



# **L'intrapreneuriat à l'épreuve du réel : quelles conditions pour un succès durable ?**

*Mémoire d'expertise sous la direction de Mr. Didier Burgaud*

Manuella Guého  
Ségolène Lucas  
Sandrine Meux  
Véronique Petin-Denant

Octobre 2019

## Remerciements

Notre mémoire d'expertise est l'aboutissement de l'aventure humaine du MBA Management des Ressources Humaines de Dauphine, débutée le 2 février 2018.

Nous tenons à remercier toutes les personnes sans lesquelles ce mémoire n'aurait pas pu aboutir, et en particulier :

- Didier Burgaud, notre Directeur de mémoire, pour son accompagnement indéfectible, ses conseils et ses encouragements tout au long de notre cheminement ;
- Fabien Blanchot, Fondateur et Directeur du MBA RH, sans qui cette aventure ne serait jamais arrivée et qui nous a nourries de ses réflexions ;
- Marie-Camille Delacroix, pour son accompagnement tout au long de ces 18 mois ;
- L'ensemble du corps professoral et des intervenants du MBA RH pour le partage de leurs savoirs, leurs expériences et la richesse de nos échanges ;
- L'ensemble des professionnels interviewés dans le cadre de ce mémoire pour le temps qu'ils nous ont accordé et le partage de leurs expériences ;
- Nos camarades de promotion 16 pour les échanges, l'entraide, la bonne humeur et la bienveillance tout au long de cette aventure. Nous avons créé un collectif unique et avons démontré sa force !
- Nos entreprises et collègues qui nous ont accompagnées dans notre démarche ;
- Nos conjoints et nos familles pour leurs encouragements et soutiens durant ces longs mois de formation.

## SOMMAIRE

<b>RESUME MANAGERIAL.....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>8</b>
<b>I. REVUE DE LITTERATURE.....</b>	<b>10</b>
<b>A. Facteurs structurels et gouvernance.....</b>	<b>10</b>
1. L'intrapreneuriat s'inscrit-il dans la stratégie d'entreprise ?.....	10
2. Quel est le rôle du dirigeant et de sa personnalité ?.....	11
3. La culture et les valeurs influent-elles sur l'intrapreneuriat ?.....	11
4. Quelle est la structure organisationnelle optimale ?.....	13
5. Comment l'entreprise interagit-elle avec son écosystème ?.....	14
<b>B. Management et dispositif organisationnel.....</b>	<b>15</b>
1. Quel est le rôle joué par l'encadrement ?.....	15
2. Comment l'action du manager peut soutenir l'intrapreneuriat ?.....	17
3. Quels sont les dispositifs structurels spécifiques au développement de l'intrapreneuriat ?...	18
<b>C. Les ressources et moyens.....</b>	<b>20</b>
1. Comment les RH contribuent-ils ?.....	20
2. De quels moyens doit disposer l'intrapreneur ?.....	23
3. L'intrapreneur peut-il œuvrer seul ?.....	24
4. Récompenser ou pas ?.....	26
5. Une fois les moyens octroyés, quel contrôle exercer ?.....	28
<b>D. Le profil de l'intrapreneur.....</b>	<b>29</b>
1. Quelles sont ses motivations ?.....	29
2. Quels sont ses besoins ?.....	29
3. Quelles sont ses qualités ?.....	30
4. L'intrapreneur est-il « un champion qui associe les autres mondes mentaux de l'entreprise » à la réussite de son projet ?.....	32
<b>II. ENQUETE TERRAIN.....</b>	<b>33</b>
<b>A- Méthodologie.....</b>	<b>33</b>
1. Cible des entreprises.....	33
2. Cible des personnes.....	33
3. Questionnaire.....	34
4. Premiers constats.....	34

<b>B. Hypothèse n°1 : L'engagement de la Direction Générale dans le développement de l'intrapreneuriat est nécessaire mais il doit s'accompagner d'une réflexion sur les objectifs recherchés et leur suivi.....</b>	<b>38</b>
1. L'engagement dès le démarrage est-il indispensable ? .....	38
2. Comment se traduit cet engagement au quotidien ? .....	39
3. Quelles sont les limites et frustrations perçues ? .....	39
4. Comment définir les objectifs et leur mesure ? .....	39
<b>C. Hypothèse n°2 : Le manager ne suffit pas à lui seul pour développer et soutenir l'intrapreneuriat. La mise en place de dispositifs organisationnels spécifiques est essentielle.</b>	<b>42</b>
1. Quelle est la contribution des managers dans le développement de l'intrapreneuriat ? .....	42
2. Pourquoi les entreprises mettent-elles en place des dispositifs spécifiques ? .....	44
3. Comment ces dispositifs s'articulent-ils avec les objectifs visés par les entreprises ? .....	46
4. Quel temps faut-il allouer à l'intrapreneur ? .....	47
<b>D. Hypothèse n°3 : L'intrapreneuriat pour réussir doit être soutenu par des dispositifs RH spécifiques .....</b>	<b>49</b>
1. Les Directions des Ressources Humaines sont-elles parties prenantes dans le développement de l'intrapreneuriat ? .....	49
2. Quels sont les dispositifs RH spécifiques observés sur le terrain ? .....	49
3. Quelles sont les ressources RH à mobiliser ? .....	53
<b>E. Hypothèse n°4 : La reconnaissance et les récompenses sont indispensables au développement de l'intrapreneuriat pour motiver les intrapreneurs .....</b>	<b>55</b>
1. Quels sont les leviers de motivation des intrapreneurs qui ressortent de nos entretiens ? .....	55
2. Quelle satisfaction ont-ils trouvée dans cette expérience ? .....	56
3. Quels sont les types de récompenses prévues ou à prévoir ? .....	59
<b>F. Hypothèse n°5 : L'entreprise doit apporter la même attention à la sélection de ses porteurs de projet qu'aux idées elles-mêmes .....</b>	<b>61</b>
1. Quels sont les critères de sélection des individus et des idées ? .....	61
2. Quel est le processus de sélection de l'individu et de l'équipe ? .....	62
3. Evolution des hommes et des idées .....	63
<b>III. RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>65</b>
<b>A. Recommandation n°1 : Favoriser l'implication par une connaissance précise des objectifs et le suivi d'indicateurs de mesure .....</b>	<b>65</b>
1. Impliquer l'ensemble des parties prenantes .....	65

2. Mesurer la performance d'un programme intrapreneurial .....	66
<b>B. Recommandation n°2 : Miser sur les managers et les impliquer .....</b>	<b>68</b>
1. Informer largement les managers .....	68
2. Accompagner les managers vers une posture intrapreneuriale .....	69
3. Motiver les managers en faveur de l'intrapreneuriat.....	70
<b>C. Recommandation n°3 : Disposer d'un accompagnement RH spécifique et adapter la politique RH.....</b>	<b>72</b>
1. Mettre en place un référent RH et définir son rôle.....	72
2. Disposer d'une politique RH spécifique .....	75
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>76</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>79</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>83</b>
<b>A- Annexe 1 - Liste des personnes interviewées, par entreprise .....</b>	<b>83</b>
<b>B- Annexe 2 - Questionnaires utilisés .....</b>	<b>84</b>
1. Guide d'entretien pour les intrapreneurs .....	84
2. Guide d'entretien pour les responsables de programme ou membres de la Direction .....	86

## RESUME MANAGERIAL

Le sujet de ce mémoire porte sur les conditions d'émergence de l'intrapreneuriat, démarche visant l'innovation et permettant aux collaborateurs d'entreprendre au sein de leur entreprise. Nous avons complété une revue de littérature par une enquête terrain auprès de 8 entreprises et la réalisation de 32 entretiens.

Notre revue de littérature nous a conduit à identifier plusieurs déterminants, certains liés à l'organisation et d'autres liés aux intrapreneurs :

- l'innovation au cœur de la stratégie d'entreprise et de sa culture,
- le fonctionnement en mode transverse et en mode projet,
- la mise en place de dispositifs dédiés à l'intrapreneuriat,
- la nécessité de disposer de ressources humaines, temporelles et techniques,
- l'identification des individus avec un réel désir d'action, de prise de risque et d'autonomie, ces derniers étant de potentiels intrapreneurs.

Nous avons fait le choix d'approfondir certaines hypothèses découlant de notre revue de littérature et de les confronter au réel.

L'engagement de la Direction Générale dans le développement de l'intrapreneuriat et la réflexion sur les objectifs recherchés ainsi que leur mesure a constitué la première de nos hypothèses. Nos entretiens ont confirmé l'importance de ce soutien. Mais si les objectifs sont clairs et pluriels, leur atteinte n'a pas été mesurée.

L'entreprise doit également agir sur son style de management ou mettre en place des dispositifs organisationnels spécifiques. Notre enquête terrain a révélé l'importance pour les intrapreneurs du soutien de leurs managers. Les programmes observés font tous appel à des dispositifs spécifiques qui se déroulent suivant des étapes précises et proposent les outils et l'accompagnement nécessaires aux intrapreneurs.

Des dispositifs RH spécifiques apparaissent aussi comme une clé de succès de la démarche intrapreneuriale. Notre enquête terrain montre que si la fonction RH était le plus souvent une partie prenante au programme d'intrapreneuriat, son implication avait parfois été tardive et fortement perfectible.

La reconnaissance et les récompenses participent à la motivation des intrapreneurs et sont essentielles pour le développement l'intrapreneuriat. Cette hypothèse a été confirmée intégralement auprès des intrapreneurs, laissant une part importante au développement personnel et à la reconnaissance de l'organisation.

Enfin, l'entreprise doit apporter la même attention à la sélection de ses porteurs de projet qu'aux idées elles-mêmes. Nos entretiens nous ont permis de conclure que l'individu est finalement plus important que l'idée.

Suite à notre enquête terrain, nous émettons un certain nombre de recommandations.

Nous pensons que la Direction qui est porteuse du sujet, doit réaliser une cartographie précise des parties prenantes et obtenir l'adhésion de chacune d'entre elles.

Il nous paraît aussi important que les objectifs prioritaires du programme soient clairement définis en amont et que des KPI soient proposés afin de mesurer l'atteinte ou non des résultats.

Nous suggérons aussi aux entreprises de beaucoup plus impliquer leurs managers dans la démarche intrapreneuriale en les rendant contributeurs de celle-ci tout en leur assurant plus de soutien en cas de départ de leur collaborateur. Nous préconisons également l'existence d'un référent RH, véritable cheville ouvrière du programme qui jouera un rôle de facilitateur entre toutes les parties prenantes. Nous recommandons enfin que l'intrapreneur puisse bénéficier d'une meilleure connaissance de soi et des autres par la mise en place d'un coaching autour de l'intelligence émotionnelle.

Si nous devons poursuivre notre réflexion, nous aurions le désir de partir à la rencontre d'entreprises plus mûres sur ce sujet et d'étudier comment elles ont fait évoluer leur démarche. Sont-elles allées vers un intrapreneuriat plus intégré ? Nous serions aussi curieuses d'analyser les démarches d'intrapreneuriat dans les pays Anglo-Saxons, pays dont on loue souvent le droit à l'erreur.

## INTRODUCTION

Face aux bouleversements politiques, économiques, technologiques, sociologiques et environnementaux que traversent nos sociétés, les entreprises doivent innover et se réinventer en permanence afin de conserver et de développer leur avantage concurrentiel.

Il existe principalement 4 types d'innovations : l'innovation incrémentale visant à améliorer un produit / service déjà existant, l'innovation adjacente destinée à commercialiser un produit / service existant sur un nouveau marché, l'innovation de rupture qui transforme profondément un marché avec l'évolution d'un produit / service et l'innovation radicale qui invente un nouveau produit / service sur un nouveau marché. Pour innover, les entreprises utilisent plusieurs moyens, seuls ou combinés : présence d'un département dédié à l'innovation (ex : département recherche et développement), création de partenariats avec des start-up, utilisation de technologies fournisseurs ou bien encore collaboration avec des clients, par exemple dans le cadre d'une démarche de « design thinking ».

Certaines entreprises cherchent aussi à recréer en leur sein une dynamique entrepreneuriale perdue en s'inspirant des méthodes des start-up et surtout, en capitalisant sur les idées, les compétences et les capacités créatrices de leurs salariés. L'intrapreneuriat (ou « intrapreneurship »), qui peut se définir assez simplement comme l'action d'entreprendre dans une organisation existante, est ainsi présenté dans la littérature académique comme un vecteur d'innovation pour les entreprises qui s'en saisissent et le font vivre par la mise en place de programmes spécifiques.

Cette démarche est souvent présentée sous des dehors très prometteurs, voire comme une recette « miracle » non seulement pour stimuler l'innovation mais aussi pour transformer l'organisation toute entière ! Nous avons donc cherché à comprendre dans ce mémoire, l'engouement des grandes entreprises pour cette forme d'innovation organisationnelle en étudiant précisément ses conditions d'émergence et de développement.

Si l'intrapreneuriat a le vent en poupe et offre de belles perspectives, le concept est néanmoins peu ou mal connu par les entreprises et les salariés alors qu'il est déjà ancien. En effet, l'apparition des premières formes d'intrapreneuriat remonte au début du 20ème siècle avec la création des bureaux d'études au sein des grandes entreprises industrielles et l'introduction d'une nouvelle forme de conception, la conception réglée systématique, améliorant considérablement la capacité d'innovation de ces entreprises. A partir des années 1950, alors que les modèles de conception s'essouffent, de nouveaux types d'intrapreneurs émergent sous la forme d'équipes spéciales ou de pratiques de travail en perruque. Ces intrapreneurs serviront de base à la littérature en management à partir des années



1980. C'est d'ailleurs en 1985 que le terme intrapreneuriat apparait pour la première fois dans la littérature académique avec l'américain Gifford Pinchot.

Pour présenter ce concept original, nous retenons la définition proposée par Camille Carrier en 1997 qui présente l'intrapreneuriat comme : « une nouvelle forme de gestion qui amène les employés d'une organisation à innover et à se comporter comme des entrepreneurs au service de celle-ci ». Toutefois, nous lui préférons la définition partagée par F. Rouvier (Renault), un intrapreneur rencontré au cours de notre approche terrain, que nous avons légèrement adaptée : **« L'intrapreneuriat, c'est l'action d'un salarié ou d'un groupe de salariés d'une entreprise de porter de sa propre initiative un projet innovant permettant de déboucher sur un modèle économique et / ou social durable et convergeant avec les intérêts de l'entreprise ».**

Indépendamment des différentes formes que peut prendre la mise en œuvre de l'intrapreneuriat au travers de dispositifs déployés par les entreprises, l'objectif de ce mémoire d'expertise est d'identifier les leviers qui contribuent au développement, voire au succès, de la démarche intrapreneuriale. Notre approche nous conduit dans une première partie à identifier les déterminants par une revue de la littérature de ces 40 dernières années et à formuler des hypothèses. Nous présentons dans une seconde partie les résultats de l'enquête que nous avons menée auprès de 8 entreprises. Ces rencontres avec les intrapreneurs et les acteurs de l'entreprise qui portent le dispositif intrapreneurial en son sein nous ont permis de confronter nos hypothèses formulées à l'issue de notre revue de littérature à la réalité du terrain. Enfin, dans une troisième partie, nous proposons aux entreprises qui souhaitent mettre en place des démarches entrepreneuriales quelques pistes d'actions concrètes, appuyées sur nos observations et analyses.

## I. REVUE DE LITTÉRATURE

Le développement de l'intrapreneuriat contribue à l'innovation, nécessaire aux entreprises pour se maintenir et se différencier dans un contexte soumis à de fortes pressions économiques et concurrentielles. La présente revue de littérature s'appuie donc sur des articles de recherche d'universitaires et des ouvrages en rapport avec l'intrapreneuriat directement mais aussi de façon plus large en rapport avec l'innovation, que celle-ci soit organisationnelle, de produit ou de procédé.

Les auteurs identifient des déterminants liés à l'entreprise, à son organisation et à ses moyens et ressources, mais aussi des déterminants liés à l'intrapreneur lui-même.

Tout au long de cette revue de littérature et de l'identification des déterminants, nous relevons des paradoxes qui doivent être appréhendés par les entreprises pour ne pas constituer un frein à l'émergence de l'intrapreneuriat.

### A. Facteurs structurels et gouvernance

Les facteurs structurels incluent l'ensemble des éléments sur lesquels l'entreprise peut difficilement influencer à court ou moyen terme. La stratégie, la culture et la structure de l'organisation sont des facteurs structurels qui contribuent au développement de l'intrapreneuriat.

#### 1. L'intrapreneuriat s'inscrit-il dans la stratégie d'entreprise ?

La stratégie de l'entreprise influe fortement sur le développement de l'intrapreneuriat, ces deux éléments étant réciproquement liés (Covin et Slevin, 1991, p. 13). C'est le cas d'une stratégie tournée vers l'innovation. Cette dernière peut être un des facteurs déclenchants de l'intrapreneuriat et favoriser son émergence.

