de salaires, ni même le maintien de la protection sociale de la période des Trente Glorieuses.



Avec cette « transition fulgurante » d'un ancien monde vers un monde nouveau, passerions nous d'un monde où tout semblait basé sur la productivité, son travail à la chaîne, son efficacité sans cesse mesurée, fruit de la révolution industrielle et de grands noms comme Taylor ou Ford, à un monde où le technoscientifique et la puissance du digital impacteraient l'ensemble des applications communicatives ? La parole recueillie d'entrepreneurs, au cours de nos enquêtes, semble indiquer que les processus d'innovation semblent partout de plus en plus complexes, difficiles à systématiser et coûteux tant en moyens financiers qu'en temps. La plupart de nos entreprises semblent confrontées à l'absence d'organisation transversale et à la présence de directions de l'innovation, tant elles étaient focalisées sur une recherche de productivité (du haut vers le bas) et de rendement financier à court terme.

Innové pour survivre ! Cet impératif est une constante du questionnement propre aux sciences de gestion, au monde du travail et des organisations. Comme l'affirme John Chambers<sup>9</sup>, CEO de CISCO « les 2/3 des entreprises disparaîtront d'ici 2020 si elles ne parviennent pas à innover de l'intérieur ». Notre travail vise à explorer comment certaines organisations se mettent en marche pour soutenir l'innovation et comment elles parviennent à lever certains freins à l'innovation. Plus précisément, l'intrapreneuriat serait vu, par certains, comme une solution magique à apporter à l'univers de l'entreprise pour relever les nouveaux défis de « l'innovation permanente » soulignée plus haut et faire émerger les produits comme les solutions de demain. Mais qu'en est-il exactement ?

Classiquement, l'intrapreneur est membre d'une entreprise qui, en accord avec elle et tout en restant salarié, possède un projet viable qu'il peut réaliser en son sein. Il sera donc celui qui transforme une idée en activité rentable au sein d'une organisation<sup>10</sup> devenue ainsi plus apprenante car elle encourage notamment l'initiative. On pourra ainsi générer, grâce à l'action conjointe de l'intrapreneur et du salarié « traditionnel », de nouveaux revenus par au développement de nouveaux marchés, produits et activités.

---

<sup>9</sup> John Chambers : président exécutif du conseil d'administration de Cisco Systems

<sup>10</sup> T. Picq EM Lyon

L'intrapreneuriat serait, dans une première approche, une réponse visible apportée par le management et la fonction des Ressources Humaines face à une nouvelle révolution informationnelle et l'accélération de l'ensemble des phénomènes concurrentiels.

En deuxième approche, l'intrapreneuriat permettrait de réduire les coûts en améliorant les pratiques, les processus internes et l'organisation.

En troisième approche, l'intrapreneuriat serait une tentative de prise en compte de nouvelles formes de motivation au travail. Et, plus précisément, face à des attentes professionnelles des jeunes et moins jeunes qui semblent différer. Avec plus d'autonomie revendiquée pour les plus jeunes, et plus de liberté et de transmission des compétences pour les plus expérimentés. Dans ce paysage tourmenté par la vitesse, la concurrence, le manager et le Responsable des Ressources Humaines doivent comprendre et s'adapter aux nouvelles attentes, exigences et modes de fonctionnement des nouvelles générations que l'opinion commune présente comme homogènes. Nous y reviendrons lorsque nous évoquerons l'expérience menée par le Schoolab<sup>11</sup> et comment l'intrapreneuriat peut encourager ou pas de nouveaux comportements et attitudes et, à terme, contribuer à faire évoluer les traits saillants et plus profonds d'une culture d'entreprise<sup>12</sup>.

Nous souhaitons mener dans le cadre de notre mémoire une réflexion en deux temps.

Dans une première partie, nous reviendrons sur le concept même de l'intrapreneuriat en revenant sur les origines et l'évolution du concept pour traiter de l'apparition du processus d'innovation et de l'enjeu de son entretien pour les organisations.

Dans une deuxième partie, nous tenterons de répondre à la question : en quoi l'intrapreneuriat est-il une condition nécessaire aux organisations qui veulent croître

---

<sup>11</sup> Schoolab Executive Education 2.00 « réinventer la formation continue pour mieux accompagner les agents du changements dans leurs initiatives d'innovation.

<sup>12</sup> La problématique de l'intéressement des intrapreneurs à la réussite de leur initiative constitue un réel écueil :  
- Comment payer les créateurs, en cash, en stock-options, en intra capital ?  
- Comment ne pas déséquilibrer les systèmes déjà existants ?  
- Comment ne pas susciter la jalousie des managers traditionnels performants ? (Source : <http://portail-des-pme.fr/formaliser-son-projet/le-concept-dintrapreneuriat>)

harmonieusement ? Et comment la mise en œuvre d'un processus intrapreneurial peut impacter la gestion des ressources humaines pour en transformer le rôle et les pratiques. Nous soulignerons notamment, au terme de nos enquêtes, différents profils d'intrapreneurs et une possible cartographie des compétences clés associées.

# Partie 1 : Emergence et multiples formes actuelles de l'intrapreneuriat

---

## 1. L'intrapreneuriat, une existence déjà ancienne

Même après plus de 30 ans, le mythe de la création du papillon adhésif (post-it) par Arthur Fry chez 3M constitue toujours un petit moment de gloire sérendipitaire pour tout enseignant qui veut démontrer l'importance de laisser les employés entreprendre en toute liberté.

La société 3M<sup>13</sup>, est l'un des meilleurs exemples de l'histoire de l'intrapreneuriat d'entreprise, avant même que le terme ne soit créé.

La société 3M cultive l'intrapreneuriat depuis 1902, et ce dernier est à la base de centaines de brevets et d'innovations technologiques qui contribuent non seulement à la renommée mais aussi permettent à la société de conserver sa position de leader sur ses différents marchés. L'intrapreneuriat est inévitablement assimilé chez 3M au post-it, ce petit carré de papier auto collant qui a vu le jour en 1968.

### 1.1 Les origines

Selon Gabrielle A.BRENNER et R.BRENNER<sup>14</sup>, dans leur rapport de recherche de 1988, « l'intrapreneuriat », c'est le nouveau nom d'un vieux phénomène. Les deux auteurs contractent les mots « Internal » et « Entrepreneurship » pour créer le mot « Intrapreneurship » ce qui littéralement peut être traduit par entrepreneur interne à l'entreprise. C'est important, car c'est une première représentation de ce que vont représenter la prise de risque dans les organisations et comment l'innovation va se trouver encourager.

---

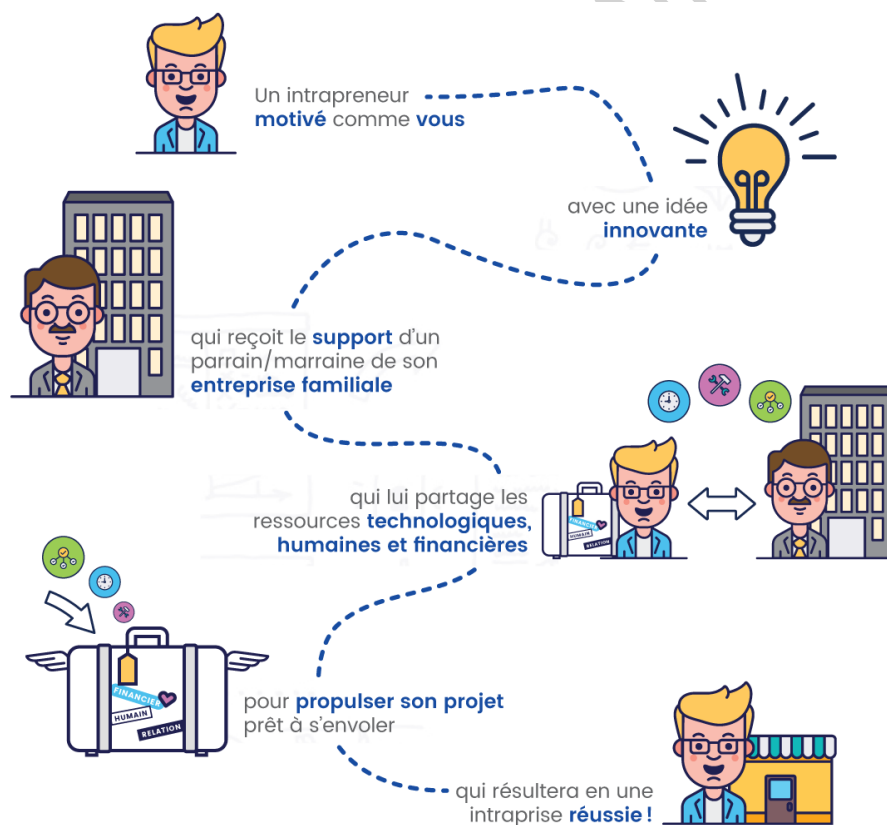
<sup>13</sup> Pour 3M l'approche intrapreneuriale et le droit à l'erreur sont moins coûteux que « l'absence de créativité et d'engagement »

<sup>14</sup> Gabrielle A. Brenner et Reuven Brenner, "Intreprenurship - Le nouveau nom d'un vieux phénomène", Revue internationale de gestion, September

Mais, le premier à évoquer ce terme sous le nom d' « entrepreneurship » c'est G. Pinchot<sup>15</sup> qui a inventé le concept en 1978 suite à sa participation à un séminaire organisé par l'école des entrepreneurs de Bob Schwartz<sup>16</sup>. C'est en 1985, dans son livre « intrapreneuring », traduit en « intraprendre » dans la version française, qu'il précise la portée du concept et sa réflexion sur la question.

Depuis, de nombreuses définitions et de nombreuses approches ont vu le jour, ce qui pousse des auteurs comme Carrier 1994 ou encore Antoncic et Hisrich<sup>17</sup> 2003, de qualifier le concept d'intrapreneur ou d'intrapreneuriat de multidimensionnel à connotation polysémique, polyphonique ou encore polymorphe.<sup>18</sup>

Le site internet Québécois dédié à l'intrapreneuriat<sup>19</sup> a schématisé le concept sous une forme « assez simpliste » :



<sup>15</sup> G. Pinchot, *Intrapreneuring : why don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, New York/Harper and Row 1985

<sup>16</sup> B. Schwartz

<sup>17</sup> B. Antoncic et R. D. Hisrich, "Clarifying the intrapreneurship concept", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), pp7-24

<sup>18</sup> Polymorphe : qui peut prendre plusieurs formes diverses, capable de se transformer physiquement en modifiant son apparence.

<sup>19</sup> <https://intrapreneuriat.org/>

## 1.2. L'évolution historique du concept

Pour bon nombre de chercheurs en intrapreneuriat, la définition de l'intrapreneur est loin d'être claire.

Par exemple pour Antoncic et Hisrich<sup>20</sup> « L'intrapreneuriat » est un processus qui se produit à l'intérieur d'une firme existante, indépendamment de sa taille et qui ne mène pas seulement à de nouvelles entreprises, mais aussi à d'autres activités et orientations innovatrices, tels que le développement de nouveaux produits, services, technologies, techniques administratives, stratégies et postures compétitives. ».

Si Gifford Pinchot définit de façon courte le concept à « entreprendre au sein d'une société ».

Pour A. Burgelman<sup>21</sup> en 1983, l'entreprise encouragerait les salariés à devenir des entrepreneurs au cœur même de leur entreprise tout en leur garantissant moyens, temps et liberté à l'entreprise.

Pour C. Carrier<sup>22</sup> en 1997, elle définit l'intrapreneuriat comme étant « La mise en œuvre d'une innovation par un employé, un groupe d'employés ou tout individu travaillant sous le contrôle de l'entreprise ».

Beaucourt et Louart<sup>23</sup> en 2000 définissent l'intrapreneur comme étant tout simplement un salarié à conduite entrepreneuriale.

En 2001, Saertre (Intrapreneurship ,an exploratory of select Norwegian Industry)<sup>24</sup> qui étudie le phénomène dans différentes sociétés, conclut que l'intrapreneuriat est l'application de compétences et d'approches intrapreneuriales au sein de ou par une entreprise existante pour améliorer son fonctionnement interne ou développer ses marchés.

---

<sup>20</sup> Antoncic et R.D. Hisrich, « Intrapreneurship : Construct refinement and cross-cultural validations », Journal of Business Venturing, 2001

<sup>21</sup> R.A Burgelman, « a process model of internal corporate venturing in established firms » *Administrative science Quarterly*, vol. 28

<sup>22</sup> C. Carrier, Intrapreneurship et PME, *Revue Internationale de Gestion*, Vol.16, No. 4, pp20-27

<sup>23</sup> C. Beaucourt et P. Louart, Des entrepreneurs dans les franges du salariat, In: T. Verstraete, dir., *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat*, Caen : Éditions EMS

<sup>24</sup> Saertre A.S « Intrapreneurship :an exploratory study of select Norwegian industries » NTNU Trondheim, a study financed by the Norwegian Research council ,2001

En 2002, Hornsby et Kuratho <sup>25</sup>mettent en avant la définition de Vesper<sup>26</sup> qui assimile le phénomène intrapreneurial à une nouvelle direction stratégique, à une innovation venant d'en bas et à la création d'une affaire autonome.

Pour Tofftoy et Chatterpee<sup>27</sup>, en 2004, l'action collective, le travail d'équipe peut être interne ou bien externe.

Thierry Picq <sup>28</sup>en 2005, va plus loin dans la définition en mettant en avant la notion collective qui gravite autour de l'intrapreneuriat, en précisant que l'intrapreneuriat n'est pas la fait d'un seul individu mais d'un groupe, d'un collectif. Selon lui l'Intrapreneuriat est une capacité collective et organisationnelle qui encourage et accompagne la prise d'initiatives, à tous les niveaux dans une entreprise.