De nombreux auteurs définissent ainsi la stratégie de l'entreprise comme une composante essentielle de développement de l'intrapreneuriat. Ferreira, qui reprend un modèle de Miller and Friesen, souligne que la stratégie favorisant l'intrapreneuriat est caractérisée par une tendance à rechercher l'innovation comme source d'avantage concurrentiel, une attitude proactive dans la recherche du changement et une propension modérée à prendre des risques (Ferreira, 2015, p. 4).

Cette stratégie doit être connue du plus grand nombre afin de favoriser les initiatives qui peuvent y contribuer. Une opportunité de projet intrapreneurial ne peut être détectée que si l'accès aux informations est aisé et si la stratégie est connue au sein de l'organisation (Bouchard, 2009, p. 147).

La stratégie de l'organisation est portée par les dirigeants. Sans surprise, ces derniers jouent donc un rôle important dans le développement de l'intrapreneuriat.

## 2. Quel est le rôle du dirigeant et de sa personnalité ?

Certains auteurs ont, outre la stratégie, relevé le fait que la personnalité et la vision des dirigeants influent sur le développement de l'innovation et de l'intrapreneuriat (Ferreira, 2015, p. 7).

L'innovation est généralement initiée à travers la vision stratégique du dirigeant. Cette dernière peut être encouragée par certains traits de sa personnalité comme son côté créatif ou encore sa curiosité. La « prédilection du dirigeant pour l'informel » (Adla, 2016, p. 14) encourage également l'innovation.

Le leadership du dirigeant joue aussi un rôle. Pichault et Picq (2013, p. 17) ont notamment souligné le rôle du leadership transformationnel qui incite à la prise de risque et à l'intrapreneuriat. Cette première analyse nous incite à poser l'hypothèse suivante :

---

***Hypothèse 1 : L'intrapreneuriat ne peut exister sans l'engagement de la Direction générale.***

---

## 3. La culture et les valeurs influent-elles sur l'intrapreneuriat ?

Si la personnalité et la vision stratégique des dirigeants sont identifiées par la littérature comme une condition déterminante de l'intrapreneuriat, le dirigeant doit aussi s'engager pour une culture de l'innovation (Pichault et Picq, 2013, p. 6).

Comme le soulignent différents auteurs qui font ressortir des éléments de culture nécessaires au comportement entrepreneurial, « la culture doit développer l'innovation comme pratique et comme source d'avantage compétitif » (Viala, 2010, p. 7).

D'après Carrier, différents éléments caractérisent cette culture intrapreneuriale : l'autonomie décisionnelle et fonctionnelle des équipes au plus proche de l'action, la satisfaction du client placée au cœur des préoccupations de l'entreprise, l'adaptabilité de l'entreprise et la tolérance à l'égard des erreurs qui constituent des occasions d'apprentissage et finissent par conduire au succès (Carrier, 2001, p. 37).

Une culture intolérante à l'échec et une lenteur à tester les idées nouvelles constituent des freins au développement de l'intrapreneuriat (Carrier, 2001, p. 107). La culture de l'échec permet d'expérimenter et donc d'avancer (Pinchot, 1986, p. 210). Les intrapreneurs doivent ainsi être libres de prendre des risques et de suivre leurs intuitions.

Le fait de promouvoir le goût du challenge, d'encourager la recherche d'opportunités innovantes, de valoriser la prise de risque et de tolérer les échecs constituent autant de conditions indispensables à l'engagement des équipes dans des pratiques intrapreneuriales (Ireland et al., 2006, p. 2). Ireland souligne également l'importance de la confiance accordée à l'intrapreneur et de l'encouragement à poursuivre ses idées tout en contenant les risques encourus par l'entreprise.

Au-delà de cette culture tournée vers l'innovation et ses facteurs de réussite, différents auteurs ont relevé l'importance d'une culture de communication et d'information.

L'entreprise qui dispose d'une bonne culture de communication favorise l'intrapreneuriat car, en communiquant sur les décisions, les valeurs et la stratégie, elle encourage l'implication de tous.

Une communication claire et stimulante à l'égard de l'ensemble des salariés apparaît donc comme un facteur essentiel (Carrier, 2001, p. 99), la communication devant être fluide et ouverte à tous les niveaux (Pinchot, 1986, p. 197).

Une communication abondante et de qualité aide à l'introduction de nouvelles idées dans l'entreprise et à familiariser les salariés avec les tendances du marché (Ferreira, 2015, p. 7).

Viala souligne que « la culture organisationnelle doit favoriser le partage d'information : les informations principales devant être connues de tous », (Viala, 2010, p. 7). Elle précise également que le partage d'information est « important pour la création et le transfert des compétences de l'entreprise » (Viala, 2010, p. 7).

Outre la culture, certaines valeurs peuvent favoriser l'émergence de l'intrapreneuriat.

Ainsi, des valeurs en relation avec la compétition (Zahra et Covin, 1995, p.1) et la dynamique personnelle (Viala, 2010, p. 3) ou encore la volonté d'excellence et le besoin d'amélioration continue (Ireland et al, 2006, p. 1) influent positivement sur l'intrapreneuriat, ces deux composantes étant des caractéristiques que nous retrouvons dans les dispositifs intrapreneuriaux.

La culture contribue ainsi à l'émergence de l'intrapreneuriat en impulsant la démarche intrapreneuriale auprès des collaborateurs de l'entreprise.

La structure de l'organisation joue également un rôle déterminant dans la mise en œuvre d'une démarche intrapreneuriale.

#### 4. Quelle est la structure organisationnelle optimale ?

Certaines caractéristiques structurelles de l'entreprise facilitent l'émergence d'idées et de l'esprit intrapreneurial, ainsi la décentralisation des décisions, la flexibilité des processus et les interactions horizontales.

La structure doit être horizontale plutôt que verticale avec une faible formalisation, c'est-à-dire avec peu de règles et peu de procédures (Ireland et al, 2006, p. 3).

Une organisation du travail décentralisée, autour d'une multitude d'entités autonomes avec peu de règles à respecter au quotidien, constitue un environnement informel favorable aux prises d'initiatives et à l'autonomie (Bouchard, 2009, p. 171). Elle contribue à l'émergence d'idées et à l'expérimentation de solutions innovantes au sein d'un dispositif intrapreneurial.

Carrier recommande de rendre l'organisation du travail plus flexible pour favoriser l'intrapreneuriat. Elle suggère de diminuer la parcellisation des tâches pour élargir et enrichir la perspective des salariés, de préférer la polyvalence à la spécialisation, d'ouvrir, voire de supprimer, les frontières professionnelles, de se concentrer sur les résultats plutôt que sur les processus et de multiplier les échanges pour élargir les perspectives autour des idées et des projets (Carrier, 2001, p. 100).

Nous retrouvons les caractéristiques présentées ci-dessus dans les structures de type organique définies par Warren Bennis en 1966. Par opposition aux structures mécanistes, les structures organiques se caractérisent en effet par une certaine flexibilité des tâches, une communication latérale (vs une communication horizontale), un faible degré de formalisation, une influence fondée sur l'expertise et un contrôle décentralisé.

Carrier le confirme dans son approche par les freins en identifiant des obstacles à l'innovation et au développement de l'intrapreneuriat. Cette approche identifie deux obstacles principaux : des modes d'organisation encore trop empreints de taylorisme et marqués par une surspécialisation des individus et une surabondance des systèmes de contrôle. Elle met en avant les tensions qui peuvent exister dans les grands groupes entre la « fougue intrapreneuriale et le fonctionnement bureaucratique » (Carrier, 2001, p. 105). Ces deux logiques peuvent se heurter.

#### Paradoxe

L'entreprise doit concilier le mode de fonctionnement intrapreneurial avec son fonctionnement habituel qui n'est pas toujours adapté.

Au-delà de la structure organisationnelle de l'entreprise, sa capacité à interagir avec son écosystème joue un rôle favorable à l'émergence de l'intrapreneuriat.

#### 5. Comment l'entreprise interagit-elle avec son écosystème ?

Outre l'impact de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue la capacité de l'entreprise à interagir avec son écosystème est identifiée comme une composante de développement de l'intrapreneuriat.

Les entreprises doivent ainsi développer leur capacité à tisser un réseau de relations et à travailler en réseau. Les échanges d'informations avec l'extérieur (clients, fournisseurs, prestataires...) peuvent concourir à la génération d'idées (Viala, 2010, p. 7) sans lesquelles l'intrapreneuriat ne peut exister.

L'entreprise doit être en interaction avec son environnement extérieur afin de favoriser le partage d'idées et la collaboration, prévoir un espace privilégié de relations clients-fournisseurs (Viala, 2010, p. 4) et être à l'écoute de son marché. Elle s'inscrit alors dans une démarche dynamique et proactive.

## B. Management et dispositif organisationnel

Au-delà des facteurs structurels et de gouvernance que nous venons de présenter, le développement de l'intrapreneuriat est une démarche stratégique proactive dont la réussite dépend aussi et surtout de l'aptitude de l'encadrement hiérarchique à soutenir le potentiel intrapreneurial de ses collaborateurs.

### 1. Quel est le rôle joué par l'encadrement ?

Au-delà du fait admis par la littérature qu'un management traditionnel, de type pyramidal et par essence directif, laisse peu de place aux activités créatrices et aux projets innovants, il semblerait que le rôle joué par le sponsor et le manager dans le développement de l'intrapreneuriat soit déterminant.

En effet, pour Ireland et al (2009, p. 38-39), le top management mais aussi toute la ligne managériale exercent un rôle crucial dans la diffusion d'un esprit pro-intrapreneurial et dans l'encouragement du personnel à se montrer innovant. Selon Lisein et De Zanet (2013, p. 151), « la perception qu'ont les salariés du soutien de leur management et de la valorisation de l'innovation s'avère un prédicteur significatif de leur créativité et de l'émergence d'idées innovantes ».

Alors que le sponsor, en général une personne occupant un niveau hiérarchique élevé, doit assurer l'articulation du projet intrapreneurial avec la stratégie de l'entreprise et garantir la mise à disposition des ressources nécessaires (cf. revue de littérature, partie C-§2-b), le manager, par son action au quotidien, stimule et accompagne la dynamique intrapreneuriale.

Il insuffle un esprit intrapreneurial en créant dans son propre périmètre les conditions favorables au développement par ses équipes de nouvelles idées et de nouveaux projets. C'est notamment grâce à l'adoption de nouvelles pratiques, ou la remise en cause des pratiques existantes, qu'il favorise les échanges, stimule la créativité et encourage la prise d'initiatives. Plus précisément, le manager contribue à l'émergence de l'intrapreneuriat au sein même de ses équipes par sa capacité à repérer le potentiel intrapreneurial de ses collaborateurs, à identifier et sélectionner de nouvelles idées, et à soutenir les projets innovants.

C'est donc bien au travers de sa ligne hiérarchique que l'entreprise crée les conditions de développement de l'intrapreneuriat, incitant les collaborateurs à entreprendre, à s'investir sur leurs propres projets au sein de l'entreprise tout en contribuant au projet d'ensemble. Pour Lisein et De Zanet (2013, p. 146), au-delà de la diffusion d'une culture tournée vers l'innovation, l'encadrement hiérarchique a « une double mission de soutien actif et de support effectif au développement de l'intrapreneuriat ».

Le défi pour le manager consiste aussi à concilier les tensions que peut entraîner le pilotage de collaborateurs intrapreneurs. L'intrapreneuriat est parfois présenté comme « un mariage du feu et de l'eau » pour expliquer les tensions qui peuvent exister dans les grandes entreprises (Koenig, 1989, P. 1599 - 1614, cité par Carrier, 2001, p. 90).

Nous voyons dès à présent que l'entreprise doit agir sur son style de management pour développer l'entrepreneuriat.

L'importance du style de gestion et du soutien de la hiérarchie dans le développement de projets innovants est mis en avant par Birkinshaw (2003, p. 50). Un management de type transversal et un leadership tourné vers la vision, le partage de celle-ci avec les équipes, la motivation, l'envie commune d'affronter de nouveaux défis contribuent fortement à la créativité et favorisent l'implication des collaborateurs dans des projets innovants.

Ainsi, pour encourager ses équipes à exprimer de nouvelles idées, prendre des initiatives, sortir des sentiers battus et s'investir sur des projets, le manager doit soutenir, coacher, accompagner. Les attitudes du manager qui favorisent l'intrapreneuriat sont multiples selon Bouchard (2009, p. 172 et 173) : il encourage la prise d'initiative, exerce peu de pression pour l'atteinte de résultats à court terme, guide et conseille.

L'intrapreneuriat est donc aussi abordé comme un levier de transformation managériale, s'appuyant sur de nouveaux modes de travail et d'échange. La stimulation de collaborations inter-projets, la mise en commun de connaissances ou encore la création de communautés de pratiques sont autant de nouveaux dispositifs organisationnels qui contribuent au développement de l'innovation et, par là même, de l'intrapreneuriat. Cela peut se traduire aussi par la pratique systématique de moments d'échanges ou la mise à disposition d'un lieu unique permettant la mise au point de prototypes et la transposition d'innovations d'une discipline à l'autre (Pichault, 2013, p. 175 pour l'étude de cas Créaholic).

L'orientation intrapreneuriale constitue alors une source de changement structurant pour l'évolution du management. Certains auteurs comme Wunderer (2001, p. 194) y voit même un modèle global de transformation de l'entreprise, « un processus social qui supporte tous les membres de l'organisation dans leurs interactions coopérantes ».



## 2. Comment l'action du manager peut soutenir l'intrapreneuriat ?

### *a) Quel support le manager apporte-t-il ?*

Le rôle du manager prend tout son sens dès lors qu'il s'agit de soutenir le développement de l'initiative intrapreneuriale. L'accompagnement du collaborateur intrapreneur sous-tend l'établissement d'une relation de confiance avec son manager. Pour que le collaborateur puisse se consacrer au développement de son idée et à la concrétisation de son projet, celui-ci doit disposer de temps et plus largement de ressources.

Selon Bouchard (2009, p. 126), il est important que l'entreprise donne du temps au collaborateur ainsi qu'une certaine marge de manœuvre. Le support du manager s'exprime alors au travers de sa capacité à lui dégager du temps libre, en lui aménageant sa charge de travail voire en le déchargeant temporairement de tout ou partie de ses activités et responsabilités. L'auteure va même plus loin, considérant que l'entreprise doit aussi s'engager dans la durée avec le collaborateur intrapreneur.

L'allocation des ressources par le manager se fait néanmoins dans un contexte particulier, celui d'un conflit permanent entre l'activité actuelle et l'activité future. Dans son rôle de soutien, le défi du manager, garant de la bonne utilisation des ressources, est de savoir arbitrer entre les besoins nécessaires pour assurer le bon fonctionnement de son activité et le développement de projets pour lesquels il a peu ou pas de visibilité quant à leur rentabilité.

### *b) Autonomie et degré de responsabilisation*

Le support du manager s'exprime également au travers de l'autonomie accordée à l'intrapreneur, lui laissant suffisant de marge de manœuvre pour contribuer à sa créativité et sa motivation.

Des contraintes inutiles, une volonté de contrôle trop prononcée ou encore un manque de confiance du management constituent des freins à l'expression des idées innovantes. Pour Carrier (1996, p. 91), l'autonomie insuffisante des salariés est un obstacle à l'innovation.

L'autonomie et la liberté d'action conférées aux collaborateurs qui s'investissent dans des projets intrapreneuriaux sont toutefois à contrebalancer par une responsabilisation accrue, par rapport aux actions qu'ils entreprennent, et par l'acceptation d'un suivi des développements entrepris.

Pour Lisein et De Zanet (2013, p. 147), « l'encouragement de l'intrapreneuriat passe aussi par la délégation de certains pouvoirs aux porteurs de projets innovants ainsi que par la responsabilisation des intrapreneurs par rapport aux actions qu'ils entreprennent ». Ils considèrent par ailleurs que « l'autonomie et la liberté d'action ne sont pas à elles seules des éléments moteurs de l'intrapreneuriat.

Elles appellent au contraire à la mise en place de pratiques et de techniques managériales complémentaires, réfléchies et implémentées au travers d'une approche systémique » (Lisein et De Zanet, 2013, p. 157).

Le manager se distingue alors par sa capacité à concilier l'action de l'intrapreneur avec le fonctionnement strict de l'organisation. Le paradoxe de l'intrapreneuriat est un mélange à la fois d'autonomie et de liberté ainsi que de structuration et d'organisation (Thornberry, 2001, p. 527 ; Birkinshaw, 2003, p. 50) selon que l'entreprise accorde un degré d'autonomie et une liberté d'action plus ou moins importants ou qu'elle encadre au contraire les initiatives intrapreneuriales au travers de dispositifs structurels spécifiques.

## Paradoxe

L'intrapreneuriat est un mélange d'autonomie et de liberté ainsi que de structuration et d'organisation.

### 3. Quels sont les dispositifs structurels spécifiques au développement de l'intrapreneuriat ?

Si le management a un rôle central dans le développement de l'intrapreneuriat, le management ne suffirait pas à lui seul. C'est pourquoi, de nombreux auteurs suggèrent la mise en place de dispositifs spécifiques pour soutenir la dynamique intrapreneuriale.

Pinchot (1986, p. 220) propose de réunir les intrapreneurs de différents services au sein d'une petite entité intrapreneuriale plutôt que de les laisser dans leurs services respectifs car cette forme d'organisation permet de donner une identité commune aux membres de l'équipe intrapreneuriale et aide à ce que les intrapreneurs consacrent toute leur énergie à la réussite de leur mission.

L'intrapreneuriat peut être mis en œuvre de différentes manières. Il peut, soit être intégré au mode de fonctionnement de l'entreprise, soit donner lieu à la création de structures spécialisées. Basso et Legrain ainsi que Bouchard ont étudié les différentes formes que peuvent prendre l'intrapreneuriat et en proposent une modélisation.

A partir de leurs observations dans de grands groupes, Basso et Legrain (2004, p. 27-44) proposent cinq modèles de l'intrapreneuriat, dont trois impliquant la mise en place de dispositifs spécifiques :

Le modèle de l'enclave : il s'agit de la création d'une entité consacrée à l'innovation, située en marge de l'entreprise et régie par des règles d'exception. Elle échappe ainsi aux règles de fonctionnement et

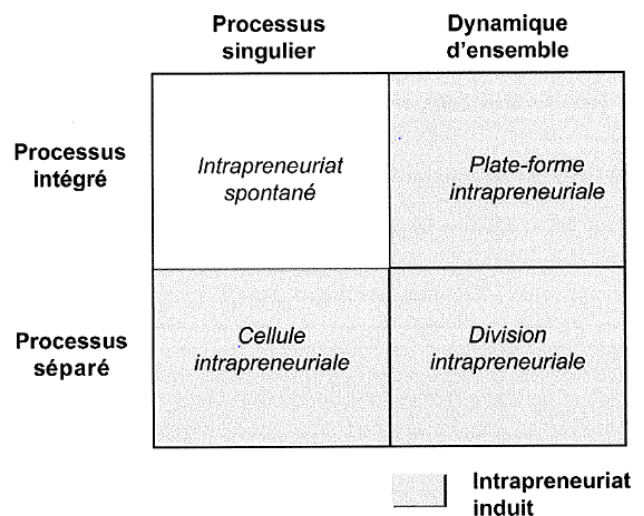
aux contraintes de l'entreprise. Ce modèle repose sur des règles et pratiques managériales favorisant la prise de risque ;

Le modèle de la dissémination : il s'agit de la constitution de petites équipes semi-autonomes à l'intérieur même de l'entreprise, composées de personnes provenant de différentes divisions. Ce modèle repose sur la stimulation de la créativité des collaborateurs au travers de pratiques collaboratives, s'appuyant sur la complémentarité des compétences et la synergie des expertises ;

Le modèle de l'imprégnation : ce modèle s'appuie essentiellement sur des éléments culturels et comportementaux visant à valoriser et à insuffler une dynamique intrapreneuriale au sein de l'entreprise. Cette approche est souvent couplée à d'autres formes d'incitations touchant à l'environnement de travail, aux facteurs organisationnels, aux pratiques managériales et plus largement aux pratiques GRH.

Pour Bouchard (2009, p. 36), il existe plusieurs typologies de processus intrapreneuriaux : l'intrapreneuriat spontané, la cellule, la plateforme et la division.

L'auteure explique que le phénomène de l'intrapreneuriat peut être spontané ou induit. Il est spontané lorsqu'il existe un excédent de ressources au sein de l'entreprise, des opportunités et des collaborateurs motivés. Dans ce cas, aucun dispositif intrapreneurial spécifique n'est mobilisé. L'intrapreneuriat est induit lorsqu'il est encouragé par l'entreprise au travers de dispositifs intrapreneuriaux spécifiques pour répondre à une intention stratégique proactive. La cellule, la plateforme et la division intrapreneuriale sont des organisations induites, qui permettent l'émergence d'un ou de plusieurs projets.



A la suite de nos lectures, nous posons ainsi l'hypothèse suivante :

---

**Hypothèse N°2 : Le manager ne suffit pas à lui seul pour développer et soutenir l'intrapreneuriat. La mise en place de dispositifs structurels spécifiques est essentielle.**

---

## C. Les ressources et moyens

Outre les facteurs structurels et la gouvernance, le management et les dispositifs organisationnels, les ressources allouées conditionnent le succès ou l'échec de l'intrapreneuriat. L'allocation de moyens, la définition et la mise en place d'une politique RH adaptée et la mobilisation de femmes et d'hommes autour du porteur de projet jouent un rôle majeur.

### 1. Comment les RH contribuent-ils ?

De nombreux chercheurs, à travers des études empiriques, ont démontré l'effet positif des pratiques de mobilisation des ressources humaines sur l'innovation (Pichault et Picq, 2013, Dubouloz, 2014).

#### *a) La stratégie RH*

Selon Defélix (2014, p. 234) « les dynamiques d'innovation ne tiennent dans le temps que si se déploient de véritables stratégies ressources humaines alignées avec la stratégie globale d'innovation ».

La stratégie RH doit donc accompagner la stratégie d'innovation de l'entreprise par la mise en place d'une politique cohérente et suffisante qui peut s'articuler autour de la formation, de la gestion stratégique des collaborateurs, du recrutement, du partage de l'information, de la diversité des missions ou de la reconnaissance (Adla et al, 2016, p. 50).

#### *b) Le recrutement*

Le recrutement de l'intrapreneur peut s'effectuer de deux manières : à l'extérieur ou en interne.

A l'extérieur il s'agit d'attirer des « individus flexibles, prêts à prendre des risques, et fortement engagés dans la recherche de l'innovation » (Ireland et al, 2006, p. 3). Des profils hautement qualifiés peuvent également être recherchés, surtout dans les entreprises de haute technologie (Galia 2003, p. 11). Cette prospection proactive (Carrier, 2011, p. 25-26) permet ainsi de constituer un vivier sur la base duquel pourront se développer les projets d'innovation.

Si la voie du recrutement interne est privilégiée, l'intrapreneur peut soit s'auto désigner, soit être choisi par l'organisation. S'il s'auto-choisit, c'est sa passion qui le guide à revendiquer cette volonté de devenir intrapreneur d'après Pinchot (1986, p. 190).

L'entreprise peut aussi favoriser l'émergence de cet intrapreneur :

- en procédant à une identification de ses savoirs et de ses compétences, de ses souhaits et aspirations, au travers d'entretiens d'évaluation et d'entretiens RH ;
- et/ou en mettant en œuvre un certain nombre de dispositifs, jusqu'à créer un environnement propice, comme des appels à candidature ou à idées, la création de laboratoires d'innovation etc..

La capacité à travailler en équipe doit aussi être détectée. L'analyse d'une étude au sein de 5000 entreprises de l'industrie manufacturière française (Galia, 2003, p. 10) révèle en effet que les entreprises innovantes font appel de façon quasi systématique au travail en commun, via des équipes structurées autour de projets.

Des critères comme la capacité d'innovation ou de prise de risque peuvent être insérés dans les revues d'évaluation du personnel selon Ireland, Kuratko et Morris (2006, p. 3).

La cooptation interne constitue une autre voie. Gilles Teneau et Nicolas Dufour (2015, p. 97 et ss) se sont interrogés sur le lien entre la performance des intrapreneurs et leur mode de recrutement. Pour ce faire, ils ont mené une étude au sein d'une ESN (Entreprise de Service Numérique) qui avait recruté plusieurs intrapreneurs. Deux méthodes avaient été testées : la méthode de recrutement à l'externe (via des salons ou la passation d'annonces) et la cooptation interne. Les résultats de leur étude montrent que les intrapreneurs qui ont le mieux réussi sont ceux qui ont été cooptés.

Les auteurs sont alors allés plus loin en définissant les critères de sélection des intrapreneurs. Il en ressort que les individus intrapreneurs sont ceux qui :

- génèrent de la croissance ou « growth leader »,
- maîtrisent parfaitement les risques,
- se considèrent comme indépendants dans la mesure où ils se perçoivent plus comme des clients que comme un rouage de l'organisation,
- sont confiants dans leur capacité à mener un projet sur le long terme,
- ont une vision
- et sont capables de se construire un réseau.

Si l'entreprise veut avoir des intrapreneurs, elle doit distiller une culture intrapreneuriale où l'innovation, la prise de risque ou bien encore la reconnaissance du droit à l'erreur en sont des éléments constitutifs.

### *c) Le développement des compétences*

Au-delà du recrutement, l'inventaire des compétences du personnel jumelé à une évaluation des besoins en formation de chacun permet de définir une politique qui va contribuer à la révélation de l'orientation entrepreneuriale des individus. Cette politique va mobiliser et valoriser les compétences existantes et développer des compétences nouvelles et complémentaires via des formations dédiées qui développent la créativité, l'autonomie, la confiance en soi, la prise d'initiatives, la flexibilité, la prise de risque ou la gestion de projets (Lisein et al, 2013, p. 148). La sensibilisation des salariés à demander et à choisir une formation adaptée renforce bien entendu l'efficacité de cette politique de formation (Galia, 2003, p. 10).

Une fois identifié, l'intrapreneur s'enrichit de l'expérience qu'il se forge au sein de son entreprise pour réaliser son projet. Il apprend en faisant. Il se développe grâce au soutien de ses sponsors et de ses alliés mais aussi grâce au dispositif d'intrapreneuriat dont il bénéficie. L'intrapreneur va en effet intégrer un écosystème, composé souvent de personnes extérieures à l'entreprise, qui va favoriser l'accélération de son projet.

### *d) La mobilité interne*

La mobilité interne du personnel au sein d'une organisation permet de décloisonner les services et d'élargir son réseau interne et, de fait, peut constituer également un levier favorisant l'innovation (Galia, 2003, p. 10 et 12).

Dans ce domaine les services RH peuvent se montrer proactifs : définition et communication des règles applicables, recueil et inventaire des souhaits des collaborateurs, propositions et mise en place des mobilités.

Une politique RH peut donc mobiliser plusieurs leviers afin de contribuer au développement de l'innovation et donc de l'intrapreneuriat. Certains courants prennent néanmoins le contre-pied en considérant qu'il y aurait plutôt une causalité inversée et que c'est la bonne performance des entreprises créatrices de valeurs qui induit la mise en œuvre d'une stratégie RH tendue vers l'innovation (Aït Razouk, 2016, p. 108).

De cette littérature découle cette hypothèse :

---

**Hypothèse n°3 : L'intrapreneuriat, pour réussir, doit être soutenu par des dispositifs RH spécifiques.**

---

## 2. De quels moyens doit disposer l'intrapreneur ?

### *a) Les moyens organisationnels*

Pour mener à bien son projet l'intrapreneur doit déjà pouvoir bénéficier de temps, d'une liberté d'action certaine et de responsabilisation : ces actions doivent être considérées et reconnues, au moins par la Direction de l'entreprise.

Le « temps discrétionnaire » accordé par l'entreprise pour l'exploration d'idées nouvelles, sans savoir où elles vont mener, est fondamental (Pinchot, 1986 p. 198). Cette allocation de temps au profit de l'intrapreneur varie selon les organisations et surtout selon l'état d'avancement du projet mais en constitue LE premier prérequis.

Quant à l'autonomie de l'intrapreneur, elle peut être considérée comme le moteur de sa motivation à mener son projet (voir § 4 ci-après). Elle trouve sa justification également au regard des processus : la plupart du temps l'intrapreneur va travailler en marge des règles existantes, il sort du cadre traditionnel de l'organisation et va conduire son action à l'intérieur d'un cadre spécifique propice à l'innovation (voir partie B de la revue de littérature). Il est alors un « déviant » (Alter 2000, p. 233-238) qui doit trouver son équilibre entre le risque de rejet par le collectif de travail et le risque de retour progressif à la normalisation (reprendre son rôle initial et se conformer aux modes de fonctionnement de son organisation). C'est donc à l'organisation qui met en place un dispositif intrapreneurial de lui donner les moyens de son autonomie par rapport aux autres.

Pour Randerson l'autonomie d'action peut être stimulée par les incitations et le soutien de l'encadrement intermédiaire (2013, p. 79), comme nous l'avons observé dans la section précédente.

### *b) Les ressources : avoir des moyens financiers ou pas ?*

L'organisation peut mettre à disposition des ressources financières nécessaires à la préparation puis à la mise en œuvre de l'innovation. Ces fonds permettront d'acquérir des outils ou des technologies, de faire des études, de tester des prototypes, de sonder le marché, de s'adjoindre des collaborateurs spécialisés, etc..

Carrier (2001, p. 85) souligne le fait que dès le départ l'importance du capital nécessaire au projet va évidemment orienter l'individu dans son choix d'expérience entrepreneuriale ou intrapreneuriale.

Paradoxalement, le manque de ressources peut constituer une source de liberté pour l'intrapreneur (Bouchard, 2009, p. 22) qui, moins tenu de rendre des comptes, est plus enclin à expérimenter. Selon

Pinchot (1986, p. 202), il est également préférable que l'entreprise n'impose pas un budget détaillé des dépenses afin de laisser une certaine liberté à son intrapreneur.

Un projet peut se développer avec peu de ressources financières. En effet l'intrapreneur qui a accès aux ressources de son organisation, telles que des informations clés, des études de marché, des expertises diverses, du temps machines, des matériaux, peut évidemment avancer dans son projet.

Pour Bouchard cet accès est facilité s'il existe un « mou organisationnel ». Pour accéder à l'ensemble de ces ressources, l'intrapreneur a souvent besoin d'une aide de départ minimum qui se matérialise notamment par de l'accompagnement et/ou de la formation mais également par l'accès à un réseau, via si nécessaire l'aide d'un sponsor (Bouchard, 2009, p. 22).

### Paradoxe

Des ressources sont nécessaires au développement d'un projet intrapreneurial, mais l'absence de ressources est un facteur d'autonomie.

### 3. L'intrapreneur peut-il œuvrer seul ?

Selon Carrier (2001 p. 105) il ne peut rester un acteur solitaire et il a besoin d'alliés.

#### *a) L'équipe*

L'équipe, « ensemble en termes de compétences qui est plus que la somme des parties qui la composent » (Penrose 1959), est le premier allié de l'intrapreneur.

En effet, les innovations réussies mobilisent plusieurs personnes dont les compétences, complémentaires, génèrent des synergies. (Carrier, 1997). L'équipe doit être multidisciplinaire afin de permettre à l'intrapreneur de disposer des compétences variées pour nourrir le projet et le faire avancer.

Pour Pinchot le regroupement de différentes fonctions à l'intérieur de l'équipe intrapreneuriale permet de résoudre les problèmes liés à la complexité de l'innovation, surtout dans une grande entreprise (Pinchot, 1986, p. 22). De la même façon que le travail en mode transversal est un élément de contexte favorable à l'intrapreneuriat (observé en section B, §1), la pluralité de l'équipe, qui en est une manifestation à l'échelle du projet mené, contribue également à la réussite de l'expérience.

Autres gages de succès de cette équipe : elle doit être volontaire et non désignée (Pinchot, 1986 p. 224), motivée et soudée (Bouchard, 2009 p. 161).



### *b) Le réseau*

Le principe de proximité (« qui se ressemble s'assemble ») peut dans certains cas constituer un obstacle à la créativité. Dans le même objectif de partage de compétences, l'interaction de l'intrapreneur avec un réseau parallèle à celui dans lequel il évolue déjà, interne ou externe, est importante.

Innover suppose de pouvoir coopérer et mobiliser les ressources de ses collègues (système de don et de contre-don) (Alter, 2011, p. 8) dans le cadre d'un réseau interne. L'association avec des experts contribue à la compétence collective et permet à l'intrapreneur de bénéficier des apports nécessaires à la réalisation de son projet.

L'appartenance à un réseau externe est également enrichissante pour les individus engagés dans un processus intrapreneurial. Tout d'abord ce réseau permet d'accéder à d'autres informations que celles diffusées en interne, de réfléchir autrement, de confronter ses idées .... Mais il permet aussi d'éviter de répéter les schémas et les consensus établis (Poulingue et Germain, 2011, p. 62) et donc favorise l'innovation.

La constitution d'un réseau d'intrapreneurs, au sein même de l'organisation participe aussi, au-delà de l'échange d'expertises et de bonnes pratiques, à la reconnaissance sociale des individus. Ce cercle de pairs peut ainsi palier l'éventuelle absence de considération des intrapreneurs dans une communauté de travail.