Comme on peut le constater la définition de l'intrapreneuriat au fil du temps s'est enrichie tout en donnant une définition qui peut être différente.

En ce qui nous concerne, l'intrapreneuriat nous le définissons comme un processus qui se nourrit et se met en œuvre au fil des années avec l'évolution de la société mais aussi des hommes et des femmes. Il se met en œuvre en réponse à plusieurs souhaits d'orientations diverses et variées, mais qui vont pousser à un changement : amélioration d'un processus pour plus d'efficacité, création d'une nouvelle offre qui correspond à des attentes clients ou à plus de compétitivité, changer des méthodes de management qui ne correspondent plus aux attentes des salariés ....

Plus concrètement et en synthèse , l'intrapreneuriat est une démarche qui vise à diffuser l'énergie entrepreneuriale au sein d'une organisation plus vaste, en créant des structures internes, souples et agiles, confiées à des managers dédiés et chargées de développer des projets stratégiques. Cette démarche est un révélateur : elle montre que l'entreprise traditionnelle est de plus en plus incapable d'accueillir et de faire grandir l'innovation en son sein.

---

<sup>25</sup> Kuratko D.F, Ireland D.R, Hornsby J.S »improving firm performance through entrepreneurial actions »Accordia's corporate entrepreneurship strategy, Academy of Management executive, Vol.N4

<sup>26</sup> Vesper K.H ,New venture strategies 1980 Englewood Cliffs

<sup>27</sup> Tofftoy et Chatterpee

<sup>28</sup> - Picq, T. 2005. Comment développer la performance collective?: quand le handballeur vient au secours du manager. Gérer et Comprendre,

## 2. L'intrapreneuriat, une réponse au besoin d'innover au sein des grandes organisations

Des auteurs se sont attachés à lier l'intrapreneuriat au processus d'innovation de l'entreprise pour plus d'efficacité et de compétitivité. Nous souhaitons ici en cerner les principaux enjeux théoriques et pratiques.

### 2.1 Intrapreneuriat et innovation

C'est ainsi que Sundbo<sup>29</sup> en 1997, écrit qu'il fait émerger la génération d'idées par les membres du personnel, qui jouent par ce biais un rôle actif dans le processus d'innovation des entreprises.

Les auteurs Seshadri et Tripathy<sup>30</sup> (2006), partagent cette même idée que l'intrapreneuriat est très lié au parcours d'innovation, et que cela favoriserait l'apparition d'idées novatrices et serait ainsi un axe de développement des entreprises.

D'autres auteurs, ont poursuivi l'analyse en apportant une classification au sein de l'intrapreneuriat, et ont mis en évidence différents types :

- Le corporation venturing<sup>31</sup> (Intrapreneuriat organisationnel) qui correspond à la création d'une nouvelle activité une diversification par le développement interne (burgelman 1983)
- L'innovation qui selon Nibert Alter<sup>32</sup> est la diffusion d'une nouveauté au sein de l'entreprise : internal corporate venturing
- Le renouveau stratégique qui selon (Guth et Ginsberg 1990<sup>33</sup>, Stopford et Baden-Fuller<sup>34</sup> 1994) revitalise l'organisation sur la base d'une reconfiguration des fondements organisationnels d'origine.

<sup>29</sup> Sundbo J (2008) Innovation and involvement in Services.

<sup>30</sup> D V R Seshadri and Arabinda Tripathy : INNOVATION THROUGH INTRAPRENEURSHIP: THE ROAD LESS TRAVELLED

<sup>31</sup> Traduction du terme « internal venturing fait référence à la création ou à l'acquisition totale ou partielle de nouvelles activités par des entreprises existantes

<sup>32</sup> N. Alter, *L'innovation ordinaire*, Paris, Presses Universitaires de France, 2000

<sup>33</sup> Guth W.D., Ginsberg A. (1990). "Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, vol. 11

<sup>34</sup> Stopford et Baden-Fuller Creating corporate entrepreneurship



## 2.2 Intégrer la 4eme révolution industrielle ?

Le constat de nos lectures au-delà de ces différentes définitions et approches, nous amène à penser que l'intrapreneuriat possède systématiquement deux facettes, qu'il soit individuel ou collectif, ou bien encore interne ou externe à l'entreprise.

La première facette du processus intrapreneurial est le COMMENT, la deuxième facette du processus intrapreneurial est l'objectif, le POURQUOI. Nous retiendrons alors dans notre développement la définition de Sharma et Chrisman <sup>35</sup> pour qui : « L'intrapreneuriat est le processus par lequel un individu ou un groupe mobilise pour créer, innover, renouveler et indirectement satisfaire des besoins personnels et d'entreprise »

La conjonction de la concurrence rapide et qui peut surgir d'horizons multiples, de structures d'entreprises dorénavant inadaptées pour innover, et de générations qui conçoivent le travail de façon différente, remettent en question le processus d'innovation.

La globalisation des marchés, l'accroissement du rythme de renouvellement de l'offre, les dispositifs réglementaires ou encore la montée des défis environnementaux et sociétaux ont contribué à renforcer la place de l'innovation dans la stratégie des entreprises, en tant que facteur de compétitivité.

Pendant longtemps, l'innovation a surtout concerné la technique et les produits avec une attention focalisée principalement sur la recherche et le développement (R&D). Son champ s'est aujourd'hui considérablement élargi ; il englobe toutes les composantes de l'entreprise et concerne aussi bien les produits, les procédés et les services que la commercialisation et l'organisation.

Savoir prendre des risques et Tolérer l'erreur, voilà les deux notions essentielles de l'innovation qu'il est bien compliqué de faire cohabiter avec le Management du résultat.

Au-delà, de la même façon que par le passé, l'automatisation des processus physiques a conduit au transfert massif des cols bleus vers les cols blancs, l'automatisation des processus de gestion des données et des traitements de l'information pourrait produire un transfert massif de la valeur ajoutée humaine vers la créativité et l'innovation.

---

<sup>35</sup> Sharma P et Chrisman J.J »towards a reconciliation of the definitional issues in the fields of Corporate entrepreneurship » Entrepreneurship Theory and Practice

On le constate tous les jours, Pierre GIORGINI nous l'évoque tout au long de la « transition fulgurante » le contexte change et le processus d'innovation doit lui aussi changer, l'intrapreneuriat peut être l'écosystème de cette nouvelle innovation.

Au sein des organisations, les systèmes de management essaient également de prendre en compte ce changement de paradigme en tentant d'élever leurs salariés au rang de partenaires à part entière de la création de valeur globale. Ceci n'est pas aisé et bouleverse profondément l'ensemble de l'organisation du travail, y compris les termes du compromis social basé historiquement sur l'échange d'une force de travail contre un salaire et sur la sécurité de l'emploi dans un cadre défini en termes de poste, de qualification et de compétences.

La majorité des entreprises se caractérise maintenant par des procédures, des normes, des certifications qui vont de pair avec des hiérarchies omniprésentes et omnipotentes, mais qui laissent peu de place à la créativité ou à la rapidité d'une action autonome.

Chaque décision implique de consulter un grand nombre de services, d'acteurs internes ou externes (organismes certificateurs par exemple) ce qui rend impossible la spontanéité d'action, ou encore l'agilité tant mise en avant ces dernières années. La seule solution pour ces entreprises rigides est de se lancer dans une approche hors cadre, qui leur permet d'aller plus vite, de contourner le long circuit décisionnel et de travailler en mode sans filet.

L'intrapreneuriat est alors cette alternative aux circuits habituels, aux validations multiples des services financiers, qualité, marketing...C'est un « itinéraire Bis » qui va éviter les bouchons, les ralentissements de l'organisation tout en étant reconnu et part entière de l'organisation. L'intrapreneuriat par le biais de l'individu ou du petit groupe qui le constitue est bien souvent la seule alternative possible pour l'entreprise d'atteindre ses objectifs dans un délai court, tout en réduisant le coût de son innovation.

La dynamique entrepreneuriale apparaît désormais comme une composante essentielle de la compétitivité des grandes entreprises vouées à échapper au piège de la banalisation de leurs produits, l'inertie bureaucratique de leur structure, à la force mortifère de leurs habitudes (Basso et Legrain<sup>36</sup> 2004 ; Thornberry<sup>37</sup> 2006).

---

<sup>36</sup> Legrain T. et Basso O. : *La dynamique entrepreneuriale au sein des grands groupes*, publié par l'Institut de l'entreprise, décembre 2004

Toutefois, l'intrapreneuriat pour émerger et exister dans les organisations, doit trouver un terrain fertile. On ne décrète pas dans une charte d'entreprise que l'on fait de l'intrapreneuriat pour qu'il soit et qu'il innove.

Les auteurs comme Véronique BOUCHARD<sup>38</sup> mettent en avant 3 conditions nécessaires à l'émergence de l'intrapreneuriat dans l'entreprise.

- Il faut avant tout des **Opportunités**, à savoir une très bonne communication entre les services pour induire les idées innovantes, les axes de réflexion autour des problèmes de l'entreprise
- Il faut de **la motivation** des acteurs, qui se déclenche lorsque l'intrapreneuriat est un mode opératoire reconnu et soutenu par la Direction.
- Il faut des **Ressources** à l'intrapreneur, même si par définition ce dernier est débrouillard et parcimonieux, il lui faut cependant avoir accès à des budgets, des réseaux, des ressources humaines et temps. Cette condition ne peut être remplie que si et seulement si la Direction apporte son soutien et encourage le processus intrapreneurial.

Ces trois éléments sont le terreau de l'intrapreneuriat, qui lui permette de germer mais pour en assurer sa croissance, l'entreprise doit donner aux intrapreneurs le temps et la liberté d'action.

Nous discuterons cette affirmation dans la deuxième partie de notre mémoire au travers de témoignages de différentes entreprises ayant mis en œuvre un processus intrapreneurial.

De ces expériences, nous mettrons en lumière, les organisations qui favorisent la mise en place du processus, les compétences clés nécessaires aux intrapreneurs ainsi que la posture du dirigeant.

Dans cette deuxième partie, nous aborderons aussi comment ce processus intrapreneurial impacte la gestion des ressources humaines.

---

<sup>37</sup> Thornberry, N : "Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?",

<sup>38</sup> V. Bouchard, Intrapreneuriat : innovation et croissance : entreprendre dans l'entreprise, Paris : Dunod

# PARTIE 2 : les conditions de l'intrapreneuriat et la gestion des ressources humaines

---

## 1. Dans quelle mesure l'intrapreneuriat est-il une condition nécessaire aux organisations ?

Nous allons dans cette partie mieux cerner les différentes raisons qui peuvent pousser la direction d'une entreprise à encourager l'intrapreneuriat.

L'intrapreneuriat peut être considéré comme un processus qui permet de réduire les coûts et les risques inhérents aux activités de développement tout en générant une dynamique positive au sein de l'organisation. L'accélération et l'intensification de l'innovation, une meilleure exploitation des investissements réalisés par l'entreprise dans le domaine de la recherche et du développement, la revitalisation d'une entreprise ou encore le développement de marchés étrangers sont autant de raisons apparentes sous-jacentes d'un essor de l'intrapreneuriat. (Donner la parole aux dirigeants)

Les dispositifs intrapreneuriaux génèrent des résultats en termes de chiffre d'affaires additionnel, de lancement de nouveaux produits/activité, d'amélioration de processus et des systèmes internes et d'exploitation d'actifs sous utilisés.

Encourager l'intrapreneuriat, c'est répondre à un objectif dont le principal bénéfice attendu peut-être le suivant :

- L'accélération du cycle de développement, croissance du Chiffre d'affaires...
- Les types de projet que l'on souhaite voir émerger
- Les employés que l'on souhaite toucher
- La portée du dispositif intrapreneurial

Nos entretiens et nos enquêtes nous amènent à conclure que la réussite de l'objectif recherché dépend aussi de l'équipe dirigeante mais aussi de l'implication des équipes en charge des ressources humaines.

Véronique Bouchard<sup>39</sup> pointe<sup>40</sup> une gradation des processus d'intrapreneuriat. Ainsi elle distingue une approche minimaliste qui selon elle instrumentalise l'intrapreneuriat au profit d'objectifs stratégiques précis. Une telle approche convient lorsque la capacité d'innovation et la réactivité de l'entreprises sont globalement satisfaisantes avec des points d'amélioration précis ou encore, lorsque le dirigeant désire tester l'intrapreneuriat avant de s'engager plus en avant ; de l'approche structurelle qui favorise l'émergence et le succès d'une multitude de projets intrapreneuriaux en mettant en place une structure dédiée. La visibilité et les règles de fonctionnement visent à encourager la participation des salariés ; ou encore de l'approche culturelle dont l'ambition est de pallier à un déficit d'innovation, de réactivité et de prise de risque. Cette approche s'appuie plus sur les individus que sur les projets et s'appuie sur un programme de formation et de sensibilisation.

Plus globalement on constate les dispositifs intrapreneuriaux fournissent à ceux qui y participent une excellente opportunité d'apprendre et de se développer. Ils permettent aux intrapreneurs d'établir de nombreux liens formels et informels à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise contribuant au décloisonnement de l'organisation et au développement de ses réseaux externes.

Nous verrons que ce processus intrapreneurial peut avoir un effet bénéfique sur l'image de l'entreprise et faciliter l'embauche et la fidélisation de talents au profil entrepreneurial.

L'enquête que nous avons menée au travers nos différents interviews témoigne et souligne comment certains grands groupes s'organisent pour répondre à leurs attentes de nouveaux produits, de nouveaux processus, de nouveaux services mais aussi, comment le fait d'appréhender la puissance du digitale évoqué par Pierre Giorgini dans la « *transition fulgurante* » est au cœur des attentes et objectifs recherchés par les organisations.