La mise en place d'une telle communauté favorise la création de son identité afin de contrebalancer la culture bureaucratique dominante (Blanchot-Courtois et Ferrary, 2009, p. 101). Elle contribue également, si sa taille est suffisante, à la diffusion de la culture intrapreneuriale au sein de l'organisation.

Pour l'accès à ces réseaux, l'intrapreneur peut avoir besoin de l'aide d'un sponsor/mentor.

### *c) Les sponsors/mentors*

Pour Bouchard (2009, p. 154), à un moment ou un autre, l'intrapreneur a besoin d'un appui officiel au sein de son organisation. Il ne peut plus travailler que dans l'ombre et si tel était le cas, il a besoin d'un sponsor pour accroître sa visibilité et renforcer les moyens mis à sa disposition.

Cette personne, idéalement sans aucune autorité hiérarchique sur l'intrapreneur, est parfois appelée « parrain ». Il s'agit d'un allié au sein de l'entreprise, assez haut placé dans l'organisation et disposant d'une bonne connaissance de l'entreprise. Il doit être assez influent pour protéger l'intrapreneur en cas de conflits ou de frictions en interne, garantir l'harmonisation des projets de l'intrapreneur avec les

orientations stratégiques de l'entreprise ou même faciliter l'acceptation par la Direction des propositions de l'intrapreneur même si celles-ci peuvent s'éloigner des activités de l'entreprise (Carrier, 2001, p. 104).

Pinchot préconise même que le lien soit maintenu en cas de départ à la retraite du sponsor (1986, p. 216) afin d'assurer une continuité dans le sponsoring des intraprisés. A l'inverse, pour Bouchard, il est pertinent que le parrain change en cours de route en fonction de l'état d'avancement du projet (2009, p. 157).

Quoi qu'il en soit, l'apport d'un ou de plusieurs sponsor(s) dans la réalisation d'un projet intrapreneurial est avéré. Son rôle est important tout au long du projet, de sa définition à sa mise en œuvre.

#### 4. Récompenser ou pas ?

La récompense de l'intrapreneur, ou plutôt la reconnaissance de ses mérites, est reconnue comme essentielle par la littérature et présentée selon deux perspectives : motivation intrinsèque et / ou extrinsèque des individus à conduire leur projet (Blanchot-Courtois et Ferrary, 2009, p. 97, Bouchard et Bos 2006, p. 102, Lisein et de Zanet, 2013, p. 148).

La satisfaction d'accomplir une tâche originale et complexe, l'autonomie d'action ou la recherche de responsabilité alimentent la motivation intrinsèque de l'intrapreneur et peuvent constituer la seule récompense attendue.

La reconnaissance par le corps social et les récompenses financières, facteurs de motivation extrinsèque, peuvent être également repris dans les dispositifs intrapreneuriaux (Bouchard et Bos 2006, p. 103), surtout lorsque le projet est particulièrement ambitieux ou lorsqu'il fait prendre à l'intrapreneur des risques considérables (Bouchard 2009 p. 21, Carrier 2001 p. 101).

En effet, l'absence d'un système incitatif spécifique de récompense des comportements intrapreneuriaux peut constituer un risque d'avoir suscité des vocations entrepreneuriales non comblées, entraînant le départ de certains salariés qui iront les réaliser à l'extérieur (Blanchot-Courtois et Ferrary, 2009, p. 97).

Le débat sur le type de récompense à attribuer n'est pas tranché dans la littérature.

Pinchot avait en son temps développé une approche originale, fondée sur le concept d'autonomie : « l'intracapital » (1986, p. 249 ss), en considérant que ce qui motive le plus l'intrapreneur, et qui

découle de son besoin de réalisation personnelle, c'est sa marge de manœuvre et les moyens dont il dispose pour réaliser son projet.

Pour Pinchot, la récompense ultime est la liberté d'action accordée à l'intrapreneur. Il s'agit de la possibilité d'utiliser les ressources de son entreprise afin de créer des activités nouvelles en son sein. « L'intracapital est un budget discrétionnaire [qu'il peut utiliser à sa guise] sans contrainte temporelle [contrairement à un budget classique]. L'intrapreneur le gagne et l'utilise pour financer l'innovation et la création de nouvelles intrapises au sein de son organisation » (Pinchot, 1986, p. 249). Cette liberté de concrétiser ses propres idées est un facteur essentiel de motivation et un système de récompense qui peut apparaître en contradiction avec le contrôle minimal de l'organisation sur les projets intrapreneuriaux (voir paragraphe 5. ci-après).

La contrepartie réside dans le fait que l'intrapreneur fera tout pour conserver cette liberté et donc agira de façon efficiente afin de conserver le plus longtemps possible le capital que lui a octroyé l'entreprise. Il est entièrement responsabilisé par l'octroi de cette liberté renouvelable.

La récompense est-elle donc nécessaire ? Certainement, si l'on considère comme Alter (2011, p. 9) que « le don fonctionne selon le principe de la réciprocité élargie et permet la production de la compétence collective et de l'innovation ». Pour l'auteur, le contre-don de la part de l'organisation reste une difficulté tant que le management ne saura pas reconnaître la capacité innovatrice des individus et que les organisations ne sauront pas mesurer les apports des comportements intrapreneuriaux.

Une reconnaissance des mérites et des compétences de l'intrapreneur, lors de l'évaluation du personnel, émerge de la littérature (Lisein et de Zanet, 2013, p. 148). Les auteurs vont même plus loin en préconisant que ces marques de reconnaissance doivent concerner également le groupe dans le but d'encourager les comportements coopératifs.

Une nouvelle hypothèse émerge de notre étude :

---

**Hypothèse n°4 : La reconnaissance et les récompenses sont indispensables au développement de l'intrapreneuriat, pour motiver les intrapreneurs.**

---

## 5. Une fois les moyens octroyés, quel contrôle exercer ?

Le contrôle des projets et de leur avancement, par l'organisation dans laquelle ils se développent, doit inciter l'intrapreneur à poursuivre ses idées tout en contenant les risques encourus par l'entreprise à partir de règles de base non négociables (Viala, 2010, p. 9).

Pour Pinchot il n'est pas nécessaire de mettre en place un contrôle trop important sur l'équipe intrapreneuriale car elle est responsable et attentive à la satisfaction de ses clients. Si la structure intrapreneuriale est organisée en centre de profit, ses membres seront attentifs à sa rentabilité car ils voudront contrôler leur destin. Le contrôle doit être adapté. Il faut laisser faire l'intrapreneur : des contrôles mal adaptés peuvent empêcher les intrapreneurs d'exécuter des décisions qui conditionnent la survie de l'intraprise.

Nous constatons donc un paradoxe entre ce contrôle minimal nécessaire - l'intrapreneur n'étant pas un entrepreneur a des comptes à rendre à son organisation - et la protection de son autonomie et de sa liberté, indispensables pour innover.

Pour Bouchard (2009, p. 185 et ss) le contrôle de l'entreprise sur le projet doit se matérialiser par l'attribution progressive des ressources financières. Chaque mise à disposition de fonds constitue une validation et la possibilité de passer à l'étape suivante. Ce financement conditionnel permet à l'entreprise de contrôler le développement du projet, et donc de l'arrêter si besoin. Par cette attribution de ressources sous condition, l'entreprise valide la pertinence du projet.

La nécessité d'un contrôle est intimement liée à la nécessité de mesurer les projets intrapreneuriaux : vont-ils ou non être un succès ? Or la démonstration des résultats des innovations prend du temps. C'est pourquoi la littérature s'interroge d'ailleurs sur la façon dont-on doit évaluer un intrapreneur qui ne peut l'être avec les processus et méthodes classiques (Randerson, 2013, p. 79). Cette notion d'évaluation du projet tout au long de son développement n'est quasiment pas abordée par les auteurs.

Nous avons analysé les facteurs liés à la structure de l'entreprise, à son organisation et aux moyens que celle-ci va octroyer au porteur de projet. Il convient maintenant de s'interroger sur les caractéristiques de l'intrapreneur. De quelles compétences doit-il disposer, quels comportements doit-il démontrer, quel est son profil ?

### Paradoxe

L'organisation doit exercer un contrôle sur ses intrapreneurs tout en préservant leur liberté et leur autonomie, essentielles à leur créativité.

## D. Le profil de l'intrapreneur

La littérature souligne les caractéristiques propres de l'intrapreneur. En effet, celui-ci a des motivations et des besoins bien particuliers. Par ailleurs, il s'appuie sur ses qualités pour gérer certaines situations complexes. Enfin, les auteurs le définissent aussi par le rôle qu'il joue.

### 1. Quelles sont ses motivations ?

L'intrapreneur a envie d'entreprendre et de proposer de nouveaux services ou produits à son entreprise. Filion (2016, p. 100-103) le décrit comme un « explorateur, sans cesse en quête d'une définition de quelque chose qui n'existe pas ». Mais il arrive parfois que l'intrapreneur ne soit finalement pas à l'origine de l'idée, mais uniquement le chef d'orchestre de sa mise en œuvre.

Sa motivation peut être aussi financière puisqu'il peut espérer pouvoir tirer profit de la réussite de son projet (cf. Partie C de la revue de littérature, § 4).

D'autres sources de motivation peuvent favoriser le développement de l'intrapreneur : la recherche d'un climat bienveillant et spontané, d'une culture tournée vers l'expérimentation sous-tendue par un leadership confiant comme l'exposent Brazeal et Waever (1990, p. 263-274) ou bien encore d'une structure organisationnelle souple.

Enfin, son désir d'obtenir une réussite incontestable en ayant relevé un défi selon Bouchard (2009, p. 23) reste une réelle source de motivation pour l'intrapreneur.

### 2. Quels sont ses besoins ?

L'intrapreneur a un fort besoin d'accomplissement et de réalisation de soi. Ce besoin de réalisation se matérialise à travers les actions qu'il entreprend et qui traduisent sa stratégie. Or, selon Carrier (2001, p. 73), l'intrapreneur va parfois avancer sans avoir toujours l'assentiment de sa direction. Son besoin d'agir se heurte parfois aux règles de l'organisation. Pour contourner l'obstacle, l'intrapreneur prend le risque de les transgresser.

D'après Basso (2010, p. 8), « il est plus gratifiant pour l'intrapreneur de demander pardon plutôt que d'obtenir une permission au préalable ».

#### Paradoxe

La transgression des règles pour l'intrapreneur est parfois une condition de sa survie. Il vaut mieux qu'il demande pardon pour les avoir transgressées plutôt que de chercher à les suivre car elles ne sont pas toujours adaptées à ses besoins.

Ce besoin de réalisation exige de la part de l'intrapreneur persévérance et engagement. Carrier (2001, p. 78) définit l'intrapreneur comme une personne prête à investir toute son énergie pour que sa vision devienne réalité.

Si l'action est un moteur pour l'intrapreneur, ce dernier exprime aussi son besoin d'autonomie et d'indépendance. Gasse, (1989, p. 3-11) ou bien Lumpkin et Dess (1996, p. 135-172) en font état.

Son besoin d'autonomie est cependant moins prononcé que chez l'entrepreneur qui lui, a plus de liberté pour mener son projet puisqu'il le conçoit en dehors de l'entreprise, de sa stratégie et de son organisation.

### 3. Quelles sont ses qualités ?

L'intrapreneur est avant tout curieux, imaginatif et doté d'un fort pouvoir créatif. Filion (2016, p. 100-103) le décrit comme « une personne qui pose des questions et qui cherche à évaluer et observer ». Selon l'auteur, « il se sent investi de la mission de remettre en cause l'existant pour mieux le transformer ». Il estime aussi « qu'il ne cesse de s'interroger sur la raison d'être de ce qu'il accomplit car il tient à apporter une valeur ajoutée à son travail qui aurait finalement une plus grande importance dans sa vie que pour les autres salariés ».

Il sait aussi saisir les opportunités. Par exemple, Carrier (2001, p. 71 et 75) perçoit l'intrapreneur comme « un rêveur » qui saisit les opportunités et se concentre plus sur les possibilités que sur les difficultés et les défis perdus d'avance. Elle le compare à « un magicien qui sait faire apparaître les possibilités derrière un apparent problème ». Krueger (2000, p. 5-23) évoque aussi cette aptitude.

Pour faire face aux situations nouvelles, l'intrapreneur présente par ailleurs un fort potentiel d'auto-apprentissage comme l'explique Carrier (2001, p. 71). En effet, il apprend de ses expériences et de ses connaissances. Ce comportement le protège de la peur de l'échec ou de l'erreur. D'après Carrier (2001, p. 71), l'échec et/ou la peur peuvent aussi aiguïser sa créativité. Comme l'intrapreneur sait tirer profit de ses expériences, il n'a pas de mal à accepter la critique selon Filion (2006, p. 100-103) et à prendre des risques. Si l'intrapreneur prend plus facilement des risques car il n'a pas peur de l'échec, sa prise de risque est cependant plus limitée que celle de l'entrepreneur qui quitte l'entreprise sans bénéficier d'un salaire et de ressources. L'intrapreneur connaît en effet moins d'incertitude que l'entrepreneur d'après Matthews (2001, p. 42-52).

La confiance en lui et l'estime de soi sont aussi deux qualités repérées par Carrier (2001, p. 72). Cette confiance lui permet de mieux évaluer les moyens à mettre en œuvre pour réaliser ses projets et d'être plus réaliste sur ses chances de succès et ses éventuelles déconvenues. Elle constitue le socle de son audace, de sa capacité à influencer les autres et à agir sur son environnement pour le modeler à sa façon. Carrier (2001, p. 72) précise que « l'intrapreneur n'attend pas que les choses arrivent ou lui arrivent, il les fait arriver par la nature de ses actions et la profondeur de son engagement. »

Carrier relève aussi que l'intrapreneur doit faire preuve d'une plus grande force de conviction en interne compte-tenu de l'inertie possible de son entreprise que l'entrepreneur, qui lui, part d'une feuille blanche. L'intrapreneur doit négocier et montrer un certain leadership pour obtenir les appuis qu'il recherche en interne ou en externe.

Son adaptabilité et sa loyauté sont des qualités qui lui sont aussi reconnues. Pinchot (1986, p. 63) le décrit comme une personne loyale qui poursuit son action au sein de l'entreprise.

Enfin, la passion et l'enthousiasme sont des qualités souvent décrites chez les intrapreneurs.

Toutes ces compétences l'aident à affronter les paradoxes auxquels il est confronté. En effet, cette position d'intraprendre au sein d'une entreprise, qui a derrière elle une histoire, peut s'avérer compliquée pour l'intrapreneur. La liberté dont il dispose par rapport aux autres salariés est ambiguë car il peut être amené sans cesse à se justifier auprès de ses collègues et de sa hiérarchie.

Sa situation reste donc précaire au sein de l'organisation selon Beaucourt et Louart (2000, p. 211-228) malgré sa forte motivation et son implication.

Finalement, un contrat tacite est conclu : l'entreprise lui donne du temps pour remplir ses missions et un statut à part, en échange de résultats probants.

Pour survivre, l'intrapreneur doit :

- trouver des protecteurs et des alliés et persévérer,
- vaincre au jeu du non, mille fois non... » (Carrier, 2001, p. 77),
- partager le même langage que la maison-mère (principe de signification),
- agir selon ses codes moraux (principe de légitimation),

## Paradoxe

L'intrapreneur est loyal vis-à-vis de son entreprise et en même temps, il doit se justifier sans cesse.

- et répondre aux repères normatifs de son entreprise (par exemple, obtenir une validation par le Président, servir les mêmes typologies de client, utiliser les mêmes technologies) selon Basso (2004, p. 96).

#### 4. L'intrapreneur est-il « un champion qui associe les autres mondes mentaux de l'entreprise » à la réussite de son projet ?

Fiol (1995, p. 71-90) le décrit ainsi et, en même temps, il constate qu'il bouscule les codes de l'entreprise.

Greene et al. (1999, p. 103-122) le perçoivent comme un champion corporatif, capable de mobiliser les ressources de l'entreprise autour de son projet. Quant à Carrier (2001, p.76), elle le qualifie de « champion » ou de « maître d'œuvre » de l'innovation, « promoteur et défenseur ardent du produit qu'il crée et de tout changement qu'il préconise ». Comme nous l'avons relevé précédemment, l'intrapreneur est déterminé et engagé pour mener son projet à terme.

### Paradoxe

L'intrapreneur est un briseur de règles, mais en même temps un fédérateur des différents services de son entreprise autour de son projet.

Son rôle consiste aussi à apporter une nouvelle vision et un nouveau souffle à l'entreprise tout en veillant à ce qu'ils s'inscrivent dans la stratégie globale ou qu'ils ne s'en éloignent pas trop. A ce propos, Filion (1999, n°99-03) décrit l'intrapreneur comme « un visionneur qui fait émerger une vision complémentaire à celle de la vision établie par le dirigeant de l'entreprise ».

Enfin d'autres auteurs comme Cox et Jennings (1995, p. 4-9) présentent une typologie de 4 styles d'intrapreneurs : le baron d'entreprise, le traditionaliste, le visionnaire et le coach d'équipe. Le baron d'entreprise cherche à renforcer son pouvoir personnel, le traditionaliste a besoin de se faire accepter par la structure, le visionnaire poursuit son idée indépendamment de la structure et le coach recherche l'autonomie mais inscrit son action dans le cadre de l'entreprise.

Il en ressort une dernière hypothèse :

---

*Hypothèse n°5 : L'entreprise doit apporter la même attention à la sélection de ses porteurs de projets qu'aux idées qu'ils vont défendre.*

---



## II. ENQUETE TERRAIN

A l'issue de notre revue de littérature, nous avons décidé de mener une enquête terrain auprès d'intrapreneurs, de responsables de programmes intrapreneuriaux et de personnes dites ressources contribuant à la réussite des projets intrapreneuriaux pour recueillir leurs témoignages sur les conditions de développement de l'intrapreneuriat et ainsi valider ou invalider les hypothèses que nous avons formulées.

### A- Méthodologie

#### 1. Cible des entreprises

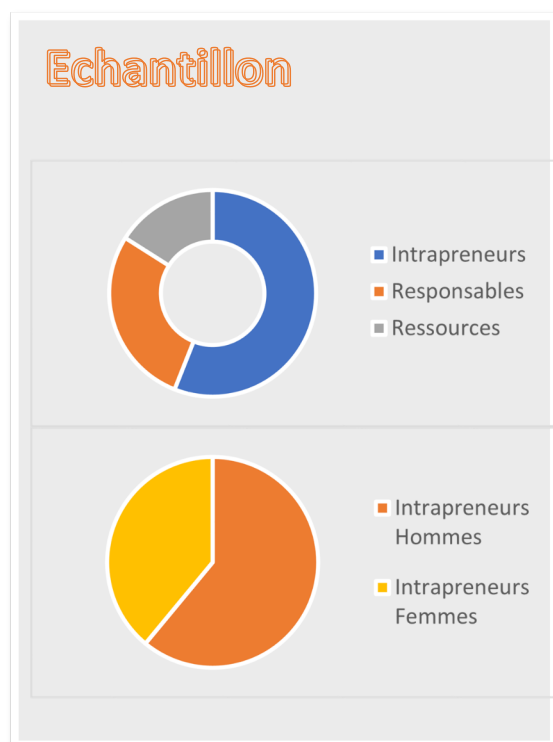
Nous choisissons de rencontrer de grosses entreprises qui développent des projets d'intrapreneuriat au sein de leur organisation et qui communiquent sur le sujet. Notre choix se fait aussi en fonction des personnes que nous connaissons et qui peuvent nous mettre en relation avec notre cible. Notre souhait est donc de bénéficier de leur expérience et de leur éventuelle prise de recul sur le sujet mais aussi d'identifier à travers cette enquête terrain si nos hypothèses formulées à l'issue de la revue de littérature sont bien validées sur le terrain. Nous prenons le parti d'interroger 8 entreprises importantes qui relèvent de secteurs variés comme ceux des services (assurance / banque) et de l'industrie (automobile / construction / télécom) et qui constituent notre échantillon.

#### 2. Cible des personnes

Notre échantillon comprend 32 personnes. Il est composé à 56% d'intrapreneurs, à 28% de responsables de programme et à 16% de personnes ressources (souvent des coachs, des RRH ou des responsables de service) intervenant dans le programme (voir tableau en Annexe 1).

Parmi les intrapreneurs, 61% sont des hommes et 39% des femmes.

Les intrapreneurs ont en moyenne 12 ans d'expérience dans leur entreprise et sont cadres.



Nous prenons le parti de mener des entretiens semi-directifs pour disposer de grilles de lecture facilitant notre travail d'analyse et de collecte de verbatim.

### 3. Questionnaire

Nous construisons deux types de questionnaire, l'un pour les responsables de programme et l'autre pour les intrapreneurs. (Voir questionnaire en Annexe 2)

Les thématiques communes abordées pour nos 2 questionnaires sont les suivantes :

- l'émergence du projet,
- la mesure de la performance et son évaluation,
- le retour d'expérience.

Pour le questionnaire dédié à l'intrapreneur, nous nous intéressons aux :

- facteurs de développement et,
- aux qualités de l'intrapreneur.

Pour le questionnaire dédié au responsable du programme, nos questions portent sur :

- les ressources mais aussi les moyens et,
- les qualités pour intraprendre.

### 4. Premiers constats

Nous n'avons pas rencontré de difficultés particulières à obtenir des rendez-vous car les intrapreneurs forment une communauté soudée composée de gens passionnés par leur métier et leur rôle. Ils étaient donc prêts à nous faire partager leur expérience. Côté Direction, les chefs d'orchestre des programmes se sont montrés également disponibles et nous ont renseignés volontiers. Ils portent avec conviction leur programme, quel que soit son ampleur, et s'apparentent également parfois eux-mêmes à des intrapreneurs !

Nous avons constaté aussi qu'une grande partie des projets intrapreneuriaux utilisaient les technologies du digital et du big data.

Ci-dessous la présentation succincte des projets des intrapreneurs que nous avons interrogés :

<b>Entreprise</b>	<b>Intrapreneur</b>	<b>Description du projet</b>
<b>Renault</b>	François Rouvier	Projet RSE Mobilize : réseau de garages solidaires, à destination d'une population dans le besoin, pour l'entretien et la réparation de véhicules et la location longue durée avec option d'achat.
<b>Renault</b>	Laetitia Soulerot	Projet RSE : permettre à des publics éloignés de l'emploi d'être formés aux métiers du numérique en tension sur le marché. Démarche initiée par Renault avec une volonté d'ouverture à des partenaires externes.
<b>Renault</b>	Sylvie Dugenes	Création de « Learning Truck » afin de mettre l'information et la formation à portée de tous les collaborateurs via un partage des savoirs (application digitale qui permet de déclarer ses savoirs et de les partager).
<b>Société Générale</b>	Mathieu de Torres	Projet KOSMOS : carte bancaire universelle (utilisable qu'elle que soit la banque et/ou quel que soit le compte débiteur).
<b>Société Générale</b>	Anne Dufetelle et Isabelle Bouteloup	Projet KOMEOS : l'IA pour améliorer la lecture des informations financières. Digitaliser les documents de référence et permettre leur exploitation par les utilisateurs internes.
<b>Société Générale</b>	Virginie Vidal-Dhorne	Création d'un cabinet de management de transition en interne.
<b>Allianz</b>	Rachel Hirel	Projet « Comme à la maison » : développement d'une application digitale offrant des services aux malades hospitalisés sur de longues périodes, ainsi qu'à leurs proches pour que leurs séjours en hôpital soient moins douloureux.
<b>Allianz</b>	Rodolfo Contreras & Frédérique Mascarin	Projet BALIO : solution qui permet aux particuliers de se décharger de la gestion et de l'optimisation de leurs différents contrats d'énergie, de télécom et d'assurance.
<b>Vinci</b>	Samir Bengelloun	Création d'un cabinet de recrutement interne qui propose des prestations de sourcing, de chasse de tête mais aussi de formations à l'utilisation des réseaux sociaux.

<b>Entreprise</b>	<b>Intrapreneur</b>	<b>Description du projet</b>
<b>Bouygues Construction</b>	Antonio Caselles et Nicolas Lemaire	Projet OMNISCIENT : proposer des services pour améliorer les process chantiers en mettant en place des capteurs de géolocalisation.
<b>Entreprise de télécom</b>	Intrapreneur	Produit de vote en ligne.
<b>DDI/Michelin</b>	Jérôme Charachon	Projet DDI (Driving Data Intelligence) : proposer des services d'analyse des comportements de conduite et de l'usage véhicule à partir de données issues de capteurs embarqués dans les véhicules.
<b>Tyredating/Michelin</b>	Christophe Tesseraud	Plateforme de services web dédiée au e-retail de pneus et de services de maintenance automobile.
<b>Safecube/Michelin</b>	Wael Cheaib	Solution de tracking international de conteneurs maritimes appartenant à 3 actionnaires, dont Michelin.
<b>Michelin</b>	Quentin Faucret	Utilisation de résines bio pour la fabrication des pneus.

Concernant les moyens mis en œuvre par les entreprises pour développer des projets intrapreneuriaux, deux grandes familles sont apparues :

- celles qui s'appuient sur des dispositifs spécifiques, à grande échelle, en y attribuant de gros moyens financiers et humains,
- celles qui misent sur un intrapreneuriat plus diffus et « attendent de voir » pour accorder des moyens.

Si ces dispositifs sont courants, nous avons rencontré cependant 2 intrapreneurs qui développent leur projet sans l'aide d'un dispositif.

Parmi les entreprises qui ont mis en place un dispositif important, nous avons observé qu'il est assez identique d'une entreprise à l'autre et qu'il se structure en 3 phases :

- une phase d'appel à projets à la suite de laquelle les individus ayant réussi à convaincre un jury de présélection obtiennent un peu de temps (détachement à +/- 20% de leur service) et un accompagnement avec des ressources spécifiques (comme un coach) pour préciser leur projet,

- une phase de sélection prenant la forme d'une soutenance (« pitch ») à réaliser afin de convaincre le jury composé souvent de membres du comité de direction, de la pertinence du produit ou du service proposé,
- une phase d'accélération pour les candidats ayant réussi la phase précédente variant de 6 à 18 mois avec un détachement à 100% de leur service devant permettre au projet de sortir de l'incubateur et de poursuivre son développement en dehors de celui-ci. Durant cette phase, de nombreuses ressources internes et externes sont proposées aux intrapreneurs ainsi que des formations aux méthodes du « lean management », au « design thinking » et à l'« open innovation » (définitions ci-dessous).

Il est intéressant de relever que la mise en place de ces programmes autour de l'intrapreneuriat est assez récente au sein de ces entreprises (+/- 3/4 ans pour la plupart des entreprises). Même s'il existe une réelle volonté de part et d'autre de lancer la démarche et de la développer, les obstacles rencontrés amènent les différentes parties-prenantes à la faire évoluer pour en améliorer l'efficacité.

## Quelques définitions

Lean management : Ensemble de pratiques qui visent à réduire ou à éliminer toutes les activités non rentables d'une entreprise, comme les méthodes du Kanban, du point de commande et du juste-à-temps.

Design thinking : Démarche d'innovation centrée autour de l'utilisateur du futur produit.

Open innovation : Ensemble de processus d'innovation basés sur le partage et la collaboration. Il peut s'agir par exemple d'impliquer des tierces-parties externes à l'organisation dans son processus d'innovation afin d'exploiter au mieux l'intelligence collective de son écosystème.

Startup Scouting : Process de mise en relation de start up, agiles et innovantes avec de grandes entreprises, disposant d'infrastructures, d'un accès au marché et d'un savoir-faire.

Venons-en au cœur de notre enquête terrain et cherchons à valider ou infirmer les hypothèses que nous avons formulées dans notre revue de littérature.

## B. Hypothèse n°1 : L'engagement de la Direction Générale dans le développement de l'intrapreneuriat est nécessaire mais il doit s'accompagner d'une réflexion sur les objectifs recherchés et leur suivi.

A la suite de notre revue de littérature, nous avons émis l'hypothèse que l'intrapreneuriat devait être porté par la Direction Générale de l'entreprise. En effet, entreprendre au sein d'une entreprise en marge de son core business est souvent source de tensions. Le dispositif (obtention de ressources et de temps, allègement des process et des contrôles, organisation agile...) mis en place pour générer des projets intrapreneuriaux ne répond pas à l'organisation habituelle de l'entreprise et peut donc « déranger ». C'est pourquoi, il nous semble essentiel que le COMEX soutienne ses intrapreneurs mais cet engagement doit s'accompagner aussi d'une réflexion sur les objectifs prioritaires du programme et de leur suivi grâce à des indicateurs pertinents.

Que nous ont dit nos interlocuteurs ?

### 1. L'engagement dès le démarrage est-il indispensable ?

N. Vidal (en charge de programme entrepreneurial, Allianz) confirme que « *le support du PDG est très important pour que le programme émerge* ». Nous notons par ailleurs que sa direction, en charge de lancer le « lab innovation », est rattachée à la DG France, preuve du caractère stratégique de ce projet pour la Direction Générale et de son implication. Cet engagement de la DG à travers la communication qui en est faite contribue à ce que les managers de terrain acceptent plus facilement que leurs collaborateurs se lancent dans l'aventure intrapreneuriale. A la Société Générale, le Directeur Général, Frédéric Oudéa, a été impliqué dès le démarrage du projet et a participé à la sélection des équipes dans le cadre des « pitches ».

Cet engagement a concerné non seulement la Direction Générale mais aussi les cadres dirigeants du groupe. Au sein de Société Générale, les top 60 du groupe ont été impliqués dans la vie du programme. Le dispositif a été construit autour de 16 thèmes d'innovation prioritaires qui les intéressaient.

Dans certains cas, cet engagement a parfois été plus prudent. A. Caussemille (Direction des RH, Bouygues Construction) nous explique ainsi que chez Bouygues Construction, le Comex a donné son « go » mais a demandé que la démarche soit testée et approuvée, avant de pouvoir communiquer dessus.

## 2. Comment se traduit cet engagement au quotidien ?

Comme nous l'explique N. Vidal (Allianz), il est nécessaire, pour réussir, d'avoir une bonne équipe mais aussi de la suivre. Qui réalise ce suivi ? les sponsors du projet. Ils aident les équipes à préparer la soutenance et à s'assurer de l'atteinte de leurs objectifs à travers des comités de pilotage réguliers. Ils mettent également leur réseau à disposition, « challengent » et agissent en débloquant des moyens financiers et du temps. Ils jouent parfois le rôle de mentor. A travers nos entretiens, il nous est apparu que les sponsors pouvaient être des membres du COMEX dont le Directeur Général lui-même ou des patrons de BU. A la Société Générale, les membres du COMEX ont bénéficié d'une formation de « corporate investor » pour exercer ce rôle qui s'est apparenté plus à du « mentoring » d'équipe projet. Laetitia Soulerot (intrapreneur, Renault) a exprimé à travers ces mots, l'importance du sponsor : « *Sans des sponsors au bon niveau, on n'aurait pas pu avancer comme on l'a fait* ».

## 3. Quelles sont les limites et frustrations perçues ?

Si le sponsor est important, certains estiment qu'il ne doit pas se transformer en mécène. S. Dugonest, (intrapreneuse, Renault) nous a donné son point de vue : « *On veut bien se faire financer par des clients internes qui vont se mouiller pour nous et à qui on rendra des comptes mais c'est à nous de vendre notre projet en interne. On ne veut pas de mécène ni de prête-nom.* ». Elle préfère ne pas avoir d'aide si celle-ci doit s'accompagner d'une perte d'indépendance.

## 4. Comment définir les objectifs et leur mesure ?

Nous avons constaté que les objectifs visés au travers de l'intrapreneuriat étaient multiples (innover pour répondre à des problématiques internes, développer de nouveaux business ou opportunités d'affaires, accélérer la digitalisation de ses offres voir de l'entreprise toute entière, transformer l'organisation, agir sur son management, engager ses collaborateurs, développer de nouvelles compétences, attirer de nouveaux talents...) et pouvaient être différents en fonction des entreprises.

Notre approche terrain révèle l'importance de s'accorder sur les objectifs et les priorités car la manière de mener le programme intrapreneurial peut être différente, que ce soit dans les concepts mobilisés, les dispositifs mis en œuvre ou encore les ressources sollicitées, en fonction de l'objectif principal notamment.

Ainsi, à la Société Générale, l'objectif premier du programme « internal start-up call » nous a été présenté par un membre du CODIR comme un objectif de culture pour redonner, après des années de contrôles, un nouvel élan en matière d'innovation et de créativité et recréer une dynamique

entrepreneuriale. Le programme a été pensé à grande échelle et voulu « massif » pour transformer le groupe tout entier et viser de nouveaux business. D'importants moyens, notamment financiers, ont été mobilisés pour stimuler l'envie d'intraprendre auprès de l'ensemble des collaborateurs, soutenir les projets (allocation de budgets) et accompagner les intrapreneurs dans leur développement (formation et coaching).

A l'inverse, des entreprises comme Renault ont pivoté dans leur approche en abordant l'intrapreneuriat au travers d'un objectif avant tout économique. Le programme est restreint, avec un accompagnement sur mesure des intrapreneurs triés sur le volet, les projets sont limités en nombre avec une orientation business. Aucun budget n'est octroyé par la Direction, l'intrapreneur doit aller chercher des clients internes pour se faire financer. Le même type de dispositif est observé au sein de l'opérateur télécom : les projets doivent être orientés business et leur évolution dépend de leur capacité de traction commerciale.