---

<sup>39</sup> V. BOUCHARD : professeur associé, stratégie et organisation - entrepreneuriat organisationnel à EMLYON

<sup>40</sup> V. BOUCHARD « intrapreneuriat : innovation et Croissance » .Dunod 2009 pages 88,91

## 1.1 L'intrapreneuriat comme accélérateur d'innovation

Comme nous l'avons souligné dans la première partie, l'intrapreneuriat n'est pas une nouveauté. Mais l'analyse des cas et des témoignages révèlent une grande diversité d'approche. Il est toujours question d'adopter des comportements intrapreneuriaux au sein d'entreprises existantes, mais en raison de différences de priorités, de moyens et des organisations, des cultures et des contextes, cette tentative prend chaque fois un modèle d'organisation différent. C'est ainsi que nous allons vous montrer comment les grands groupes ont de plus en plus recours à l'intrapreneuriat comme accélérateur d'innovation.

Au Crédit Agricole, le dispositif s'est mis en place avec le lancement des VillagesByCA avec un objectif cible de 20 villages à la fin de l'année 2017 sur l'ensemble du territoire national.



Pourquoi le lancement des Villagebyca ?

Dans un premier temps pour accélérer la transformation digitale (l'accès par la banque quel que soit le support numérique) du Crédit Agricole. En effet les fintech, aujourd'hui, peuvent alimenter les filiales du groupe Crédit Agricole en innovation. C'est le cas pour la startup miimosa spécialiste en crowdfunding de projets agricoles qui a développé des offres pour la banque. Mais ce fut aussi dans un deuxième temps l'occasion pour la banque de lancer une offre d'intrapreneuriat au plus proche des attentes des startups.

Le maire du village nous dessine les enjeux du Village. C'est un accélérateur d'une centaine de startup et un véritable écosystème créateur de valeurs, composé de grandes entreprises françaises et internationales, reconnues dans leur domaine.

Le Village c'est aussi trouver des synergies possibles des grands groupes dans une démarche d'open innovation où, partenaires et startups, s'apportent mutuellement de la valeur.

C'est ainsi qu'avec de très belles histoires au sein du villagebyCa de la rue de la boétie sont nées de très belles histoires qui ont fait le slogan du village « les plus belles histoires sont celles qui font grandir au villageByCA ». Au-delà de ces belles histoires nous dressons une première approche de l'entrepreneuriat développé par le Crédit Agricole mais pas seulement :

*Quand **le Crédit Agricole rencontre Fosburit**, start-up spécialisée en crowdfunding sportif, il devient partenaire pour créer sur son site onatousuncotefoot.fr le 1er programme de sponsoring communautaire dédié aux projets de football amateur (achat de matériel, manifestations et actions citoyennes) et les introduit auprès de la FFF et du Fondation du Football. 1ère banque des Français, le Crédit Agricole est depuis 40 ans un sponsor fidèle du football dans les régions, fortement impliqué auprès du foot amateur. Il contribue ainsi à faire vivre le tissu associatif local, conformément à ses engagements de banque coopérative.*

*Quand **Bouygues Bâtiment Ile-de-France rencontre Open Safe**, start-up qui garantit que les équipements de sécurité sont bien conformes à la réglementation, il le convainc que le BTP est un important marché potentiel et lui ouvre les portes de ses chantiers. Grâce à cette mise en relation au sein du Village, Open Safe s'enrichit des cas rencontrés dans différentes industries. Bouygues Bâtiment Ile-de-France conçoit, réalise et exploite les lieux de vie de demain. Reconnue comme entreprise de référence, notre ambition est de devenir désormais l'entreprise de Préférence. Cette attractivité, nous la cultivons par le biais de notre écoute, notre agilité et notre capacité à contribuer au développement des territoires.*

*Quand **Sodexo, leader mondial des services de qualité de vie, rencontre Wynd**,<sup>41</sup> c'est pour réinventer l'expérience client. Cette rencontre a donné naissance à une application visant à personnaliser, simplifier et améliorer le parcours client sur les sites de restauration d'entreprises et les restaurants affiliés Sodexo. Elle a pour ambition de compléter l'offre proposée par Sodexo contribuant ainsi au bien être des clients. Sodexo est le leader mondial des services de Qualité de Vie, facteur essentiel de performance des individus et des organisations. Présent dans 80 pays, Sodexo sert chaque jour 75 millions de consommateurs avec une offre unique de Services sur Site, de Services Avantages et Récompenses et de Services aux Particuliers et à Domicile.*

*Quand **BearingPoint rencontre ECO&LOGIC**, start-up qui développe des solutions de réalité augmentée, il lui permet en tant que parrain de rentrer en contact avec des grands groupes*

---

<sup>41</sup> La startup commercialise une suite logicielle modulaire à destination des franchises de la restauration en France

et des partenaires asiatiques. Ils ont ensemble pu répondre aux enjeux de maintenance d'un grand acteur de l'énergie. Les consultants de BearingPoint savent que l'environnement économique change en permanence et que la complexité qui en découle nécessite des solutions audacieuses et agiles. Notre réseau global de plus de 10 000 collaborateurs accompagne nos clients dans plus de 75 pays et s'engage à leurs côtés pour des résultats mesurables et un succès durable.

Quand **BearingPoint rencontre Data&Data**, start-up qui identifie en temps réel les contrefaçons de luxe sur les réseaux sociaux, il lui ouvre son carnet d'adresses et lui donne un accès privilégié à un grand acteur du luxe français, désormais son client. Grâce à d'autres mises en relation au sein du Village, Data&Data se développe dans les domaines de la santé, des vins et spiritueux. Les consultants de BearingPoint savent que l'environnement économique change en permanence et que la complexité qui en découle nécessite des solutions audacieuses et agiles. Notre réseau global de plus de 10 000 collaborateurs accompagne nos clients dans plus de 75 pays et s'engage à leurs côtés pour des résultats mesurables et un succès durable.

Quand **Crédit Agricole Assurances rencontre Coxibiz**, start-up qui propose une solution de recrutement par challenge permettant d'évaluer les candidats sur leurs compétences à travers des mises en situation en ligne, il lui confie le recrutement des assistants sinistres de Pacifica, sa filiale assurances dommages, qui gère chaque année plus d'1 million de sinistres pour ses clients. Crédit Agricole Assurances, premier bancassureur en Europe, rassemble les filiales assurances du Crédit Agricole et propose des produits et services en épargne, retraite, santé, prévoyance et assurance des biens, distribués par les banques du groupe Crédit Agricole en France et dans 10 pays dans le monde.

Quand **Crédit Agricole Assurances rencontre Izroom**, réseau social de mise en relation des acteurs de la colocation : colocataires, propriétaires bailleurs, professionnels de l'immobilier, il met en place un partenariat avec Viavita, sa filiale de services à la personne, pour proposer aux colocataires des services de ménage et repassage et faciliter leur quotidien. Crédit Agricole Assurances, premier bancassureur en Europe, rassemble les filiales assurances du Crédit Agricole et propose des produits et services en épargne, retraite, santé, prévoyance et assurance des biens, distribués par les banques du groupe Crédit Agricole en France et dans 10 pays dans le monde.

Quand **Crédit Agricole Assurances rencontre Quantmetry**, startup spécialisée dans l'accompagnement des entreprises dans le big data, ils collaborent pour proposer aux assurés des offres et des services les mieux adaptés aux nouveaux usages et modes de consommation. Crédit Agricole Assurances, premier bancassureur en Europe, rassemble les filiales assurances du Crédit Agricole et propose des produits et services en épargne, retraite, santé, prévoyance et assurance des biens, distribués par les banques du groupe Crédit Agricole en France et dans 10 pays dans le monde.



*Quand **IBM rencontre DEECISIONS**, qui développe des solutions collaboratives pour optimiser la prise de décisions dans l'entreprise, il met gratuitement à sa disposition ses APIs cognitives Watson pour ajouter des fonctionnalités d'intelligence artificielle à son offre dédiée à la banque privée. IBM accompagne DEECISIONS pour assurer le niveau de sécurité et de confidentialité des données qu'exigent les banques. IBM accompagne les entrepreneurs du Village dans leur développement commercial et technologique. 25 d'entre eux ont souscrit au programme IBM Global Entrepreneur qui donne accès aux ressources Cloud d'IBM, notamment aux APIs Watson proposées dans la Plate-forme d'Innovation Digitale IBM Bluemix, et nombreuses sont celles qui ont rencontré les LoB de nos grands clients en quête d'innovation.*

*Quand **IBM rencontre So-Buzz**, start-up spécialiste du marketing sur les réseaux sociaux, qui travaille à une meilleure qualification du profil des consommateurs et optimise l'efficacité des campagnes de marketing personnalisées, ils capitalisent sur ces synergies pour adresser ensemble les Directions Marketing dans une approche de transformation digitale. So-Buzz est d'ailleurs devenu IBM Business Partner. IBM accompagne les entrepreneurs du Village dans leur développement commercial et technologique. 25 d'entre eux ont souscrit au programme IBM Global Entrepreneur qui donne accès aux ressources Cloud d'IBM, notamment aux APIs Watson proposées dans la Plate-forme d'Innovation Digitale IBM Bluemix, et nombreuses sont celles qui ont rencontré les LoB de nos grands clients en quête d'innovation.*

*Quand **NEC rencontre la start-up VideoTelling**, qui crée des vidéos explicatives dessinées pour les entreprises, il l'accompagne afin de mutualiser leurs visions du digital. Grâce à leurs expériences communes, ils sont en cours de test pour proposer une nouvelle offre notamment via une solution d'écran grande taille tactile. NEC DS offre l'un des portefeuilles de solutions d'affichage les plus complets du marché (moniteurs, projecteurs, écrans grande taille) et propose un écosystème de solutions à valeur ajoutée. NEC répond aux besoins de nombreux secteurs d'activité en matière de technologies d'affichage professionnelles et digitales dans le monde entier. Notre partenariat avec Le Village by CA nous a permis de rencontrer la start-up VideoTelling, spécialiste des vidéos explicatives en dessin accéléré. Ce support vidéo original est idéal pour capter et partager, de manière singulière, tout le processus d'idéation que nous orchestrons avec un client en complément des phases de conception et de réalisation d'un dispositif numérique. Niji est une société de services numériques entièrement dédiée à la transformation digitale des entreprises. De l'idée à la réalité, Niji associe dans une même chaîne de valeur conseil en stratégie numérique, ingénierie et conseil technologique, design de services et réalisation logicielle.*

*Quand **Omnes Capital rencontre Izroom**, le réseau social de mise en relation des acteurs de la colocation (colocataires, propriétaires bailleurs, professionnels de l'immobilier), il le conseille sur les principaux indicateurs cibles à atteindre, l'aide dans la définition de sa stratégie d'expansion et le met en contact avec son réseau d'investisseurs financiers. Omnes Capital est l'un des leaders français du financement des jeunes sociétés innovantes dans les*

domaines des Technologies et de la Santé. En 15 ans, Omnes Capital a investi plus de 500 millions d'euros dans des start-ups et réalisé 30 cessions industrielles et 14 introductions en Bourse.

Quand **Microsoft rencontre Data&Data**, qui permet aux entreprises de détecter en temps réel les contrefaçons sur les réseaux sociaux, il décide de coopérer avec la start-up pour offrir ensemble ce nouveau service à ses clients. Leader mondial des logiciels, services et solutions permettant au grand public et aux professionnels d'exprimer tout leur potentiel grâce au numérique, Microsoft est par ailleurs engagé dans le soutien à long terme de l'écosystème des start-ups avec le programme mondial BizSpark et le réseau Microsoft Accelerator.

Au travers de tous ces témoignages ce que nous retenons c'est la complémentarité et la subsidiarité entre la Start up et la grande organisation, où la plus petite structure riche de sa technologie et de son expertise apporte la solution à la grande organisation riche de l'expérience de ces années mais pas assez agile pour réussir seule.

Aujourd'hui il est difficile de créer les conditions de la meilleure efficacité quand le changement est permanent. L'incubation sous forme d'intrapreneuriat d'initiatives permet d'incorporer le digital aux produits et processus de l'entreprise. Ce modèle présente l'avantage de mixer des cultures et des connaissances pour une meilleure efficacité. Typiquement une Start up qui apporte la culture du digital facilite la transition numérique des entreprises de « l'ancienne économie ».

Chez PSA,<sup>42</sup> également membre du Village, la responsable du Business Lab. et de l'open Innovation, nous livre les enjeux. C'est avant tout créer pour détecter, développer et transformer des opportunités en nouvelles activités, en particulier sur les enjeux de la Mobilité et du Numérique qui doivent nourrir et enrichir la stratégie Open innovation du groupe PSA. C'est aussi développer et coordonner les relations extérieurs du Business Lab. avec l'écosystème innovant des startups en France et à l'international. Son expérience au sein du groupe depuis les années 2000 sur l'innovation montre bien à quel point cette orientation est un processus intégré chez PSA. Concrètement le processus intrapreneurial regroupe 4 écosystèmes :

---

<sup>42</sup> PSA : Peugeot Société Anonyme

- Ecosystème acteurs: les individus en interne (les collaborateurs). Comment faire en sorte de les mettre dans le processus.
- Ecosystème académique : les universités, les laboratoires ....
- Ecosystème réseau : pépinières... comment avoir une meilleur connexion avec les grands groupes et les acteurs innovants.
- Ecosystème entreprises : innover et collaborer avec les autres entreprises.

La démarche initiée travaille pour les trois marques que sont Peugeot, DS et Citroën.