Si les objectifs principaux et les priorités sont de manière générale clairement exprimés par les différentes parties prenantes des entreprises rencontrées, l'évaluation des programmes est quant à elle balbutiante alors que l'engagement et le soutien de la Direction sur la durée ont pourtant conditionnés à l'atteinte de résultats.

Pour mesurer l'atteinte des objectifs, des indicateurs de mesure sont nécessaires. Nous avons donc questionné les entreprises sur la mesure de leurs programmes.

Le principal critère est bien sûr le critère financier. P. Bouffaron (Ancien Responsable de Programme, Ex-Vinci), nous explique que le retour sur investissement (ROI) des programmes d'innovation corporate se situe entre 10 à 30 %, ce qui veut dire qu'un programme atteint ses objectifs si 1 à 3 projets sur 10 poursuivent leur vie après la phase d'incubation. Vinci semble avoir atteint son objectif puisque 6 programmes sur 10 de la 1<sup>ère</sup> promotion persistent et 2 programmes sur 5 de la 2<sup>nde</sup> promotion semblent bien partis. Au sein de l'opérateur télécom étudié, il nous est indiqué que sur 14 projets suivis 4 sont actuellement « sortis » (donc environ 30% également). Ces projets ont généré du chiffre d'affaires lors de la phase d'incubation et sont donc repris par une « business unit » (intégration ou transfert des « assets ») ou externalisés.

Au sein de cette même entreprise le critère du nombre de candidatures au dispositif est également évoqué pour mesurer l'aura du dispositif et donc indirectement son impact sur la transformation de l'entreprise.



A la Société Générale, T. Chappuis (Responsable de programme intrapreneurial) estime qu'il est extrêmement compliqué de définir le ROI d'un programme et précise que les différents effets positifs d'un programme (marque employeur, engagement, formation des collaborateurs, culture d'entreprise, culture d'innovation...) sont aussi très difficiles à mesurer. Il suggère notamment la réalisation d'enquêtes (de type baromètre salariés) avant et après le lancement d'un programme. Toutefois, on comprend que pour lui, même si la mesure est une vraie question pour le futur des programmes afin de prouver leur efficacité, ces indicateurs ne sont pas évidents à définir et de surcroît difficile à mesurer.

Nous constatons que les entreprises interrogées affichent toutes des objectifs clairs dans le cadre du développement des démarches intrapreneuriales. Mais la définition d'indicateurs de mesure, dépassant la définition et le suivi des projets individuels, est plus difficile. Comme le reconnaît le responsable du programme innovation chez Renault, la notion de succès du dispositif dépend des différents acteurs et de leurs attentes et est ainsi toute relative. Ce point sera repris ultérieurement dans nos recommandations.

Notre enquête terrain nous a permis de confirmer la revue de littérature : l'engagement de la Direction Générale est nécessaire au développement de projets intrapreneuriaux mais il doit être précédé d'une réflexion sur les objectifs attendus du programme et le suivi de leur réalisation. Nous pensons que la Direction Générale a un rôle important à jouer dans la définition des objectifs du programme et que son succès dépend de sa capacité à aligner les différentes parties prenantes. Nous sommes aussi convaincus que l'engagement de la Direction Générale sera d'autant plus important si elle peut suivre avec quelques KPI, le succès ou les difficultés du programme.

Si la Direction Générale apporte son soutien à l'intrapreneuriat, le management est son relai auprès des équipes, mais est-ce suffisant ?

C. Hypothèse n°2 : Le manager ne suffit pas à lui seul pour développer et soutenir l'intrapreneuriat. La mise en place de dispositifs organisationnels spécifiques est essentielle.

### 1. Quelle est la contribution des managers dans le développement de l'intrapreneuriat ?

La littérature souligne l'importance du style de management dans l'émergence de l'intrapreneuriat. Toutefois, peu d'articles s'intéressent à la place des managers dans le cadre des dispositifs intrapreneuriaux. Par notre enquête terrain, nous avons étudié l'implication des managers, du point de vue des intrapreneurs et des directeurs / intervenants sur les programmes d'intrapreneuriat.

Le manager de proximité est confronté à un dilemme : d'un côté, il perd une ressource pendant plusieurs mois, ressource souvent non remplacée. D'un autre côté, il doit soutenir le dispositif intrapreneurial voulu par la Direction de l'entreprise.

Les managers sont souvent classés en 2 catégories par les responsables de programme :

- les managers convaincus par le dispositif intrapreneurial, ils sont bienveillants vis-à-vis des intrapreneurs et porteurs du dispositif au sein de l'organisation ;
- les managers réticents à laisser partir une ressource et sceptiques sur l'intérêt de le faire.

Les RH et responsables de programme interviennent pour sensibiliser les managers à la démarche de l'intrapreneuriat et pour leur rappeler que cette dernière est sponsorisée par le COMEX, tout en étant conscients que, pour le manager, cela représente une perte dans son effectif. En effet, la plupart du temps, l'intrapreneur n'est pas remplacé dans son service d'origine.

Le fait d'impliquer les managers dans le projet intrapreneurial favorise également son soutien.

A cet effet, Renault a institué une charte rappelant les points à aborder entre l'intrapreneur et son manager avant que l'intrapreneur ne se lance dans un projet, en plus de son travail quotidien. Renault a également évoqué la possibilité de fixer au manager des objectifs précis sur l'accompagnement de l'intrapreneur et sa montée en compétence. Il est intéressant de constater que ce point n'est à l'heure actuelle pas concrétisé.

Allianz, de son côté, partage les résultats de l'intrapreneur avec son manager à travers une grille de compétences et d'objectifs.

Ne faudrait-il pas encourager les managers à soutenir les projets en les récompensant lorsque l'un de leurs collaborateurs a réussi son projet intrapreneurial ? Cette question n'a pour l'instant pas été envisagée par les entreprises interrogées qui sont toutefois toutes conscientes de l'importance du rôle du manager dans la réussite du dispositif.

Les intrapreneurs insistent d'ailleurs sur l'importance du soutien et de la confiance accordée par leur manager. Ce dernier doit laisser du temps et de l'autonomie à l'intrapreneur pour qu'il puisse développer son projet intrapreneurial tout en continuant à gérer ses tâches quotidiennes.

Ce soutien est nécessaire, même lorsque le projet intrapreneurial résulte d'une initiative personnelle d'un collaborateur qui développe son idée sur son temps libre. S. Dugenes, (Renault) nous précise ainsi qu'elle a présenté son projet à son manager et que son soutien a été important même si elle n'a pas pour autant obtenu plus de temps pour se consacrer à son projet.

Les intrapreneurs soulignent également que, au-delà du soutien du manager, ils ont besoin du soutien de l'équipe au sein de laquelle ils travaillent. Afin d'impliquer leurs collègues, certains intrapreneurs informent régulièrement de l'avancée du projet.

F. Mascarin (intrapreneuse, Allianz) nous explique ainsi qu'elle a toujours été soutenue par sa hiérarchie et, étant elle-même manager, par son équipe. Son projet a permis de diffuser la culture intrapreneuriale au sein de son équipe qui a dû travailler autrement, avec plus de délégation et d'autonomie.

Enfin, le manager joue également un rôle dans l'accompagnement des intrapreneurs dont les projets n'ont pas été retenus ou n'ont pas abouti. Le manager doit ainsi veiller à accompagner la réintégration de l'intrapreneur dans son service d'origine ou dans un autre service.

Les entreprises étudiées dans notre enquête s'appuient peu sur les managers qui ont un rôle limité dans le dispositif intrapreneurial. Pourtant, du point de vue des intrapreneurs, il ressort que l'implication des managers est essentielle au développement de l'intrapreneuriat. C'est pourquoi ce point sera repris plus loin dans le cadre de nos recommandations.

Si les entreprises impliquent peu les managers dans la démarche intrapreneuriale, elles s'appuient en revanche sur des dispositifs spécifiques.

## 2. Pourquoi les entreprises mettent-elles en place des dispositifs spécifiques ?

L'intrapreneuriat dans les entreprises étudiées se développe au sein de programmes spécifiques, dans le but de pouvoir diffuser une dynamique intrapreneuriale.

Ainsi, sur les 18 intrapreneurs rencontrés, seulement 2 ont développé ou développent actuellement leur projet en dehors de tout programme.

Le choix des entreprises pour des dispositifs spécifiques s'explique notamment par la volonté d'accélérer le développement de l'intrapreneuriat et de pouvoir communiquer sur cette mise en œuvre.

Les projets intrapreneuriaux dans les groupes rencontrés se développent ainsi au sein de plateformes (Lab) dédiées à l'innovation.

Pourquoi ces Labs ? L'objectif est de permettre aux intrapreneurs de s'inscrire dans un cadre spécifique et de développer leurs projets en adoptant un mode de fonctionnement transverse et « agile » au sein de grands groupes dont la structure peut parfois freiner les initiatives et ralentir la prise de décision.

Un lieu spécifique est souvent choisi pour détacher les intrapreneurs sur leur projet. Parfois, cet espace se trouve totalement à l'extérieur de l'entreprise, dans des locaux où sont présentes des start-up. Ce choix d'un lieu dédié à la gestion des projets intrapreneuriaux vise à favoriser le développement de l'intrapreneuriat en permettant aux intrapreneurs d'échanger avec d'autres intrapreneurs et d'optimiser leurs méthodes de travail.

A titre d'exemple, Allianz a créé en 2017 le Lab Allianz pour accueillir annuellement 4 ou 5 projets proposés par équipe de 4 collaborateurs.

Les projets intrapreneuriaux chez Vinci intègrent le programme Léonard, au sein d'un bâtiment indépendant qui est, depuis mai 2017, à la fois une plateforme prospective et un laboratoire d'idées favorisant les idées en lien avec les métiers de Vinci.

Ces dispositifs proposent aux intrapreneurs un accompagnement et des formations, avec le soutien de ressources internes (direction de l'innovation, juridique...) et externes (coachs, start-up...).

Parmi les acteurs clés des dispositifs, sont ainsi systématiquement mentionnés par les intrapreneurs :

- les coachs internes ou externes : ils accompagnent les intrapreneurs tout au long du projet et, en s'appuyant sur de la méthodologie, les aident à construire leur business model. Ils favorisent également la mise en relation avec d'autres intrapreneurs ou des start-up.
- les sponsors, personnes de l'entreprise haut placées (membre du COMEX) qui soutiennent le projet, les challengent. Ils facilitent également l'accès à certaines ressources de l'entreprise.

Les intrapreneurs interrogés soulignent l'importance de ces dispositifs spécifiques pour les aider dans leur projet intrapreneurial. Ils confirment que cela favorise la transversalité et l'accès à certaines ressources de l'entreprise tout en soulignant toutefois qu'il est difficile pour ces programmes de déroger aux process internes. Certains regrettent ainsi la lenteur de prise de décision et la lourdeur de certains processus.

A la question « Et si c'était à refaire, que changeriez vous ? », un intrapreneur répond : « *il faut réduire les process car ils tuent le projet intrapreneurial* ».

La formation fait également partie du dispositif. Les intrapreneurs rencontrés ont bénéficié de formations en gestion de projet, construction d'un business model, prise de parole... de plusieurs jours.

Comme il sera vu plus en détail dans l'hypothèse n°4, ces dispositifs contribuent également à la motivation des intrapreneurs par les connaissances qu'ils leur apportent.

Notre enquête terrain atteste ainsi de l'importance de l'existence de dispositifs spécifiques dans la réussite de l'intrapreneuriat, comme cela a été souligné par différents auteurs.

Il est à noter que ces dispositifs ne sont pas une finalité en soi. Leur objectif est d'insuffler une dynamique au sein de l'entreprise et de diffuser l'esprit intrapreneurial. Des entreprises comme la Société Générale intègrent déjà les projets dans les BU, après la première phase dite d'accélération. La Société Générale, qui développe un important dispositif intrapreneurial, compte en outre sur le retour d'expérience des intrapreneurs.

Pour M. Lakhdar (coach, Ya+K, intervenant chez Allianz) et P. Buffaron (ancien responsable de programme, Vinci), ces dispositifs ne constituent qu'une phase intermédiaire destinée à promouvoir la culture intrapreneuriale au sein de l'organisation. Ils souhaiteraient tous les deux voir naître et se développer des projets au sein des unités.

De notre point de vue, les entreprises interrogées manquent de recul pour confirmer la pertinence de ce choix de mettre en place des dispositifs spécifiques d'envergure.

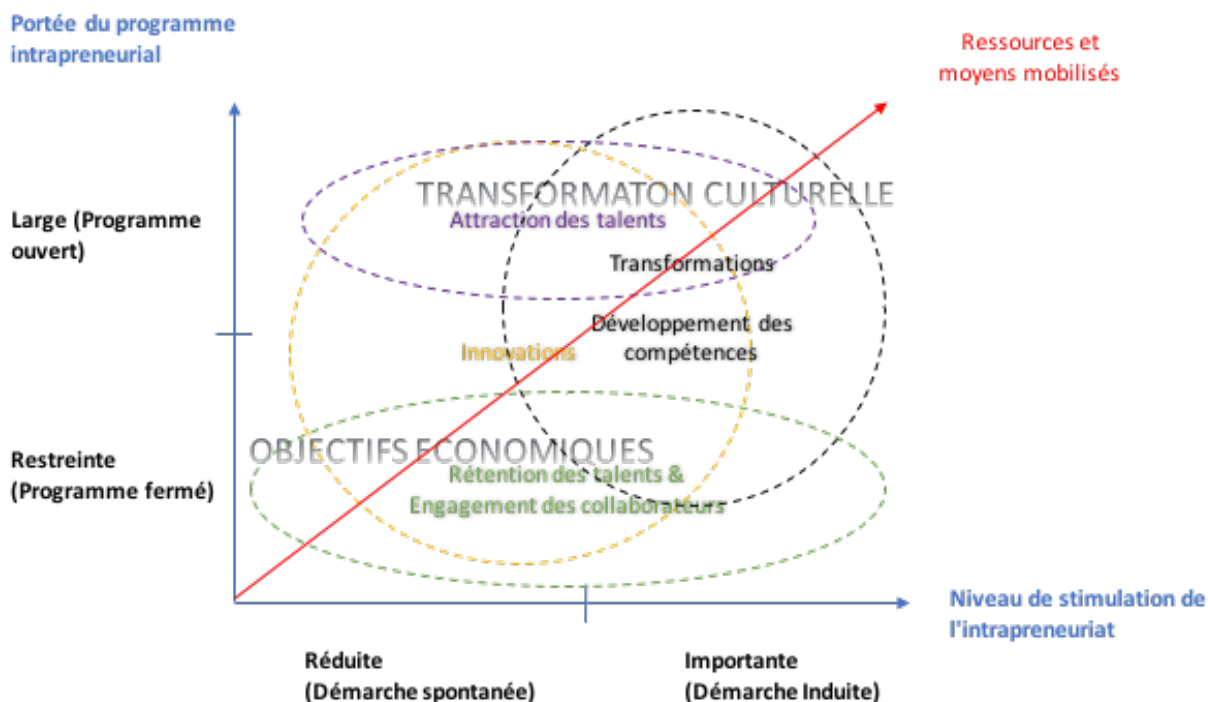
### 3. Comment ces dispositifs s'articulent-ils avec les objectifs visés par les entreprises ?

A partir de nos observations terrain, nous tentons un exercice de modélisation de ces dispositifs en rapport avec les objectifs recherchés par les entreprises au travers de l'intrapreneuriat.

Nous retenons pour cet exercice les deux dimensions suivantes :

- La première dimension (axe vertical) est la portée de la configuration organisationnelle qui peut être restreinte (concerne quelques projets, implique un fort degré de sélection des projets, dispositif réservé à certains profils de salariés) ou large (concerne potentiellement un nombre plus important de projets, dispositif ouvert à toute l'entreprise).
- La deuxième dimension (axe horizontal) est le degré de stimulation de la dynamique intrapreneuriale, selon que la démarche est spontanée ou induite (cf. revue de littérature, partie B-§3).

En diagonale, nous symbolisons par une flèche l'effort à réaliser en termes de ressources et de moyens mobilisés.



Au travers de ce schéma, nous entrevoyons 2 types d'approche :

- Une première approche dont le but premier recherché par les entreprises est avant tout d'ordre culturel, avec des objectifs forts en termes de transformation, d'apprentissage, de diffusion des compétences et d'attraction des talents. Elle s'appuie sur des programmes d'envergure, ouverts au plus grand nombre et nécessitant des ressources et moyens importants pour stimuler l'initiative intrapreneuriale au travers de la mise en place de dispositifs spécifiques. Ce type d'approche a été observée à la Société Générale notamment.
- Une deuxième approche dont l'objectif principal est avant tout économique. Elle s'appuie essentiellement sur des programmes restreints, réservés à quelques individus triés sur le volet que l'entreprise cherche à fidéliser. Peu de moyens sont attribués aux intrapreneurs qui doivent chercher des budgets en interne pour développer leurs projets. Ce type d'approche a été observée chez Renault.

#### 4. Quel temps faut-il allouer à l'intrapreneur ?

Que ce soit au sein de dispositifs spécifiques ou d'une unité de travail, un facteur essentiel de réussite est ressorti des entretiens : la gestion du temps.

La gestion du temps est fortement liée au management et à l'autonomie de l'intrapreneur, à la fois dans la conduite de son projet mais aussi dans la gestion de son travail, lorsque son temps de travail n'est pas dédié à 100% au projet.

La grande majorité des intrapreneurs interrogés souligne l'importance de disposer de temps pour développer leur projet intrapreneurial. Pour la plupart, la réussite du projet passe par un détachement à 100% sur le projet. M. de Torres (intrapreneur, Société Générale) cite l'exemple de 2 personnes qui l'accompagnaient sur son projet et qui, contrairement à lui, n'étaient détachées qu'à 50%. Ces 2 personnes ont abandonné le projet car elles n'arrivaient pas à travailler à la fois à leur poste de travail et sur le projet intrapreneurial. La charge de travail à leur poste n'avait pas diminué en dépit du détachement à 50%. Pour M. de Torres (Société Générale), « *l'intrapreneuriat, c'est à 100% ou ça n'existe pas* ».

M. Lakhdar (Ya+K, intervenant chez Allianz), nous explique qu'il faudrait même aller plus loin en considérant que le projet intrapreneurial « *s'inscrit dans la fiche de poste du collaborateur, dans le cadre d'une culture intrapreneuriale fortement développée au sein de l'entreprise* ».

Le temps octroyé par l'entreprise varie en fonction des programmes, allant de 0 à 100% du temps de travail, et de l'avancée du projet. Les intrapreneurs insistent tous sur cette gestion du temps en soulignant que le temps personnel est également fortement mis à contribution. Comme le précise R. Contreras (intrapreneur, Allianz) «*il y a l'officiel et l'officieux* ». L'officiel est le temps alloué par l'entreprise. L'officieux est le temps passé réellement sur le projet, les soirs et les week-ends. Les intrapreneurs ne comptent pas leurs heures et se comparent à des entrepreneurs : l'énergie est différente.

Cette notion de temps se révèle ainsi essentielle au développement de l'intrapreneuriat.

Les entreprises ont mis en place des dispositifs organisationnels spécifiques pour soutenir l'intrapreneuriat en octroyant du temps aux intrapreneurs pour développer leur projet. Si, comme nous l'avons observé, les managers interviennent peu dans les dispositifs, quel est le rôle des ressources humaines ?



## D. Hypothèse n°3 : L'intrapreneuriat pour réussir doit être soutenu par des dispositifs RH spécifiques

### 1. Les Directions des Ressources Humaines sont-elles parties prenantes dans le développement de l'intrapreneuriat ?

Pour la majorité des entreprises rencontrées, même si les DRH ont parfois été associées à la conception de ces programmes, l'intrapreneuriat a été appréhendé avant tout comme un sujet « innovation » ou « transformation », restant la « chasse gardée » des directions de l'innovation ou de la stratégie.

Toutefois, chez un opérateur télécom, la DRH nous a été présentée comme une partie prenante du dispositif et comme un acteur à part entière de la transformation de l'entreprise. Chez Bouygues Construction, le programme a été co-construit avec la DRH qui s'est emparée de l'intrapreneuriat pour aborder tout à la fois le développement des compétences, l'attractivité et la rétention des talents. Chez Vinci, le programme a bénéficié d'un fort soutien de la DRH Groupe.

D'autres entreprises se sont aperçues, après avoir lancé leur programme et validé les premiers projets, que l'accompagnement humain des équipes d'intrapreneurs était une composante fondamentale et ce n'est qu'alors que les DRH ont réellement été mobilisées. Pourtant, pour N. Vidal (Allianz) « *l'intrapreneuriat est autant une démarche d'innovation qu'une démarche RH* » !

Il ressort de ces premières observations que l'intrapreneuriat présente des enjeux d'un point de vue purement RH, et c'est pourquoi les DRH, à défaut d'être stratégiques, ont toutes la légitimité à devenir sponsors / référentes sur les programmes d'intrapreneuriat déployés au sein de leurs entreprises.

### 2. Quels sont les dispositifs RH spécifiques observés sur le terrain ?

Notre revue de littérature a fait apparaître la nécessité de mettre en place des dispositifs RH spécifiques pour accompagner et soutenir le développement de l'intrapreneuriat. Même si les DRH n'ont pas toutes mesuré l'importance d'une telle démarche, il n'en demeure pas moins que les programmes déployés requièrent un minimum de cadre RH.

#### *a) La sélection des intrapreneurs*

La réussite d'un projet intrapreneurial, à l'image de la réussite d'une entreprise, ne tient pas seulement au fait d'avoir une très bonne idée. Notre approche terrain nous permet d'affirmer que la sélection des

projets intrapreneuriaux se fait non seulement sur les idées mais aussi et surtout sur les individus, les équipes qui vont réussir à les « pousser » jusqu'au bout.

L'intrapreneur, qui nous a été présenté comme un « *super profil* » par N. Vidal (Allianz), est aussi selon lui un « *individu difficile à recruter* ». Le recrutement des profils intrapreneuriaux nécessiterait donc la mise en place de démarches spécifiques. Même si notre enquête terrain ne nous a pas permis d'étudier ces pratiques de recrutement dans la mesure où les projets intrapreneuriaux ont tous été initiés par des candidats internes à l'entreprise, nous avons néanmoins pu constater que la sélection des intrapreneurs à l'entrée des programmes nécessitait beaucoup d'attention et de précaution et par la même occasion l'intervention des RH.

L'expérience d'Allianz témoigne notamment de la nécessité d'un accompagnement RH au moment de la validation des projets, pour aider à la sélection des intrapreneurs qui doit être réalisée non seulement sur des critères de motivation et de compétences, mais aussi tenir compte de l'équilibre personnel des individus. En effet, pour N. Vidal (Allianz), « *une attention particulière doit être portée à la situation personnelle de l'intrapreneur afin de ne pas le mettre en danger tant professionnellement que personnellement* » car l'intrapreneuriat nous a été présenté comme « *quelque chose de dur* ». C'est pourquoi, toujours selon N. Vidal (Allianz), « *l'entreprise ne peut pas prendre des gens qui sont en situation de faiblesse personnelle* ». Le rôle de la RH est alors d'apporter son expertise dans la sélection des intrapreneurs.

### ***b) La constitution des équipes***

Indépendamment de la sélection de l'intrapreneur, la constitution de l'équipe constitue également un point d'attention. Même si pour certains des intrapreneurs rencontrés, les équipes ont été constituées de manière assez spontanée, le rôle de la RH est néanmoins de faciliter le processus par l'identification de ressources sur les compétences recherchées. Au-delà de l'aspect pluridisciplinaire mis en avant par les intrapreneurs comme un facteur clé de succès, la dynamique de l'équipe est tout aussi importante et nécessite d'être validée en amont. A titre d'exemple, les RH d'Allianz ont travaillé sur la mise en place de tests MBTI (Myers Briggs Type Indicator) pour aider les équipes à se composer et à travailler ensemble.

### ***c) Des intrapreneurs dédiés à 100% sur leurs projets***

Même si l'intrapreneur est assimilé à un « *super profil* » capable de déployer une énergie phénoménale pour développer son projet, en travaillant sur son temps personnel le soir et les week-ends, l'entreprise doit (savoir) lui accorder du temps, sur son temps de travail, pour intraprendre.

On a observé qu'à partir du moment où le projet était validé en phase de « pitch », le détachement de l'intrapreneur à 100% de son temps de travail est déterminant. C'est pourquoi la plupart des entreprises ont prévu de telles dispositions (via de la mobilité interne ou une lettre de mission par exemple).

Très souvent, les candidats à l'intrapreneuriat sont en transition, soit sur un projet, soit sur un poste. Leur détachement est alors facilité. Toutefois, il est des situations professionnelles qui ne permettent pas une disponibilité immédiate. Le rôle des RH consiste alors à intervenir auprès des managers pour accélérer la mise à disposition de l'intrapreneur et veiller à son remplacement. Pour N. Vidal (Allianz), la difficulté du programme d'Allianz a été de ne pas avoir accordé suffisamment de disponibilité des intrapreneurs dès le démarrage. T. Chappuis (Société Générale) nous a indiqué avoir travaillé en amont avec les RH pour pouvoir détacher les intrapreneurs pendant 6 mois afin de les libérer de leurs obligations professionnelles.

Les contrats de détachement, de durée assez variable (entre 6 et 18 mois) en fonction des entreprises, peuvent être renouvelés sur des périodes plus ou moins longues en fonction des projets, créant néanmoins dans certains cas des situations d'extrême précarité pour les intrapreneurs.

#### *d) Le développement des compétences*

L'apprentissage nous a été présenté comme un axe important des programmes intrapreneuriaux. C'est pourquoi des moyens substantiels sont consacrés par les entreprises à la formation et au coaching.

A titre d'exemple, à la Société Générale, pendant la phase d'accélération, les 240 collaborateurs intrapreneurs sélectionnés ont été formés aux modes de travail et méthodologies innovants : « test and learn », méthode agile, « design thinking », approche « client centric », capacité à pivoter, à solliciter des réseaux...

Chez Renault, l'accompagnement a pris la forme d'une semaine de formation, d'un « boot camp » pendant lequel des ateliers, animés par des coachs, ont porté sur différentes thématiques : travail sur la communication des intrapreneurs, préparation aux exercices de « pitch », travail sur la proposition de valeur du projet par notamment l'adoption de nouvelles méthodologies et outils (« design thinking », grilles d'analyse projet...).

Au-delà du développement de nouvelles compétences, pour soutenir l'initiative intrapreneuriale, la transmission des nouvelles compétences acquises par les intrapreneurs aux équipes accélère la transformation de l'entreprise toute entière et constitue à elle seule un enjeu RH de taille. En effet, la transmission et la diffusion des compétences, au retour des intrapreneurs dans leurs équipes ou encore dans leurs interactions au quotidien avec la structure, sont stratégiques pour certaines organisations. Il en est ainsi à la Société Générale qui entend transformer l'énergie mise dans les projets par les

intrapreneurs. Pour V. de la Bachelierie (Direction Société Générale Consulting) « *tout ce que les intrapreneurs ont appris doit être valorisé et partagé au retour dans les équipes [...] tout ce qui a été appris est extrêmement utile pour les autres [...] l'objectif est de faire profiter l'équipe qui les a remplacés de tout ce qu'ils ont acquis de façon intensive* ».

La valorisation des compétences acquises au cours de l'initiative intrapreneuriale a également été évoquée lors de nos entretiens. Si l'ensemble des acquis développés doit pouvoir être valorisé dans le cadre des évaluations annuelles, avec toute la complexité que cela peut représenter pour les évaluateurs, la mise en place de parcours de certification à l'issue du programme commence à être abordée par certaines entreprises. C'est par exemple le cas chez l'opérateur télécom qui a proposé aux intrapreneurs d'obtenir une certification avec HEC, ou encore chez Allianz même si nous comprenons que rien n'a pour l'instant été mis en place. A la Société Générale, les compétences développées par les collaborateurs et les apprentissages par secteur et par technologie sont désormais valorisés au sein d'une plateforme dédiée accessible à l'ensemble du groupe.

#### *e) La gestion des talents*

L'intrapreneur nous a été décrit par N. Vidal (Allianz) comme un « *super profil* », parce que, selon lui, les intrapreneurs « *sont des gens qui sont prêts à s'engager avec un profil d'entrepreneur, ou d'intrapreneur mais avec l'envie d'entreprendre, d'aller plus loin que ce qu'on leur demande dans leurs missions quotidiennes, ce sont un peu des « moutons à cinq pattes » et il faut en prendre soin* ».

Pour lui, la gestion des intrapreneurs est un sujet de talent management, au-delà du suivi au quotidien et de l'attention qui doit être portée à leur bien-être. De nombreuses questions RH se posent donc : Comment doit-on accompagner l'intrapreneur si le projet fonctionne et surtout, s'il ne fonctionne pas ? Comment reconnaît-on la performance de l'intrapreneur ? Comment rémunère-t-on sa performance et son engagement ? Est-on capable de lui donner des perspectives de carrière par la suite ?

L'accompagnement des intrapreneurs à la sortie des programmes a été abordé à plusieurs reprises aussi bien par les directions que par les intrapreneurs eux-mêmes. Nous avons observé que les entreprises commencent à réfléchir à la mise en place de périodes dites « de réintégration » afin de permettre aux collaborateurs de faire « le deuil » de leur projet. C'est le cas notamment à la Société Générale où la RH a été sollicitée pour la mise en place d'une période de réintégration de 2 semaines. Ce programme, avec l'aide d'un coach, permet de valoriser l'expérience intrapreneuriale, même en situation d'échec.

Il a également été fait référence à des parcours de mobilité, prenant en compte les compétences développées, pour les intrapreneurs qui ont arrêté leur projet. La Société Générale propose un atelier sur la mobilité pour présenter les outils disponibles. Nous comprenons néanmoins que, même si les intrapreneurs ont la garantie de retrouver un poste, ils n'ont pas pour autant l'assurance de retrouver une mission équivalente à celle qu'ils ont laissée.

La rémunération des intrapreneurs s'est avérée être un sujet délicat à aborder avec les intrapreneurs. Nous mesurons que les intrapreneurs ne perçoivent pas de rémunération additionnelle en lien avec la réalisation de leur projet intrapreneurial. Ils n'ont d'ailleurs pas exprimé d'attentes en ce sens, s'estimant « privilégiés » de pouvoir notamment bénéficier de formations et vivre cette expérience intrapreneuriale, d'être suivi par un sponsor et d'être écouté sur leurs idées.... Nous avons pu néanmoins déceler quelques frustrations liées aux évaluations annuelles préalables à la validation des bonus annuels.

### 3. Quelles sont les ressources RH à mobiliser ?

Au-delà du cadre et des dispositifs, la mobilisation des RH, par la mise à disposition de ressources dédiées pour accompagner les intrapreneurs dans leur quotidien tout au long de la vie de leur projet, apparaît également comme essentielle.

Au travers de l'expérience d'Allianz, qui a mobilisé une RRH sur le programme à partir de la seconde année, nous sommes convaincus que les programmes d'envergure nécessitent des ressources RH dédiées.

Cette RRH, qui nous a été présentée par N. Vidal (Allianz) comme « *un milieu de terrain qui distribue les ballons entre les RRH, la DRH, la Direction de l'Innovation, la paie... sur tous les sujets d'intrapreneurs* », semble avoir un rôle important. Elle assure la coordination avec l'ensemble des RRH en matière de politique de rémunération, d'évolution professionnelle et facilite les échanges avec les managers.

La rencontre avec cette personne (S. Achat, Direction des RH, Allianz) nous a permis de préciser son rôle : elle participe au jury de sélection des projets et donc à la sélection des profils, rencontre les intrapreneurs tous les mois pour les embarquer, fait le lien avec les RRH dont dépendent les intrapreneurs, prépare avec les managers les évaluations annuelles, étudie la valorisation des actions de formation suivies par les intrapreneurs...

Du côté des intrapreneurs, nous avons identifié des besoins en termes d'accompagnement RH, de conseil et de suivi pour faciliter leurs démarches, pour les aider à mieux gérer leurs émotions à certaines étapes du projet ou encore les rassurer sur leur parcours professionnel.

Au travers de cette approche terrain, nous en concluons que les enjeux RH ont été souvent sous-estimés. De manière générale, les RH nous ont été présentées comme un des domaines de compétences le moins bien préparé, qui semble avoir été pris de court sur certains sujets pourtant d'importance.

Toutefois, il ressort globalement de nos entretiens que quel que soit le dispositif organisationnel mobilisé, le développement de l'intrapreneuriat doit être soutenu par la mise en place de dispositifs RH spécifiques.

## E. Hypothèse n°4 : La reconnaissance et les récompenses sont indispensables au développement de l'intrapreneuriat pour motiver les intrapreneurs

### 1. Quels sont les leviers de motivation des intrapreneurs qui ressortent de nos entretiens ?

Les motivations des intrapreneurs interrogés pour se lancer dans l'aventure intrapreneuriale se sont révélées très diverses :

- Une majorité d'entre eux avait déjà entrepris dans le passé ou testé des dispositifs liés à l'innovation. Pour eux, le fait de se lancer dans de nouveaux dispositifs fait partie de leur ADN : créer, monter des projets, expérimenter, recommencer ... font partie de leur quotidien.  
Par exemple, M. de Torres (Société Générale) comme S. Dugenes (Renault) avaient déjà eu une expérience entrepreneuriale. Un intrapreneur d'un opérateur télécom avait quant à lui déjà monté différents projets intrapreneuriaux dans ses expériences professionnelles passées.
  