A la question comment aller plus loin ? Isabelle répond par la création du Business Lab. qui est la nouvelle entité créée et dédiée en transversal au niveau du groupe pour les produits, les process, le réseau commercial et le service de mobilité situé au siège de PSA. Il répond aussi à l'activité montante de la démarche d'open innovation initiée depuis quelques années.

Le Business Lab., répond à plusieurs objectifs :

- C'est un point d'entrée privilégiée pour les Startups, qui leur permet de Détecter et d'expérimenter en réel avec des clients et, de transformer (lancer le produit et/ou le service).
- C'est un Incubateur interne, une structure ouverte à l'ensemble des collaborateurs du groupe qui propose une idée innovante bien avancée. L'idée est que le collaborateur puisse nourrir son projet et qu'il puisse se mettre en connexion en interne avec une instance de GO/NO GO.

Cette expérience à favoriser la transversalité et à casser les silos tout en donnant de la visibilité pour l'ensemble des collaborateurs qui souhaitent porter une idée.

A la réponse mais quelle est la place de la DRH, la réponse est : les ressources humaines travaillent avec le Lab.

Enfin, ce que nous retenons de cette entrevue très riche, au-delà de la volonté d'innover, « c'est la véritable volonté de la direction à mener les projets à bien ».

Chez DELOITTE, <sup>43</sup>le Directeur de L'innovation, commence par une citation de Goethe « Je marche pour savoir où je vais ». Après une première expérience chez orange, il est en charge du département de l'innovation pour accompagner la transformation. L'objectif : préparer les métiers de demain en intégrant l'intelligence artificielle, la blockchain, <sup>44</sup>l'analyse des données, en résumé la transition fulgurante évoquée chez Pierre Giorgini est en route chez Deloitte

Ce que nous expose le directeur c'est que **dans la transformation, les collaborateurs sont la matière première**. Il précise que lancer un programme d'intrapreneuriat chez Deloitte c'est avant tout regarder si les idées émises par les collaborateurs sont matures sur le marché.

Les collaborateurs passe par un process de Coaching, on challenge l'idée, on regarde le potentiel marché. Ensuite un dossier de validation est présenté devant un comité (fréquence tous les 2/3 mois). Selon le dossier l'entreprise accorde ou pas les moyens à conditions que l'idée soit innovante.

A ce jour, le bilan est très positif. Le retour sur investissement a été rapide sur 3 saisons, 25 offres sorties avec plus de 10 millions de CA et + de 200 collaborateurs impliqués sur 6000 chez Deloitte.

On a fixé des mesures KPI <sup>45</sup>(nombre de collaborateurs, les offres lancées et le CA)

C'est avant tout une démarche collaborative dont l'objectif est d'introduire du digital pour aller plus vite et mieux.

Au début de l'aventure nous étions deux collaborateurs sur le processus d'intrapreneuriat, puis cinq, le Lab. aujourd'hui fonctionne avec 6 collaborateurs.

A la question de la progression de carrière, Vincent nous répond que l'intrapreneuriat n'est pas un outil de gestion des ressources humaines en tant que tel mais qu'il doit attirer et fidéliser les talents. Le but est de faire émerger le profil du bon consultant pour Deloitte.

Ce département aide les Ressources Humaines à formaliser le profil type des jeunes talents, car elles n'ont malheureusement pas toujours le bon profil pour capitaliser sur l'innovation.

---

<sup>43</sup> Deloitte : Cabinet d'audit en consulting, financial advisory, risk advisory, juridique & fiscal et expertise comptable

<sup>44</sup> blockchain : technologie de stockage et de transmission d'informations

<sup>45</sup> KPI : anglais key performance **indicator**, traduit par Indicateur Clé de performance

En conclusion, Vincent nous précise qu'il faut continuer le trio : Innovation – Croissance – Talent, c'est incontournable pour innover il faut des talents. Ma source d'inspiration fut le techno centre chez orange. La rupture c'est le spin off. Enfin un point important dans la méthode c'est de publier vite ce que l'on fait, tout comme il faut vite concrétiser.

L'intérêt récent pour l'intrapreneuriat au sein des grands groupes français n'est pas une coïncidence : il est directement lié au « phénomène start-up ». Après avoir mis en place des programmes d'open innovation et d'investissements ciblés, les directions générales ont compris que les méthodes et la philosophie des start-up pouvaient aussi trouver leur place au cœur des grands groupes, dans le cadre de projets bien définis.

En France, Axa, Altran, Arval ou Orange - pour ne citer que quelques noms – ont déjà mis en place des initiatives pour permettre à leurs salariés de porter des projets innovants de bout en bout, selon un mode d'organisation « start-up », et, par conséquent, en marge des process classiques de l'entreprise.

En plus de son effet d'accélération sur l'innovation, l'intrapreneuriat permet aussi de répondre à l'attrait d'un nombre croissant de leurs collaborateurs pour une expérience en start-up. Proposer un tel dispositif devient alors un outil indispensable de fidélisation et d'attractivité RH, qui touche aussi bien les cadres confirmés que les jeunes diplômés, attirés de plus en plus par le monde de l'entrepreneuriat.

Mais pour être efficace, le dispositif d'intrapreneuriat ne doit pas être improvisé : on ne passe pas du jour au lendemain du confort de la grande entreprise à la frugalité des start-up... Plusieurs prérequis sont nécessaires pour maximiser les chances de succès, et bénéficier du meilleur des deux mondes que nous évoquerons dans une deuxième partie

Mais comme nous l'avons évoqué en préambule continuons sur des processus différenciés.

Au CEA<sup>46</sup>, nous assistons à l'exemple d'un processus de division intrapreneuriales<sup>47</sup>. la rencontre avec François Breniaux, nous a permis d'observer une approche intrapreneuriale

---

<sup>46</sup> CEA : Commissariat à l'Energie atomique

différente dans sa forme et qui va plus loin. Le CEA, a mis en place une politique volontaire et active de soutien à la création et au développement de start-up pour favoriser l'émergence de futurs partenaires pouvant participer à moyen long terme au financement du développement de ses technologies. Un process accompagné et bien rodé entre l'idée et le lancement de la startup. Trois étapes incontournables, celle de l'idée qui sera challengée par le comité d'incubation, du projet par le comité d'essaimage avec l'apport d'un prêt d'honneur, une fois toutes les étapes validées, au travers du fond d'investissement et d'amorçage mis en place par le CEA.

À ce jour, ce sont 124 startups créées depuis 2000 et, 187 depuis 1972 dont 152 par essaimage et 35 soutenues par le CEA.

Ce succès est lié à un dispositif d'accompagnement éprouvé et complet du 1<sup>er</sup> jour jusqu'au financement, positionner le laboratoire du CEA, aller jusqu'à la phase de preuve de concept et de prototypage.

C'est ainsi que MOVEA, TRONICS, FERMENTALG, AVENIUM, KRONOSAFE, APIX ont fait la une des journées économiques, dans le cadre d'introduction en bourse, de cessions ou de levées de fonds auprès d'industriels.

Chez Randstad, la mise en place d'une cellule intrapreneuriale a permis de lancer « BON et BIEN ». Dans le projet de retour à l'emploi, une entreprise de valorisation de légumes déclassés (économie circulaire) a vu le jour.

La société d'emploi temporaire Randstad et son [REDACTED], ont mandaté en mode Intrapreneur l'un de ses Directeur de Région, [REDACTED]. Ce directeur de Région s'est vu doté des pleins pouvoirs Humains et financiers pour mener à bien la mission, qui consiste à recruter, former et accompagner des personnes très éloignées de l'emploi.

[REDACTED] a constitué une équipe en s'entourant des talents et des connaissances nécessaires pour appréhender le sujet (juristes, recruteurs, formateurs..). L'équipe

---

<sup>47</sup> V. BOUCHARD « intrapreneuriat : innovation et Croissance » .Dunod 2009

constituée de 5 personnes a évolué depuis 2014 au gré des besoins mais aussi de la motivation ou de l'inadéquation des membres de l'équipe.

« Je joue un rôle de pilote, de chef d'orchestre ou presque de chef d'entreprise au sein de cet initiative intrapreneuriale. Je bénéficie pour cela de moyens illimités, l'objectif est la réussite du projet, on va jusqu'au bout ».

La réussite ne peut être qu'au rendez-vous que lorsque l'on y croit, lorsque l'on est pleinement investit dans un projet on ne peut que réussir. A l'inverse des projets, d'idées traditionnelles qui pour la plupart restent dans les tiroirs ou n'aboutissent pas, car les équipes ne participent pas ou peu. C'est une façon de sortir du mode de fonctionnement en silo, d'enrichir ses connaissances techniques sur des sujets inconnus et aussi et surtout de s'enrichir Humainement.

Dans le cas présent, le projet a non seulement fait grandir les membres du projet, que j'ai vu évoluer, et, pour cela c'est aussi une grande satisfaction, mais il a aussi eu un impact RSE.

Randstad, a pu mettre des actions concrètes et parlantes. Une action de communication simple, a été de distribuer les produits, en l'occurrence des soupes de « bon et bien » au siège pendant les mois d'hiver. Le projet passait ainsi du stade « dossier » au stade réalité pour nous et pour l'ensemble des collaborateurs Randstad, donnant du sens au couple RSE et « BON ET BIEN ».

██████████ nous le dit : « ce projet Intrapreneurial m'a ouvert les yeux, j'ai vu les capacités décuplées d'un groupe sous ce mode projet. Je ne pense pas que nous puissions travailler aussi fort, vite et bien en mode « classique ». Le mode intrapreneurial, apporte un investissement, une croyance, une cohésion que je n'ai jamais connue auparavant. Chaque participant, participe vraiment et récolte les fruits de son travail, non seulement dans l'aboutissement du projet mais aussi individuellement, car il en ressort plus fort et très souvent avec de nouvelles connaissances.

██████████ nous précise qu'en tant que Pilote du projet intrapreneurial : j'ai pu construire un business plan, aborder des domaines méconnus, comme la législation sur les produits frais ! Mes collaborateurs ont par exemple recruté et côtoyé des populations,

certes en recherche d'emploi, mais qui ne poussent pas la porte des agences de travail temporaire. Ils ont dû décoder les attentes, les besoins... trouver des clés de dialogue, et se remettre en question !

Le processus intrapreneurial, a donné ou redonné une motivation à des collaborateurs qui manquent souvent d'autonomie dans nos structures et qui par ce biais se retrouvent au cœur de la stratégie. Ils comprennent et ne font pas qu'appliquer aveuglement des idées venues d'en haut. L'intrapreneuriat est également une très bonne opportunité et un outil en complète adéquation avec les jeunes générations pour qui : bouger les lignes est une nécessité, un carburant.

Ces différents processus permettent de fidéliser et d'attirer des profils recherchés. Les méthodes et les approches qui sont mises au point vont se répandre dans le reste de l'organisation et contribuer à améliorer son efficacité. Il peut se créer une saine émulation entre la cellule, la division et les entités impliqués dans le processus d'innovation avec pour conséquence une accélération marquée de la prise en charge et du développement des projets innovants.

C'est ce que nous avons pu comprendre lors de notre entretien avec Alexandre MICHEL au sein de la société Orexad où la culture Intrapreneuriale ,qui revêt dans cette société le nom de « mode labo » est une vraie culture d'entreprise ,un mode de fonctionnement du quotidien présente depuis « toujours » dans la société. Ce mode « labo » consiste à faire émerger, collecter les idées novatrices et de monter de petits groupes qui vont prendre en charge la construction du projet, en obtenir sa validation par la Direction et ensuite le mettre en œuvre. Il s'en suivra ensuite en fonction des résultats soit son abandon, la société a développé une acceptation de l'échec, ou bien un déploiement partout où le projet peut apporter. Ce système permet d'explorer à cout réduit et dans des délais rapides, une multitude d'idées innovantes garantissant à Orexad un dynamisme commercial permanent et pointu. Parallèlement d'un point de vu RH, ce mode labo garantit un déploiement rapide et une acceptation rapide et plus aisée du changement, auprès de l'ensemble des collaborateurs du groupe. Le fait que l'idée émane du terrain, qu'elle soit testée et bâtie par les collaborateurs eux-mêmes en garantie la bonne adéquation. Le mode laboratoire est aussi et surtout un formidable vecteur de motivation pour les participants. Il est à noter que



le système est polymorphe, sa constitution varie en nombre et surtout ses participants changent en fonction de la nature des projets qui remontent du terrain.

Comme nous l'avons vu précédemment l'innovation est communément admise comme étant l'un des leviers fondamentaux de la croissance des entreprises sur le long terme.

Dans un contexte d'avenir incertain, la recherche d'innovation se fait par la mise en place en interne d'une structure dédiée en charge de développer un comportement et une culture intrapreneuriale : l'intrapreneuriat, mais aussi en interaction avec l'écosystème des startups comme nous avons pu le constater au travers de notre enquête.

Comme nous l'avons vu, une entreprise pour rester innovante doit s'appuyer sur les hommes et les femmes qui la composent. L'intrapreneuriat leur offre un levier pour qu'ils puissent exercer leur talent, leur ingéniosité, leur intelligence, leur créativité et leur pugnacité. C'est l'occasion de regarder l'avenir comme l'occasion d'innover et non comme une source d'angoisse. Dans ce cadre il ne faut pas négliger le rôle de l'équipe de direction, elle est fondamentale mais aussi celui des ressources humaines.

A cet égard nous vous proposons d'aborder les conditions d'un environnement intrapreneurial. Dans cette première partie nous aborderons les leviers de la dynamique et nous définirons un possible portrait de l'intrapreneur.

## 1.2 Les leviers de la dynamique d'innovation intrapreneuriale

Comme nous l'avons évoqué dans notre première partie, le concept d'intrapreneuriat est apparu comme étant l'instigateur et le catalyseur de l'innovation. A partir des travaux de Sharma et Chrisman (1999) <sup>48</sup> et Basso (2004), <sup>49</sup> nous pouvons représenter la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale de la façon suivante (Schéma 1):

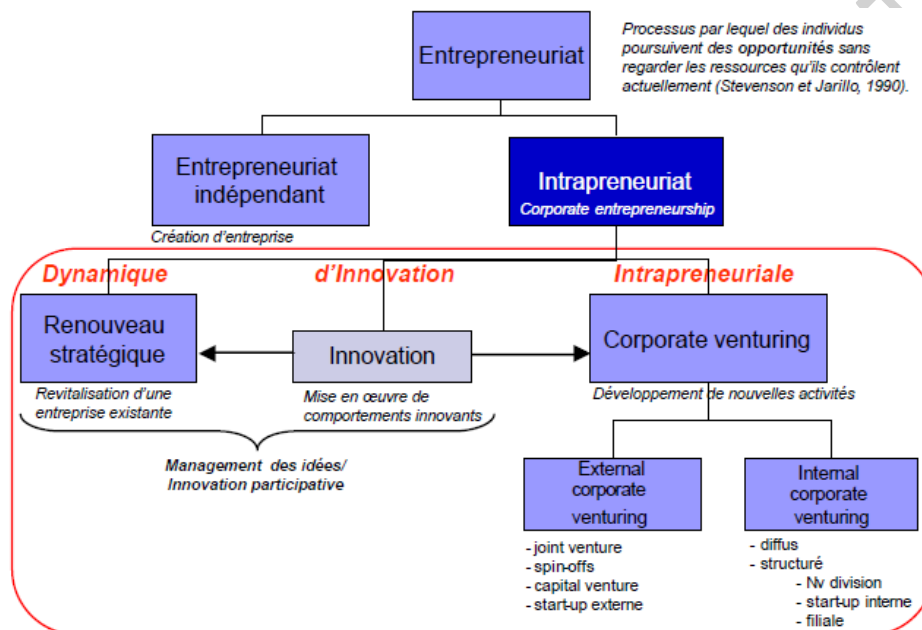


Schéma 1: Périmètre de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale d'après Sharma et Chrisman (1999) et Basso (2004)

La plus large définition de ce principe correspond à l'entrepreneuriat au sein d'organisations existantes.

Nous retiendrons la définition de Céline Viala et François Goxe qui représente en tout point une définition claire et précise de ce que représente la dynamique d'innovation

<sup>48</sup> Sharma et Chrisman : Intrapreneurship Theory

<sup>49</sup> Basso : L'intrapreneuriat, Paris Economica 2004

Intrapreneuriale. Cette définition s'inspire des propositions de Carrier<sup>50</sup>(1997) et Basso<sup>51</sup> et Legrain<sup>52</sup> (2004),

« La Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale est un mode de gestion collaboratif permettant d'insuffler l'esprit d'entreprise dans les organisations. C'est un outil de mobilisation du personnel, au service de la performance de l'organisation, qui permet aux Employés d'exprimer leur potentiel créateur afin de satisfaire :

- ⇒ Leurs besoins personnels (épanouissement professionnel, responsabilisation, sentiment d'accomplissement, proactivité, meilleure employabilité),
- ⇒ ceux de l'entreprise ( catalyseur d'innovation, de business développement » développeur de croissance, outil de rétention des talents et de motivations du personnels »

L'intrapreneuriat influence différents domaines que sont les ressources humaines, la stratégie du groupe, l'organisation.... Mais là encore, on note que les discours sont abordés sur des registres différents à partir de préoccupations managériales variées. Cependant l'acteur et les conditions de concrétisation de l'innovation (l'environnement interne à l'organisation) sont les éléments fondamentaux.

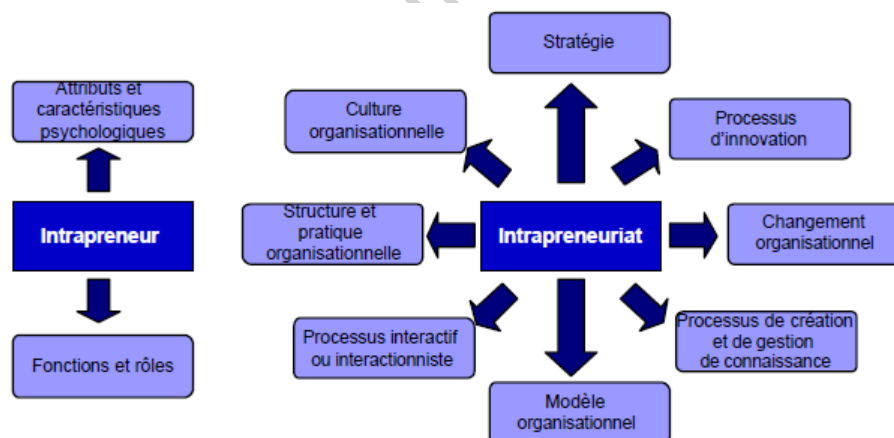


Schéma 3: Typologie des objets de recherche sur l'intrapreneuriat. Les deux spectres d'analyse de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale : l'acteur et le mode de gestion (d'après Champagne, Carrier (2004))

Les travaux d'Ireland, Kuratko et Morris (2006) replacent l'intrapreneur au sein même de la structure organisationnelle en incluant, la culture, le management, les systèmes

<sup>50</sup> C Carrier : De la créativité à l'intrapreneuriat ,Presse de l'Université du Québec

<sup>51</sup> O.Basso et T.Legrain « la dynamique intrapreneuriale » rapport de l'institut de l'entreprise, 2004.

<sup>52</sup> Kuratko et Morris (2006) :Journal of business 2006

d'information, la communication... , des dimensions essentielles peu suffisamment évoquées dans la littérature académique.

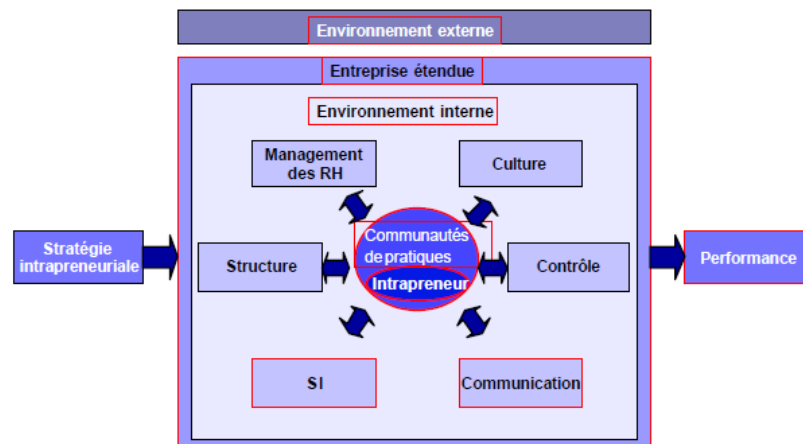


Schéma 4 : Cadre d'analyse de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale (d'après Ireland, Kuratko et Morris (2006))

La stratégie est généralement l'élément déclencheur en interne de la mise en œuvre de la dynamique d'innovation intrapreneuriale afin de détecter les avantages concurrentiels par le biais d'innovations dans un environnement compétitifs et améliorer la performance.

La performance intrapreneuriale (innovation, augmentation de la flexibilité, plus grande réactivité, rétention des talents..) contribue à la performance interne (qualité et efficacité des organisations et des process..) et externe (démarcation concurrentielle ...) de l'entreprise (efficacité, efficience et satisfaction des parties prenantes).

Plusieurs questions se posent alors, la transformation d'une entreprise en une communauté d'intrapreneurs est-elle possible ? Quelles sont les pistes pour y arriver ? Si les employés adoptent des comportements intrapreneuriaux resteront-ils dans l'entreprise ou devons-nous prévoir de nouveaux liens contractuels à l'employeur ? Existe-t-il des modèles de comportements intrapreneuriaux et quelles seraient alors les compétences spécifiques développées ? Quelles sont les pratiques de gestion requise pour mettre en place une culture et des pratiques intrapreneuriales ? Une partie de ces réponses ont été apportées dans les modèles évoqués ci-dessous, mais abordons les autres questions.

### 1.3. Les compétences clés de l'intrapreneur

Le journaliste N. Macrae<sup>53</sup> fut un des premiers à cerner le concept d'intrapreneur. Dans son article « the coming intrapreneurial revolution » paru dans the Economist en décembre 1976. Cependant ce furent Elisabeth et Gifford Pinchot qui allaient populariser et faire connaître le terme d'intrapreneur. « an intrapreneur is a person within a large corporation who takes direct responsibility for turning an idea into a profitable, finished product through assertive risk taking an innovation. » Pinchot 1985.

J. Katzenbach<sup>54</sup>, quant à lui, dans son livre Real Change Leaders, qualifie les intrapreneurs de « vrais guides du changement ».

Au cours des années 1990, les analyses se concentrent sur les qualités des intrapreneurs, dont en premier lieu la capacité à prendre des risques et à assumer ses responsabilités<sup>55</sup>. Les intrapreneurs classiques sont des créatifs qui initient des changements à partir de la base (bottom-up) dans de grandes structures afin de mieux exploiter les opportunités de marchés, d'optimisation de process ou encore réorganiser l'entreprise de manière efficace dont l'objectif principal est donc la recherche de rentabilité et d'avantage concurrentiel. Depuis peu on parle d'intrapreneur social en orientant l'innovation vers la réalisation d'un objectif social et/ou environnemental. Cette évolution du concept se traduit par la mise en place d'une démarche entrepreneuriale en interne qui combine un modèle économique équilibré et un fort impact social en lien avec les métiers de l'entreprise ( RSE, mécénat..) mais quelles sont les compétences clés des intrapreneurs ?

Un article de recherche<sup>56</sup> a recensé les comportements clés de l'intrapreneur et a identifié onze attitudes caractéristiques :

1. Met efficacement en acte les propositions d'actions malgré la bureaucratie ;
2. Démonstre de l'enthousiasme pour acquérir de nouveaux savoir-faire ;
3. Change rapidement le cours de l'action si les résultats ne sont pas au rendez-vous ;

---

<sup>53</sup> Economiste britannique

<sup>54</sup> Jon Real Change Leaders: How You Can Create Growth and High Performance at Your Company : Crown Business 1997

<sup>55</sup> The américain heritage

<sup>56</sup>(article de recherche Pearce IJ.A, Kramer T.R et K.D Robbins, effects of-managers entrepreneurial behavior dans subordinates » journal of business venturing 12, 1997, pp.147-160)

4. Encourage les uns et les autres à prendre des initiatives pour défendre et mettre en œuvre leurs propres idées ;
5. Incite les collaborateurs à repenser leur travail (méthodes et contenu) de façon nouvelle et stimulante ;
6. Consacre du temps à aider les autres et à trouver des voies pour améliorer produits et services ;
7. Se bat pour les bonnes idées des autres ;
8. Avance avec audace une nouvelle approche prometteuse là où d'autres restent sur le statu quo ;
9. Décrit de manière réaliste la vision du futur projeté et les moyens nécessaires pour les réaliser ;
10. Convainc les gens de s'allier pour affronter les défis ;
11. Crée un environnement où les gens trouvent plaisir à proposer des améliorations.

Ces comportements ou encore ces modes de fonctionnement dessinent bien les contours d'un acteur organisationnel qui ne se laisse pas limiter par les définitions de poste et réussit à recréer un véritable « esprit start-up » à compléter avec le livre de P.Giorgini au sein de son équipe. C'est parce qu'il joue souvent à la marge des activités existantes que l'intrapreneur peut aisément entrer en tension avec les liens de subordination et les territoires de pouvoir, caractéristiques du travail salarié.

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

- ❖ L'autonomie individuelle : La possibilité d'agir et de faire des choix de façon autonome sont au cœur de la posture intrapreneuriale .
- ❖ L'engagement personnel : C'est à la fois la conséquence et la contrepartie de l'autonomie individuelle, et parce qu'ils ont définis librement le projet et son organisation, ils sont fortement engagés.
- ❖ Le contrôle des ressources : Les difficultés que peuvent rencontrer les intrapreneurs pour financer leur projet, conduit souvent à adopter des solutions originales et peu

couteuses. La créativité intrapreneuriale, peut également se manifester dans ce secteur du financement.

- ❖ La gestion des interfaces : L'intrapreneur évolue dans un environnement d'entreprise très structuré, dans lequel il doit trouver de la légitimité à mesure de son projet. Il doit gérer 3 grands types d'interfaces que sont : l'interface intrapreneuriat/organisation, interface individu/entreprise, interface projet/stratégie d'ensemble.

Selon Norbert ALTER<sup>57</sup>, les intrapreneurs sont de petits entrepreneurs de l'intérieur qui disposent selon les termes de Schumpeter<sup>58</sup> « du coup d'œil et de l'intuition » et qui parviennent à créer de « nouvelles combinaisons entre les différentes ressources de l'entreprise ». Pour pouvoir agir ainsi, ils affrontent les acteurs qui défendent l'ordre établi.

Toujours selon Norbert Alter, 4 éléments permettent de définir la spécificité de leurs actions :

1. Les innovateurs prennent des risques, en étant les premiers à faire quelque chose de nouveau, ils augmentent l'incertitude de la sanction qui va peser sur leur activité. Cette tension (positivement ou négativement) sera plus forte que s'ils avaient respecté les normes, les règles et les procédures.
2. Les innovateurs sont des personnes indépendantes qui disposent d'une force mentale et d'espaces de ressourcement qui leur permettent de supporter d'être parmi les seuls à penser de façon différente de la majorité.
3. Les innovateurs se trouvent toujours à la frontière de l'innovation et de la déviance. Ils courent un risque constant de marginalisation. N. Alter souligne, dans « La force de la différence », que « leur distanciation raisonnée repose sur une histoire personnelle "anormale" au cours de laquelle ils ont appris à ne pas se contenter de leur place »
4. Les innovateurs constituent des profils atypiques. En effet ils sont riches de plusieurs mondes sociaux qu'ils ont pu côtoyer. Quand rien ne vous prédestine à la réussite sociale, penser *différemment* ce qui va de soi par la majorité devient un atout. Ni d'ici, ni

---

<sup>57</sup> N. Alter, « Comment les dirigeants des organisations peuvent tuer l'innovation ? », *Gestion* 2011/4 (Vol.36), p.5-10.

<sup>58</sup> J.Schumpeter, économiste, il a vu dans l'innovation le moteur du business <https://www.capital.fr>

d'ailleurs, ces patrons n'appartiennent ni aux normes dominantes ni aux minorités qui les représentent. N. Alter conclue que « leur distanciation raisonnée repose sur une histoire personnelle "anormale" au cours de laquelle ils ont appris à ne pas se contenter de leur place ».

Une étude d'HEC à Montréal, précise, qu'une des caractéristiques de l'intrapreneur réside dans sa capacité à se différencier. Ils ont presque tous eu à vivre, un jour ou l'autre, un ou des évènements, qui les ont placés. Il se perçoit comme quelqu'un qui sert un client et non comme le rouage d'une organisation. En ce sens il s'approprie le rôle de définir ce qu'il croit devoir être la mission de son secteur d'activités, en fonction de ce qu'il perçoit comme besoins chez son client. Cette étude souligne l'importance de la vision chez l'intrapreneur. L'intrapreneur tout comme l'entrepreneur semble évoluer de la conception à la réalisation de projets qui prennent la forme de vision à rendre opérationnels. Ainsi l'intrapreneur serait amené à identifier puis à visualiser des idées qu'il aimerait réaliser.

C'est pourquoi l'une des difficultés majeures que rencontrent la plupart des intrapreneurs réside dans la gestion du risques mais là encore l'organisation dans laquelle évolue l'intrapreneur en fonction du dirigeant et de l'équipe dirigeante, ces difficultés pourront être plus ou moins fortes.

En synthèse, Olivier Leclerc, Directeur de l'innovation et de l'intrapreneuriat chez Alcatel-Lucent à la question n'importe qui peut-il devenir un intrapreneur au sein d'une organisation ou faut-il des compétences particulières ? Répond : globalement oui il faut des compétences particulières. Devenir intrapreneur relève de la posture, cette posture ne peut s'exprimer que si le collaborateur est mis au centre du processus d'innovation. Il faut également être doté de compétences relationnelles aigues, avoir un certain gout du risque et une capacité intrinsèque à se motiver et savoir/être connecté avec l'extérieur. Par ailleurs, La dimension politique reste très importante. Il faut savoir naviguer et jouer avec son environnement.

Ce que l'on peut noter aussi c'est que l'âge n'est pas un élément caractéristique, l'intrapreneuriat est trans-générationnel, on retrouve aussi bien des profils d'experts seniors que d'autre beaucoup plus jeunes.



Enfin, un intrapreneur ne se manage pas ou difficilement, il faut plutôt canaliser en partageant leur vision, les accompagner et miser plutôt sur l'influence et le leadership qu'il dégage.

#### 1.4. Postures des dirigeants et profils d'intrapreneurs

Donner la liberté de développer de nouvelles idées au sein d'une entreprise n'est pas une garantie pour un comportement intrapreneurial. Il est nécessaire que les salariés soient également encouragés à le faire. Un élément crucial dans le développement d'une culture organisationnelle est le rôle des cadres. Les discours et les actions des cadres de haut niveau peuvent influencer de manière significative cette culture. S'ils élaborent une vision stratégique entrepreneuriale et agissent en fonction, la formation de normes culturelles favorisant l'intrapreneuriat sera stimulée. Ces normes pourraient, à leur tour, encourager les salariés à devenir des intrapreneurs (Ireland, covin et Kuratko, 2009<sup>59</sup>). Le soutien est essentiel pour inciter un comportement intrapreneurial dans les grandes organisations. Il est absolument nécessaire que la direction soutienne les activités intrapreneuriales. L'idée de base en faveur d'un soutien de la direction est d'encourager les salariés à penser que l'innovation est intégrée dans le rôle de tous les membres de l'organisation. Il est important de prendre en compte que les salariés qui sont de plus en plus en contact direct avec les écosystème (fournisseurs, clients, partenaires) sont les mieux à même de percevoir les signaux faibles du marché et les évolutions de la demande des clients. Ils sont les mieux placés, pour peu qu'ils soient encouragés à le faire, pour contribuer concrètement à l'innovation. Et cela ne peut concerner seulement les quelques entrepreneurs. Il ne faut pas oublier que les innovations de produit et de process partent de plus en plus des expériences et des situations de travail.

Les preuves ou les marques de soutien peuvent prendre différentes formes, y compris encourager les initiatives, fournir les ressources ou l'expertise nécessaires, ou institutionnaliser l'activité dans les systèmes et les processus d'organisation. Ainsi chez Leroy Merlin, Nicolas Cordier l'un des initiateurs précise « tout a commencé en 2010, lorsque la direction général de l'enseigne a lancé le programme « innover pour inventer demain ». La

---

<sup>59</sup> Ireland, covin et Kuratko Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy 2009

mise en place de Département et de Direction de l'innovation, tout comme des programmes d'open innovation sont là encore des marques significatives de la volonté d'une direction d'instaurer un comportement et une culture intrapreneuriale mais nous aborderons les outils dans notre dernière partie.

A contrario certains auteurs (Fay et Nunes , 2001) <sup>60</sup> considèrent que définir à priori une organisation intrapreneuriale comporte des risques .

⇒ La démotivation des employés exposés à des informations parfois paradoxales « soyez innovants ! », « prenez des risques ! », « osez ! » . Essayer de motiver par une action directe les employés pour qu'ils se comportent de manière intrapreneuriale peut conduire exactement au résultat contraire.

⇒ Renforcer le caractère bureaucratique de l'organisation à travers l'implantation par la direction de démarches et procédures mises en place pour évaluer/contrôler la dynamique intrapreneuriale

Stimuler l'intrapreneuriat n'est pas une question de méthodes ou de techniques mais bien un processus d'innovation dans lequel les individus s'engagent de manière libre et spontanée. Par conséquent la direction doit être sensible aux intrapreneurs et donc à la motivation des acteurs et des projets et trouver un équilibre entre forces vitales et impératifs d'optimisation dans l'organisation.

Bouchard (2001) considère qu'implanter l'esprit intrapreneurial dans une organisation peut s'avérer un processus difficile. L'intrapreneuriat est un phénomène qui prend place à l'intérieur. C'est pourquoi l'intrapreneuriat en tant que « newstream » est en concurrence avec le « mainstream » en ce qui concerne les ressources et la légitimité. D'où le risque ce l'intrapreneuriat soit évalué et étayé en fonction des critères de la direction. Ces mêmes critères fixés par des cadres non intrapreneuriaux.

Olivier Leclerc (Alcatel Lucent) précise qu'insuffler et intégrer une culture intrapreneuriale au sein d'une structure fortement hiérarchisée implique que les dirigeants intègrent la dimension transformatrice de ce projet. Sans cette prise de conscience, la cohabitation des

---

<sup>60</sup>E .Fay et Nunes, P.2001 « l'intrapreneuriat à l'épreuve de la rationalité » management et conjoncture sociales.

deux est malaisée car les deux modèles s'affrontent, un fondé sur l'ordre et l'alignement et l'autre sur le chaos créateur. Il faut que le positionnement des dirigeants soit clair et audible auprès de tous les salariés.

Ainsi comme nous venons de le voir, nous savons que l'intrapreneur est soumis à son organisation. L'organisation doit susciter les bonnes idées, assurer le support nécessaire aux intrapreneurs et les récompenser adéquatement. Dans ce cadre une autre question se pose : Management des ressources humaines et dynamiques d'innovation ? Par ailleurs comme nous l'avons évoqué en introduction les attentes professionnelles des jeunes et moins jeunes diffèrent, avec plus d'autonomie pour les plus jeunes, et plus de liberté et de transmission des compétences pour les plus expérimentés.

C'est ce que nous vous proposons d'aborder dans notre deuxième partie, le processus intrapreneurial et gestion des ressources humaines.

NE PAS DUPLIQUER CONFIDENTIEL

## 2. Processus intrapreneurial et Gestion des Ressources Humaines

### 2.1 Quels impacts sur les ressources humaines d'un process intrapreneurial ?

Comme évoqué précédemment les grandes organisations mettent en marche leur processus intrapreneurial avec la mise en place de direction de l'innovation. Mais comment dans ce contexte ou les ressources humaines semble absente du processus peuvent-elles prendre leur place et s'emparer du sujet. Retenir et fidéliser les talents, reconnaître les compétences des plus expérimentés au travers un projet, redonner une dynamique d'entreprise, s'ouvrir sur des champs du possible n'est-ce pas là autant de piste quelles peuvent mettre en œuvre.

Encourager l'intrapreneuriat peut permettre de renforcer la croissance interne en libérant la créativité et le potentiel d'innovation, en allant chercher de nouveaux gisements d'idées auprès des collaborateurs pas toujours identifiés, mais prêts à contribuer au projet stratégique de l'entreprise. L'entreprise, améliore ainsi sa capacité à innover et sa réactivité mais également améliore le niveau de motivation de compétence de ses employés. Les bénéfices de l'intrapreneuriat sont donc à la fois économiques et humain.

Le DRH ne peut donc pas être insensible au développement de l'intrapreneuriat, comme le dit le cabinet Morgan Mc Kinley <sup>61</sup>« l'intrapreneuriat outil efficace de GRH », ou bien encore « DRH, patron de l'innovation » (Intervention à HRspeaks | Trendemic 12/10/2016).

Les principaux intérêts des ressources humaines pour l'intrapreneuriat résident dans les points suivants :

- Retenir les talents :

La mondialisation entraîne une concurrence accrue entre entreprises, et une entreprise capable d'identifier et de fidéliser les meilleurs talents, des talents aptes à évoluer en parfaite adéquation avec le développement stratégique de leur société et la complexité des marchés, possède un atout concurrentiel précieux. Selon une étude de Career Builder <sup>62</sup>menée en 2013, 74% du personnel en poste est enclin à recevoir des appels du pied de la

---

<sup>61</sup> Morgan Mc Kinley cabinet de conseil en recrutement

<sup>62</sup> CareerBuilder : cabinet de recrutement en ligne

concurrence, cette habileté de rétention joue donc un rôle plus que crucial dans le développement des performances des entreprises.

« Dénicher les talents est une chose. Mais les convaincre de rester en est une autre ! », souligne Guillaume Pican, directeur du département Ressources humaines chez Michael Page. C'est ce que l'on appelle communément le Talent Management où l'art de développer et de retenir les talents. Selon Gérard DUVAL Vice-Président de TecnoMédia Europe il existe 5 leviers dans le Talent Management, l'un d'entre eux s'apparente à l'Intrapreneuriat puisqu'il consiste à « Encourager la créativité, la collaboration interne et stimuler le développement d'idées. C'est également l'avis d'Aude BOHU<sup>63</sup>, pour qui « l'intrapreneuriat répond en partie à ces nouvelles attentes des salariés. Il contribue à renforcer l'engagement en donnant la possibilité à ceux qui le souhaitent de mettre en mouvement des projets qu'ils pourraient développer ailleurs ou de retrouver une motivation parfois dissipée. »

- Dynamiser les situations apprenantes et la formation :

Le processus intrapreneurial conduit dans la majorité des cas à une ouverture complémentaire du champ d'action habituel des salariés. Comme dans le témoignage de Vincent LERICHE lors de nos échanges, il nous dit que l'ensemble de l'équipe qui l'a constitué autour du projet intrapreneuriale a dû se former sur de nouveaux sujets, lui le premier sur la construction d'un business plan en tant que chef de projet.

Ces formations induites par le projet intrapreneuriale disposent alors d'un retour beaucoup plus élevé que des formations « subies » dans le cadre de programmes d'entreprises

- Favoriser la cohésion d'équipe :

L'intrapreneur travaille majoritairement en groupe, avec des acteurs qui sont fortement mobilisés autour de la réussite du projet. Dans ce groupe il est de mise de trouver un esprit d'équipe et une cohésion forte. C'est là encore ce que témoigne Vincent LERICHE pour qui la

---

<sup>63</sup> Aude BOHU : Executive Coach et Partner chez Talentis

réussite du projet n'a pu se faire en autre que parce que le groupe était soudé autour de la volonté de réussite.

- Faire vivre un management intergénérationnel et la transmission de l'expérience :

Le management intergénérationnel est une réponse aux enjeux de transfert de connaissances, de cohésion d'équipe et d'intégration de la génération Y en entreprise. Cela passe par faire travailler ensemble des personnes qui n'ont pas forcément envie de coopérer. L'intrapreneuriat est un outil qui va faire travailler des personnes motivées autour d'un projet, ce qui contribuera à créer des liens et permettra le transfert de savoir.

- Valoriser la marque employeur :

La mise en avant de la marque employeur, est aujourd'hui indispensable pour attirer les meilleurs talents. Pour se positionner comme un employeur attractif et se démarquer des concurrents, les ressources humaines doivent repenser leurs pratiques et développer de véritables stratégies relationnelles en mettant l'accent sur des techniques de marketing innovantes pour valoriser leur image auprès de potentiels talents externes et des meilleurs éléments internes. Les enjeux de la marque employeur recouvrent en grande partie les avantages de l'intrapreneuriat précédemment décrits :

- ❖ Créer une identité employeur forte et clairement perçue à laquelle les salariés pourront se rattacher
- ❖ Donner du sens et de la visibilité à la fois dans l'engagement et face à la complexité environnante
- ❖ Créer ou recréer un contrat d'attachement psychologique et moral permettant de clarifier la nature de l'engagement réciproque
- ❖ Anticiper et répondre aux changements sociaux et comportementaux (zapping professionnel, équilibre de vie, réalisation de soi, ...)

- ❖ Intégrer et maîtriser les nouveaux moyens de communication, c'est-à-dire les réseaux sociaux qui ont fait de chaque employé le premier vecteur de la marque et de la réputation de l'entreprise.
- ❖ S'adapter aux nouvelles règles concurrentielles qui régissent le marché du recrutement ou de la fidélisation au même titre que tout autre marché
- ❖ Rétablir l'équilibre entreprise / candidat pour ne plus avoir « à compenser » ce qu'elle n'a pas (réputation, positionnement marché, rémunération, ...)
- ❖ Proposer une offre RH attractive capable de répondre aux attentes des potentiels qu'elles ciblent et de développer l'employabilité des salariés pour lesquels elle doit engager sa responsabilité sociale.
- ❖ Attirer, recruter, retenir les talents, développer les potentiels

Concrètement plusieurs outils peuvent être mis à disposition pour favoriser l'innovation et répondre aux attentes des salariés.

Au crédit agricole d'île de France, la mise en place des « innovation Day » permet de recueillir de la part des collaborateurs des idées sur une thématique précise : comment capter les professionnels de notre territoire. Un jury composé de collaborateurs en lien avec le terrain dont les parrains sont des membres du comité de direction sélectionnera les 3 idées retenues, une récompense sera attribuée, à choisir dans un catalogue et un budget sera attribué au pôle innovation qui supervisera la mise en œuvre les idées retenues.

A la Poste, depuis 2014, le groupe a lancé « 20 projets pour 2020 ». il s'agit d'un concours annuel dont le but est d'identifier entre 3 et 5 projets par an, destinés à la croissance du groupe.

A l'heure de la quatrième révolution industrielle, les grands groupes se lancent dans des réformes ambitieuses de leur activité et de leur culture. C'est ainsi qu'au-delà des incubateurs elles font aussi appel à des spécialistes comme le SCHOOLAB.

## 2.2 Conditions et risques :

Pour Alain Fayolle, « l'intrapreneuriat réside sur un gros paradoxe : il s'agit d'un coté de prise d'initiative, d'autonomie, de prise de risque dans une organisation qui d'un autre coté ne peut pas fonctionner sans un certain niveau de contrôle. C'est dans ce paradoxe que se trouve la difficulté de l'intrapreneur. Le contrôle doit être le moins prégnant ou dissuasif possible ».

Une question d'équilibre entre les différentes nécessités d'une organisation. Effectivement l'intrapreneur répond à une logique d'exploration alors que le management se situe sur un système d'exploitation. Comment faire cohabiter les deux ?

L'intrapreneuriat est un challenge qui exige que l'entreprise revisite ses méthodes de management, de gestion, de recrutement, de promotion... c'est ainsi que l'intrapreneuriat doit faire partie prenante de la politique RH de l'entreprise, notamment au moment du recrutement.

Il faut pour cela faire évoluer les règles organisationnelles des entreprises tournée vers le résultat rapide et rentable alors que l'intrapreneur compose avec l'incertitude.

Un changement de mentalité à l'égard de l'échec, donner du temps aux collaborateurs pour développer leurs projets personnels sans contrôle, dédier une ligne budgétaire et la provisionner sont autant de facteurs qui permettront d'enclencher un processus entrepreneurial réussit

On peut encore se poser la question, mais comment aller plus loin ? En développant la formation ce que demandent les organisations.

Si l'on revient à notre idée de comment concilier dimensions nomades et innovante des individus et la volonté pour l'entreprise de retenir et de stabiliser ces mêmes talents , le Groupe d'assurances April tente d'y répondre avec la mise en place d'une « feuille de route de l'entrepreneur » où les valeurs d'autonomie et d'implication sont contrebalancées par celle du partage, de responsabilité et de loyauté qui rappelle l'attachement de l'entrepreneur à l'organisation qui l'abrite.



Si l'on revient à la question comment combiner la logique de l'innovation face à celle de l'organisation, le défi du DRH est de se départir de l'approche traditionnelle en construisant une relation entre employés et entreprise qui permette d'établir un « climat d'échange positif »

Il faut placer le curseur au bon endroit, ainsi British Pétroleur PLC a identifié 4 paramètres de conception de l'espace de jeu : la direction de la marche à suivre, les rôles des employés, les règles à prendre en compte et le support aux activités.

Les conférences mensuelles ou divers types d'intervenants, tels des professeurs d'université, des consultants, des entrepreneurs, des intrapreneurs viennent présenter des conférences sur diverses dimensions et pratiques entrepreneuriales.

Nos analyses et nos échanges, nous conduisent à dire que le dirigeant qui est désireux de favoriser l'intrapreneuriat doit adopter une posture et une politique d'entreprise spécifique. Le point de départ et nous l'avons rencontré dans nos enquêtes terrain, est avant tout un engagement de la Direction dans l'Intrapreneuriat. Cet engagement est fort, puisqu'il donne aux intrapreneurs des moyens Humains, financiers et temps pour travailler sur le projet. Tout au long du projet La Direction se devra d'accompagner, la partie Moyens (Humains, temps) mais aussi sur la Formation nécessaire, le tout dans un processus de communication fréquent et transparent.

# Conclusion

---

Une large revue de littérature et une plongée empirique d'enquête au sein d'entreprises de secteurs d'activité volontairement différents soulignent, dans ce mémoire, que le domaine de l'intrapreneuriat a connu de profondes évolutions en cette dernière décennie.

La sémantique s'est enrichie, les pratiques tout comme les profils d'intrapreneurs se sont diversifiés. Nous avons voulu constamment en rendre compte dans nos travaux.

La composante d'innovation propre à la dynamique intrapreneuriale a été confirmée par nos entretiens comme par nos observations de terrain. L'intrapreneuriat reste considérée comme une démarche favorisant le développement de nouveaux produits, de nouvelles façons de faire et destinée à conquérir de nouveaux marchés. Au fil de nos enquêtes, nous avons pu montrer que, dans une série d'entreprises étudiées, le recours aux activités intrapreneuriales semble être devenu incontournable pour précisément stimuler ce processus d'innovation.

Nous souhaitons souligner, en conclusion, plusieurs idées clés :

- L'évolution forte des mentalités et plus encore la remise en cause de la centralité du travail dans nos existences qui vient donner du sens à la démarche d'intrapreneuriat. Le nombre grandit de ceux qui souhaitent avoir plusieurs vies professionnelles « en même temps », ravivant les inégalités entre ceux qui peuvent choisir ces investissements professionnels et ceux qui ne le peuvent pas. Certains jeunes professionnels, en quête de sens, illustrent ce souhait d'une entreprise « à la demande » venant compléter la demande de reconnaissance des moins jeunes. Le triptyque confiance, autonomie, responsabilité, au cœur de la démarche intrapreneuriale, nous est apparu comme la base fondamentale et non négociable du sens du travail pour une partie de notre échantillon.

- La « révolution digitale » est à l'origine de nouveaux modes de collaboration et de coopération que nous retrouvons au travers nos enquêtes terrains. Elle favorise le possible essor des intrapreneurs et pose avec acuité nouvelle la question de la création de confiance « à distance » et des équipes projets d'intrapreneurs déspatialisées.

- La logique de réseaux, où nous passons d'un rôle de spectateur discipliné à celui d'acteur constamment en quête de sens et d'information rare. Notre enquête sur les conditions de réussite d'une démarche intrapreneuriale montre que l'entreprise, en certains cas, devient un système de communautés qui brouille les frontières conventionnelles et se donne à voir comme le résultat de l'interférence des informations et des actions diffusées par chaque acteurs internes et externes.

- L'intrapreneuriat s'inscrit de plus en plus dans la stratégie des grandes organisations sous l'appellation de Direction de l'innovation, de « lab. » ou encore d'open innovation. Les conséquences pour la fonction RH en sont de faire appel davantage à des organismes extérieurs comme le « schoolab » dont l'objectif est de réinventer la formation continue pour mieux accompagner les agents du changement dans leurs initiatives d'innovation. Les dispositifs de partage de savoirs et d'expertises (cooc, mooc, reverse mentoring...) prennent donc une place de plus en plus importante pour former les collaborateurs et les dirigeants aux approches innovantes et au digital. Cet aspect propre aux entreprises dites « apprenantes » pourrait faire l'objet à l'avenir d'une recherche complémentaire à notre enquête. Comment valider les acquis de l'expérience d'un intrapreneur qui apprend et apprend à apprendre en des lieux très différents ? Comment mutualiser les compétences d'un réseau d'intrapreneurs qui construirait en différentes entreprises un programme de formation associant différents laboratoires de recherche. On sent bien que l'intrapreneuriat redéfinit aussi les liens entre pratique professionnelle, enseignement et recherche académique. Comment systématiquement rétro-injecter ce qui est appris au dehors dans l'organisation ?

- La démarche d'intrapreneuriat semble pouvoir s'appliquer à tous les secteurs sans limite à la condition de favoriser les retours d'expérience de la communauté d'intrapreneurs constituée et de prendre au sérieux que le business model est nécessairement affecté par les succès des intrapreneurs.

- Le processus d'intrapreneuriat ne peut fonctionner que si on protège très tôt ceux qui sont désignés comme « intrapreneurs », managers ou dirigeants en quelque sorte atypiques, en leur accordant dès le départ du temps, du soutien, de l'autonomie et de la confiance. Ces protections de personnes qui ont pu aiguïser leurs regards en d'autres lieux, qui ont pu cultiver une posture distanciée doivent être assumées et portées au plus haut niveau par la

volonté des dirigeants en lien avec des Rhs devenus femmes et hommes « ressources ». Nous retrouvons là les intuitions de R. Sainsaulieu <sup>64</sup> sur « l'effet formation » quand il souligne la possible déception des individus, de retour au travail, de ne pouvoir « faire passer » ce qu'ils ont pu apprendre en stage et aussi de N. Alter quand il décrit des « patrons atypiques » et, non seulement leur distance à l'égard des normes sociales qui renforcerait une capacité réflexive mais aussi une capacité à expérimenter hors des sentiers battus. C'est bien à une logique de parité et même de réciprocité à laquelle convie l'intrapreneuriat. En effet, l'intrapreneur prend des risques en interne mais il doit pouvoir les partager avec son organisation en cas d'échec.

Si toutes les grandes organisations font face à des défis cruciaux pour leur avenir, que les environnements sont en perpétuel changement, que les produits et services actuels seront pour partie obsolètes demain, l'étude des intrapreneurs nous amène à relever un paradoxe permanent : accorder l'autonomie requise à des participants « atypiques », une sorte de couteau suisse doté d'un savoir-faire, acteur, diplomate, visionnaire et opérationnel, tout en le maîtrisant pour que le résultat soit présent et que l'investissement professionnel ne soit pas comme « écartelé ». Répétons-le, la posture du dirigeant est essentielle lorsque les organisations décident de donner à leurs entrepreneurs internes l'occasion d'innover et ils se trouvent alors face au constant risque d'un écart, souligné souvent par M. Crozier et E. Friedberg<sup>65</sup> entre ce que l'organisation affiche (discours officiel/préscrit), ce que les personnes font et ce que les personnes ressentent sans nécessairement le dire. L'intrapreneuriat nous apprend qu'innover, ce n'est pas avoir une nouvelle idée mais souvent cesser d'avoir la même idée quelque soient les contextes d'action.

- Si l'intrapreneur est celui qui crée au sein d'une organisation contrairement à l'entrepreneur qui crée son entreprise, l'intrapreneur et l'entrepreneur ont en commun beaucoup de valeurs et de qualités fondamentales. Ils se différencient par leurs contextes particuliers d'opérations. Les exigences et leurs rôles se distinguent. Notre société valorise aujourd'hui davantage qu'autrefois l'entrepreneur. L'action de l'intrapreneur sera dans aucun doute de plus en plus reconnue d'ici quelques années et nous conduira à observer les

---

<sup>64</sup> L'effet de la formation sur l'entreprise - RENAUD SAINSAULIEU - Esprit Nouvelle série, No. 439 (10) (OCTOBRE 1974), pp. 407-428

<sup>65</sup> Référence à l'Acteur et le système 1977

formes de communication que cela prendra dans les milieux propres à la fonction Rh mais aussi plus largement, dans les sphères patronales et syndicales.

Enfin, les directions des ressources humaines ont un rôle important à jouer. Mais pour cela, il faut que les acteurs d'une direction des ressources humaines en saisissent tous les rouages et les atouts cachés. Ils doivent accompagner et écouter les intrapreneurs, et aussi faire face à ce que nommerons, au terme de notre enquête, le paradoxe de l'intrapreneur : de « celle ou celui qui a vu quelque chose de différent avant les autres et qui sent bien que ce regard distancié est à la fois promesse pour l'organisation et danger pour lui ». La fonction RH aura pour défi de s'assurer que les pratiques managériales sont bien en adéquation avec la stratégie entrepreneuriale globale de l'organisation, celle qui fait œuvrer ensemble intrapreneurs, lignes managériales et totalité du corps social.

Innovation : toujours dangereuse, disait G. Flaubert. P. Drucker modulait en écrivant que l'innovation systématique requiert la volonté de considérer le changement comme une opportunité. L'innovation managériale ne serait-elle pas pourtant là aussi un des axes majeurs d'une réussite entrepreneuriale ?

NE PAS DUPLIQUER CONFIDENTIEL

# Méthodologie

Pour ce mémoire, différentes méthodes et outils d'analyse ont été mis en application.

La touche première a été d'établir un retro planning intégrant les tâches à réaliser (recherches documentaires, enquête et écriture du mémoire) dans le temps.

RETROPLANNING DES TACHES	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	sept	oct	novembre
Lire METHODOLOGIE FABIEN											
recenser les lectures											
recenser la bibliographie des lectures retenues											
définir la problématique											
interroger par mail une liste de personne sur la problématique											
réaliser le plan du mémoire											
se répartir les parties à rédiger											
rediger la soutenance du mémoire											
soutenance											

La recherche documentaire a été utilisée pour recueillir les différentes approches académiques mais aussi pour appréhender l'actualité telle que perçue par les professionnels. Le domaine de l'intrapreneuriat est particulièrement propice à l'exploration d'une littérature grise (compte-rendu de comités de direction, rapports d'études d'Université d'entreprise...) issue des entreprises en lien avec des instances académiques de recherche.

Afin de poser un premier cadre conceptuel, notre approche s'est appuyée sur la lecture de l'ouvrage de Pierre Giorgini – *La transition fulgurante* – Edition Bayard 2014 et également sur la lecture de l'ouvrage de Véronique Bouchard – *intrapreneuriat, innovation et croissance : entreprendre dans l'entreprise* – Edition Dunod 2009. Notre souci a été constant de placer la question de l'intrapreneuriat dans un cadre plus large de compréhension de l'évolution des modèles d'organisation et du capitalisme contemporain.

La consultation des textes en vigueur (disponibles sur internet), d'articles de presse généraliste, spécialisée et académique ont enrichis notre réflexion sur la thématique plus précise de l'intrapreneuriat et de l'histoire de son développement en organisation.

La lecture académique s'est majoritairement appuyée sur des articles et revues en français, obtenues au travers de base de données comme celle de l'université Dauphine : Cairn essentiellement pour la revue académique et Google scholar.

Notre approche de terrain propre au recueil des données s'est concentrée autour de deux axes : les personnes en lien direct avec la mise en place de processus intrapreneuriaux

(direction de l'innovation, responsables de business lab. ou d'open innovation, de pépinière de startup) et des DRH des grandes organisations.

Privilégiant une approche d'enquête qualitative, nous avons mené des entretiens de type semi-directif. .

Ces entretiens ont été menés par téléphone ou en présentiel. Le thème principal était la mise en place d'un processus intrapreneurial, avec l'identification de la genèse de la mise en place du processus, des freins, des points clés, du résultat et des points d'effort à réaliser sans oublier la question de la gestion des ressources humaines dans ce processus. La confrontation possible entre regard du Drh et innovation à la marge de l'intrapreneuriat n'a pas été écartée.

Un point intéressant de ces entretiens a été de prendre conscience d'une juste distance propre à la recherche en gestion ou en sciences sociales.

Il faut être en effet, d'une certaine manière, suffisamment intégré à la vie des équipes afin de recueillir des confidences, découvrir des langages, des mots codés et, en même temps, tenter de préserver une familiarité distante, une certaine extériorité du regard pour ne pas être fasciné par ce thème de profonde actualité qu'est l'intrapreneuriat. L'utilisation seule de questionnaires à questions fermées nous a semblé inadéquate quand on explore des processus et des motivations, des freins et des leviers. Nous avons pu aussi prendre conscience du fait que l'exigence de devoir répondre rapidement favorise les mécanismes de défense inconscients telles que la rationalisation, la négation ou encore la banalisation... Le niveau exploré risque de rester celui des opinions, reconstructions conscientes à partir d'éléments cognitifs et normatifs immédiatement disponibles à la conscience. Or, répétons-le, les opinions ont souvent peu de rapports avec les comportements et avec les conduites. Ceci invite, plus largement, à dynamiser les liens entre enseignement, pratique et recherche en gestion des ressources humaines et à varier les angles d'analyse d'un sujet de recherche.

#### ❖ **RECUEIL DES DONNEES TERRAINS : GUIDE D'ENTRETIEN :**

##### 1. Le projet :

- Décrire la ou les entreprises qui a/ont permis l'intrapreneuriat étudié
- Qui est à l'origine du projet ?
- Qui a sponsorisé le projet ?
- Pourquoi ce projet en mode intrapreneuriat ?
- L'objectif du projet ?
- Les moyens alloués ?

2. L'intrapreneur
  - Décrivez-vous ?
  - Comment étiez-vous dans l'organisation avant le projet ?
3. Les résultats
  - Retombées personnelles et votre équipe
  - Retombées pour l'équipe

NE PAS DUPLIQUER CONFIDENTIEL



# Bibliographie

---

## Ouvrage :

- ❖ « *Des entrepreneurs dans les franges du salariat, In: T. Verstraete, dir., Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat, Caen* » de C. Beaucourt et P. Louart - Éditions EMS
- ❖ « *intrapreneuriat, innovation et croissance : entreprendre dans l'entreprise* » de Véronique Bouchard – Edition Dunod 2009
- ❖ « *Les métamorphoses de la question sociale* », de R.Castel – Edition Fayard, 1995
- ❖ « *La société en réseaux, l'ère de l'information, tome 1, Paris* », de M.Castells – Edition Fayard, 1998
- ❖ « *La transition fulgurante* » de Pierre Giorgini édition Bayard
- ❖ « *Misères du présent, richesse du possible* », de A.Gorz – Edition Galilée, « Débats », 1997
- ❖ « *Petite poucette* », de Michel Serres, - Edition le Pommier 2012
- ❖ « *Comment développer la performance collective ? quand le handballeur vient au secours du manager. Gérer et Comprendre* » de T. Picq 2005.
- ❖ « *Intrapreneuring :why don't have to leave the corporation to become an entrepreneur,New York/Harper and Row* », de G. Pinchot 1985
- ❖ « *Millennials Rising: The Next Great Generation* », de Strauss et Howe - Edition Vintage 2000

## Presse généraliste et spécialisée:

- ❖ N. Alter, « Comment les dirigeants des organisations peuvent tuer l'innovation ? », *Gestion* 2011/4 (Vol.36), p.5-10.
- ❖ Antoncic et R.D. Hisrich, « Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validations », *Journal of Business Venturing*, 2001
- ❖ B. Antoncic et R. D. Hisrich, "Clarifying the intrapreneurship concept", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), p.7-24.
- ❖ O. Basso, « Peut-on manager les intrapreneurs ? » *Revue française de gestion* 2006 (N°168-169), p.225-242.
- ❖ O. Basso et al. « les intrapreneurs, rebelles improbable », *Entreprendre & innover* 2016/1 (n°28), p.28-37.
- ❖ V. Bouchard, « Les dispositifs intrapreneuriaux à la loupe », *L'Expansion Management Review* 2007/2(N°125), p.86-91.
- ❖ V. Bouchard et A. Fayolle « Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat ? » HEC Montréal/*Gestion* 2011/4 Vol.36,p.11-21.
- ❖ V. Bouchard, « Intrapreneuriat : innovation et croissance : entreprendre dans l'entreprise », Paris : Dunod
- ❖ R.A Burgelman, « a process model of internal corporate venturing in established firms » *Administrative science Quarterly*,vol. 28

- ❖ C. Carrier, « Intrapreneurship et PME », *Revue Internationale de Gestion*, Vol.16, No. 4, pp20-27
- ❖ G. D'Ambroise et G.Verna, « de l'entrepreneur à l'intrapreneur », département de Management Université Laval, Québec, Canada *Gestion* 2000, n°93-2, avril 1993.
- ❖ Guth W.D., Ginsberg A. (1990). "Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, vol. 11
- ❖ Kuratko D.F., Ireland D.R., Hornsby J.S. « improving firm performance through entrepreneurial actions » Accordia's corporate entrepreneurship strategy, *Academy of Management executive*, Vol.N4
- ❖ O. Lisein et Julie Degré, « Comprendre les pratiques d'entreprises en matière d'intrapreneuriat : une proposition de caractérisation », *revue internationale P.M.E : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol.24, n°2, 2011, p.167-210.
- ❖ Pearce III J.A., Kramer T.R et K.D Robbins, effects of managers entrepreneurial behavior in subordinates » *journal of business venturing* 12, 1997, pp.147-160
- ❖ S. Ronteau, T.Durand, « Comment certaines organisations innovent dans la durée » *Revue Française de gestion* 2009/5 (n°195), p.111-138.
- ❖ P.Silberzahn et al. « Innovations radicales : le pari de l'intrapreneuriat », *l'Expansion Management Review* 2007/2 (N°125), p.66-71.
- ❖ Stopford et Baden-Fuller « Creating corporate entrepreneurship »
- ❖ J. Sundbo « Innovation and involvement in Services. » 2008
- ❖ « Intrapreneuriat, ou comment réconcilier l'entreprise avec l'innovation », *management et développement personnel, EFE*
- ❖ Vesper K.H, « New venture strategies » 1980 Englewood Cliffs

### Sites internet :

- ❖ <http://www.cairn.info>
- ❖ <http://challenge.fr>
- ❖ <http://www.erudit.org>
- ❖ <https://intrapreneuriat.org>
- ❖ <http://primo.bu.dauphine.fr>
- ❖ <http://trendemic.net>
- ❖ <https://scholar.google.fr>

### Cahiers de recherche :

- ❖ *D'employés à intrapreneurs* par Louis Jacques FILION  
Cahier de recherche no. 1999-03 - Mars 1999- ISSN : 0840-853X
- ❖ *Intrapreneuriat et organisations* par Brahim Allali, sous la direction de Louis Jacques Filion  
Cahier de recherche 2003-10 - Juillet 2003 - ISSN: 0840-853X
- ❖ *Intrapreneuriat et entrepreneuriat*  
Examen de la documentation 1996-2006 Mircea-Gabriel Chirita Joao Bento Oliveira Louis Jacques Filion

Cahier de recherche n°2008-01 – décembre 2008 ISSN : 0840-853X

- ❖ *L'évaluation des projets entrepre-neuriaux dans la grande entreprise*  
par G. Bourdeau, M.Sc.  
Cahier de recherche n° 93-11-01 - novembre 1993 - ISSN : 0840-853X
- ❖ *Pour une typologie des comportements organisationnels face à l'innovation* par Brahim Allali  
Cahier de recherche n°2006-16 – Novembre 2006 – ISSN : 0840-853X

### Rapports de recherche :

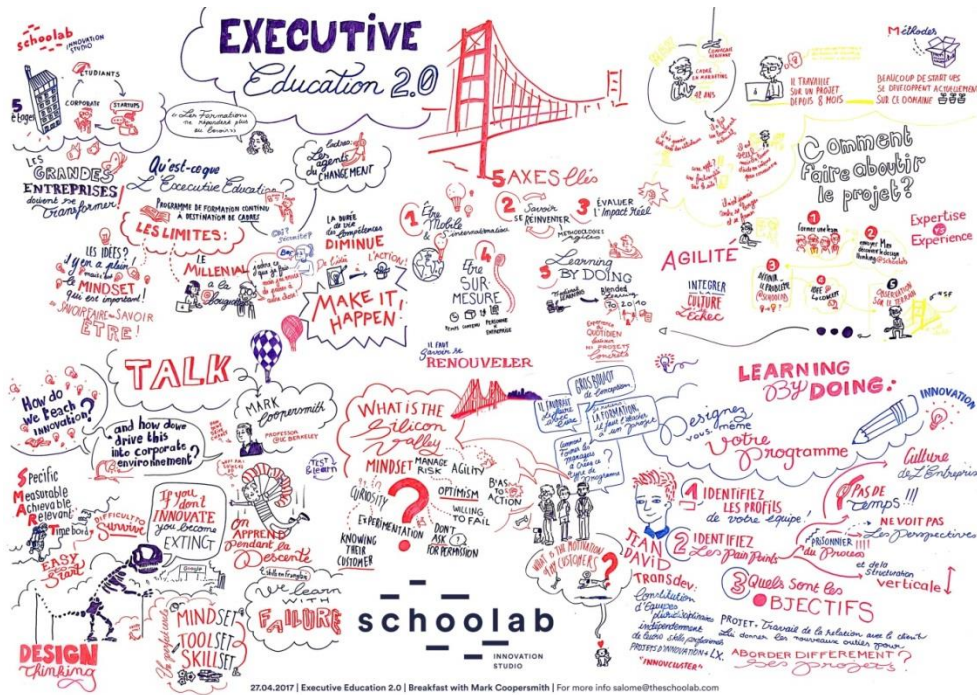
- ❖ *Intrapreneurship - Le nouveau nom d'un vieux phénomène*  
Par Gabrielle A.Brenner et Reuven Brenner  
Rapport de recherche N°88-07-01 juillet 1988 ISSN : 0840-853X
- ❖ *Intrapreneurship: an exploratory study of select Norwegian industries*  
Par SaertreA.S  
NTNUTrondheim, a study financed by the Norwegian Research council ,2001
- ❖ *Leviers organisationnels de la dynamique d'innovation intrapreneuriale : relecture du modèle d'Ireland, Kuratko et Morris*  
  
Céline Viala et Catherine Leger-Jarniou, Dauphine Recherche en Management/CREPA,  
UMR CNRS 7088

### Congrès, Conférences :

- ❖ Avons-nous besoin d'intrapreneurs dans nos organisations ? 5ème congrès international de l'académie de l'intrapreneuriat.
- ❖ Zoom sur les Millenials ,Sebastien Monard 2015

# Table des annexes

## ❖ Le Schoolab



## ❖ La transition Fulgurante