- Pour d'autres, l'opportunité du dispositif intrapreneurial de leur entreprise leur a permis de sauter le pas. Leur motivation réside alors essentiellement dans le projet qu'ils ont à cœur de développer, quelle que soit l'origine de l'idée de départ.  
Pour A. Caselles et N. Lemaire (intrapreneurs, Bouygues), l'idée est venue de leur travail quotidien. Ils se sont rendu compte de la faible visibilité des ressources (matériels) lorsqu'ils travaillaient sur des chantiers. Leur projet « Omniscient » propose des services pour améliorer les processus de chantiers en mettant en place des capteurs de géolocalisation. D'autres intrapreneurs, issus d'une grande banque française, ont rendu possible la digitalisation de documents financiers de référence mais surtout permis leur exploitation de façon aisée par les utilisateurs, facilitant ainsi leur quotidien et celui de leurs équipes. Chez Allianz, un projet concernait le développement d'une application digitale visant à faciliter la vie des personnes hospitalisées ; il avait du sens pour les porteurs du projet qui avaient eu un proche hospitalisé.
  
- Pour finir une troisième catégorie s'est distinguée : un porteur de projet qui croit à son idée, par conviction, et qui œuvre auprès de la gouvernance de son entreprise pour être autorisé à le développer en interne.  
F. Rouvier (Renault) a travaillé un an sur son projet « Mobilize », relevant de l'économie sociale et solidaire, avant d'obtenir l'accord du COMEX pour le développer. Sa motivation était de contribuer à « rendre le monde meilleur ».

Au cours des différentes phases traversées par les intrapreneurs (« pitch », préparation, accompagnement, incubation, maturation, tests et développement business), les leviers de motivation au quotidien se caractérisent pour eux par :

- le besoin d'aller jusqu'au bout du processus, de se prouver qu'ils en sont capables,
- l'envie d'apprendre de nouvelles méthodes de travail, notamment via les accompagnements et formations mis en place par les entreprises, et de développer de nouvelles compétences,
- la liberté d'action,
- mais aussi parfois l'émulation et la symbiose de l'équipe projet qui crée une énergie positive « boostante ». Pour L. Soulerot (Renault), l'entente au sein de l'équipe a constitué un déterminant majeur dans la réussite du projet.

## 2. Quelle satisfaction ont-ils trouvé dans cette expérience ?

Les sources de satisfaction des intrapreneurs se sont révélées nombreuses, même si certains écueils ont été soulignés.

Le retour est unanime sur le développement personnel induit par les expériences entrepreneuriales qui nous ont été relatées : se dépasser, oser, faire tomber les barrières, bousculer les codes, réfléchir autrement, améliorer sa posture, appréhender un réseau...

L'expérience est telle, nous a confié un intrapreneur, que la fin de l'aventure, suite à une décision des sponsors ou du COMEX, ne peut pas être considérée, de son point de vue, comme un échec (faisant ainsi écho au « droit à l'échec » prôné largement par son entreprise).

L'acquisition de nouvelles compétences a également été reconnue et appréciée par tous : le travail en transversalité, les méthodes agiles, l'organisation, la culture du feed back...

*« On apprend tous les jours. On a des moyens. On a la liberté d'entreprendre »* (un intrapreneur d'un opérateur télécom).

Parmi ces éléments de satisfaction, l'accompagnement prévu par les dispositifs spécifiques mis en place par les entreprises (formation, coaching ...) est important pour les intrapreneurs : il contribue à leur satisfaction et donc à leur motivation. Ceci confirme l'intérêt que peuvent avoir les dispositifs structurels spécifiques dans le développement de l'intrapreneuriat, souligné par la littérature (cf. partie B-§2).



La reconnaissance du travail accompli, du projet mené, constitue à chaque fois une récompense appréciée, voire indispensable.

En effet ce besoin de reconnaissance peut se concrétiser à chacune des étapes des expériences relatées : reconnaissance du comité de validation des projets ou du CODIR/COMEX selon les entreprises, reconnaissance au sein de l'équipe projet, reconnaissance de ses pairs intrapreneurs, puis reconnaissance de l'organisation tant lors du développement du projet que lors de son éventuel aboutissement.

Certains ont bénéficié d'une meilleure visibilité dans leur organisation, source pour eux de grande satisfaction.

A. Caselles et N. Lemaire (Bouygues) nous confient : *« on a du soutien. L'entreprise nous met sur le devant de la scène et nous fait confiance »*.

Pour F. Rouvier (Renault), certaines satisfactions et valorisations ont constitué de vraies récompenses : *« quand le directeur RSE a décidé d'utiliser le nom Mobilize comme nom générique de toute la RSE »* ou *« l'acceptation par Renault que l'on devienne un domaine d'expertise stratégique : ça entérine le fait que l'on est stratégique »*.

V. Vidal-Dhorne (intrapreneuse, Société Générale) explique quant à elle avec fierté et reconnaissance que son équipe a fait l'objet d'un plan de communication au niveau de groupe : interventions dans des séminaires pour présenter le concept et communiqués de presse.

Il ressort de nos entretiens que ces enrichissements personnels et intellectuels ont comblé la grande majorité des intrapreneurs interrogés.

*« Les intrapreneurs doivent se rendre compte de tout ce que l'expérience leur a apporté et du fait qu'ils peuvent apporter beaucoup aux autres, ils véhiculent une énergie positive »* (V. de La Bachelerie, Société Générale). C'est en effet un enjeu pour les entreprises qui investissent dans des dispositifs intrapreneuriaux : que l'énergie, l'expérience « perlent » sur les autres collaborateurs, qu'elles profitent à tous pour changer progressivement les façons de travailler.

Nous retenons un bilan très positif de la part des intrapreneurs sur leur expérience. Cependant à chaque fois que la question de l'existence d'une « récompense » a été posée, elle a surpris nos interlocuteurs et une certaine gêne s'est installée. La question était spontanément associée à l'aspect financier et, pour la quasi-majorité ce n'était pas un sujet tellement ils s'étaient enrichis humainement de l'expérience :

- Pour V. Vidal-Dhorne (Société Générale) : « *ce sont de belles rencontres [...], une ouverture aux autres extraordinaire [...], il y a d'autres profils et d'autres façons de travailler* ».
- « *Indirectement, on obtient une forme de valorisation... plein de choses qui n'étaient pas forcément attendues dans nos relations en interne et en externe, avec les bénéficiaires, clients, et partenaires...* » (L. Soulerot, Renault).

Mais si l'attente de rémunération financière directe n'a été soulevée que par quelques-uns qui indiquent que l'absence de rétribution peut décourager les talents, la question de l'intégration de l'intrapreneuriat dans les objectifs individuels de chacun, et donc dans l'attribution d'une part variable, a été très fréquemment soulevée. Les deux cas de figure ont été décrits : l'intégration de l'expérience intrapreneuriale dans les objectifs du collaborateur et donc sa reconnaissance financière et, à l'inverse, le passage sous silence et l'impact négatif sur le calcul de la rémunération variable.

Une personne interviewée a reconnu avec humour que la qualité de son sponsor - DRH Groupe - avait certainement joué, par rapport à d'autres, sur l'intégration de l'expérience intrapreneuriale dans ses objectifs annuels et, in fine, sur l'attribution de son variable.

Pour d'autres, l'investissement sur le projet a impacté leur rémunération variable compte tenu de la non-atteinte de leurs objectifs.

Il ressort que cette difficulté vient du fait que la question n'a pas été anticipée. Le manager qui évalue et détermine le variable reste le manager d'origine. Ou alors c'est le sponsor qui évalue mais la détermination du variable reste à la main du manager. La structure organisationnelle classique ne répond donc pas à ce type de situation.

Mais les entreprises sont sensibles à cette question et y travaillent (voir ci-après et II-B-§1).

Au-delà des sources de satisfaction, la prise de risque d'une aventure intrapreneuriale a été soulevée par une bonne partie des personnes interrogées et apparentée à une possible source d'inquiétude.

M. de Torres (Société Générale) évoque le fait de « *mettre de côté sa carrière, faire une sorte de parenthèse* ».

R. Contreras (Allianz) nous alerte sur le possible risque d'échec du projet en raison de l'augmentation de la charge et du rythme de travail et de sa répercussion sur la vie personnelle.

Pour autant rappelons-nous que cette prise de risque est toute relative en comparaison à l'entrepreneuriat, comme cela est avancé par certains auteurs (cf. revue de littérature, partie D-§3).

Il ressort de notre enquête terrain que les facteurs extrinsèques comme intrinsèques interviennent dans la motivation des intrapreneurs, confirmant ainsi la littérature qui n'a pas tranché entre les deux types de leviers (cf. partie C-§4).

Si les récompenses liées à l'apprentissage et au développement personnel sont très importantes, nous remarquons en revanche que la reconnaissance et la visibilité sont ressenties comme plus importantes qu'une quelconque récompense financière.

### 3. Quels sont les types de récompenses prévues ou à prévoir ?

Pour les responsables de programme interrogés, le paiement du salaire et la mise à disposition de moyens constituent à eux seuls LA récompense des intrapreneurs. Les intrapreneurs bénéficient d'accompagnement (coaching, cabinets conseil, start-up mais également mentors internes) et de formations, souvent de haut niveau.

Aucune des entreprises interrogées n'a déclaré avoir prévu une récompense financière dans ces contextes d'appel à projets.

*« Je n'ai jamais eu de demande explicite sur une reconnaissance financière »* (M. Desmoulins, intrapreneur, Renault).

Dans certaines entreprises, des actions avaient été promises mais n'ont, semble-t-il, pas été octroyées. Certains s'en défendent en indiquant que de toutes les façons ce n'est pas dans la philosophie de l'entreprise et du dispositif de prévoir des récompenses financières (entreprise de télécom et Renault par exemple). D'autres craignent un effet d'opportunité de la part de ceux qui envisageraient de quitter l'entreprise (Vinci).

*« On offre aux salariés de faire quelque chose d'unique dans des conditions de sécurité »* (responsable de programme au sein d'une entreprise de télécom).

Certaines entreprises ont développé des systèmes de récompense singuliers pour les intrapreneurs, allant du Trophée Innovation au parcours de certification HEC (entreprise de télécom). Chez Bouygues Construction, un parcours de certification est également en projet. Il s'agit ainsi de valoriser les expériences intrapreneuriales par un développement professionnel des individus.

Cette volonté de valorisation des formations et des parcours des intrapreneurs et de prise en compte du développement de leurs compétences se retrouve dans certaines entreprises interrogées même si la démarche est encore à l'état de projet (Allianz).

Au sein de Société Générale par exemple, après le lancement du projet en 2017, la RH a commencé progressivement à prendre en compte l'expérience intrapreneuriale dans les évaluations. « *Ça se fait progressivement, c'est un sujet délicat* » (T. Chappuis).

Cette pratique émerge progressivement, tout comme la littérature sur le sujet (cf. partie I-C-§4).

Quant à la problématique soulevée précédemment sur le calcul du variable, les entreprises y remédient progressivement.

Chez Allianz, il existe désormais une grille d'évaluation qui permet, pour la détermination de la rémunération variable du collaborateur, de tenir compte des compétences acquises dans le cadre de son expérience d'intrapreneur.

Il ressort de façon évidente que même si les intrapreneurs n'attendent pas, pour la grande majorité, de récompense financière, l'adaptation du modèle de leur rémunération constitue malgré tout un enjeu fort par les RH. Ce point sera ré-abordé dans nos recommandations RH de la partie 3.

L'entreprise doit donc veiller à ce que l'intrapreneur obtienne bien des récompenses, personnelles, professionnelles, ou dans une moindre mesure financières pour conserver sa motivation. Il lui appartient néanmoins en amont de sélectionner minutieusement l'individu et le projet : l'idée et l'équipe qui va le développer.

## F. Hypothèse n°5 : L'entreprise doit apporter la même attention à la sélection de ses porteurs de projet qu'aux idées elles-mêmes

Nous savons que l'intrapreneuriat peut générer des tensions au sein de l'organisation car son développement impose de créer des conditions de fonctionnement différentes.

C'est donc pour cette raison que les entreprises sont très soucieuses d'intégrer des personnes qui répondent à certains critères avant de se pencher sur leurs idées car les intrapreneurs auront à vaincre bien des résistances. Quel éclairage apporte notre enquête terrain ?

### 1. Quels sont les critères de sélection des individus et des idées ?

La curiosité et l'engagement sont deux critères recherchés chez les intrapreneurs. Un coach rencontré chez un opérateur télécom nous donne cette définition du bon candidat à l'intrapreneuriat. Selon lui, il s'agit « *d'une personne qui va plus loin que son idée c'est à dire qui est capable de poser les bases de son business model et qui s'est renseigné sur la concurrence* ».

M. Desmoulins (Renault) remarque que les candidats les plus motivés sont ceux qui ont un fort esprit entrepreneurial.

Mais d'autres critères comme la fidélité à l'entreprise sont aussi attendus. P. Bouffaron (ex Vinci), souligne que l'entreprise ne « *veut pas financer des personnes qui veulent partir de celle-ci car dans cette situation, l'entreprise paie une première fois en mettant des ressources et des moyens à disposition de l'intrapreneur, puis une seconde fois en perdant ses compétences lorsqu'il quitte l'entreprise* ».

Renault traite du sujet de la fidélisation avec un autre regard. L'entreprise cherche à utiliser l'intrapreneuriat pour fidéliser ses collaborateurs car elle estime que leur expérience a de la valeur. Le départ de collaborateurs pour entreprendre est donc perçu comme une perte pour l'entreprise. Celle-ci veut conserver ses collaborateurs avec une âme entrepreneuriale et capitaliser sur ses seniors pour transmettre. M. Desmoulins (Renault) dresse le constat suivant : « *Les personnes qui voulaient entreprendre finissaient par partir faute de dispositif* ».

L'adaptabilité et l'humilité sont aussi deux critères cités par nos interlocuteurs. R. Contreras (Allianz) nous partage sa vision : « *Il faut être suffisamment ouvert pour accepter que l'idée initiale ne soit pas la bonne et être capable de se remettre en question pour aller chercher l'idée qui corresponde au besoin réel* ».

Les intrapreneurs ont aussi le goût du risque et du challenge. V. Vidal-Dhorne (Société Générale) souligne que l'intrapreneur est « *une personne qui a pour qualité de ne pas avoir peur* ».

Certaines entreprises, comme Bouygues SA, sélectionnent sur d'autres critères comme celui de recruter des intrapreneurs parmi leurs collaborateurs jugés à haut potentiel. Dans ce cas-là, l'entreprise aide ses futurs intrapreneurs à trouver l'idée à la base de leur projet intrapreneurial en les faisant participer à des journées d'inspiration.

Une partie des entreprises qui sélectionnent les projets attache autant d'importance à l'individu qu'à l'idée. C'est le cas de cet opérateur télécom que nous interrogeons ou bien de Bouygues Construction.

Lorsque l'on évoque avec nos interlocuteurs les critères de sélection des idées, ils nous expliquent que les projets retenus doivent favoriser :

- les innovations de rupture et/ou le développement de nouveaux produits/services qui s'inscrivent dans la stratégie de développement du Groupe,
- les propositions de valeur en marge du business existant,
- les réponses concrètes à des problèmes internes rencontrés par les personnes au sein des directions (la dématérialisation des documents comptable à la Société Générale),
- la politique RSE des entreprises.

Cependant, peu d'entreprises nous expliquent clairement leurs critères de sélection des idées.

## 2. Quel est le processus de sélection de l'individu et de l'équipe ?

Concernant l'appel à projets, deux tendances sont observables :

- soit les collaborateurs se portent spontanément candidats,
- soit les entreprises sélectionnent ceux qui vont concourir.

Lorsque les collaborateurs se portent spontanément candidats, M. Desmoulins (Renault) remarque que les plus motivés sont ceux qui ont un esprit entrepreneurial (évoqué dans le paragraphe précédent) alors que d'autres s'engagent dans la démarche plus par opportunisme afin d'être identifiés par l'organisation. Pour lui, il est plus sécurisant d'aller chercher directement ceux qui ont un fort esprit entrepreneurial. Il arrive aussi que ce soit les entreprises qui sollicitent leurs futurs intrapreneurs. C'est le cas chez Bouygues SA. Chez Michelin, G. Colas des Francs (ancien Responsable des incubateurs, Michelin) nous explique avoir proposé à une personne qu'il connaissait de rentrer dans le programme d'incubation.

L'intrapreneur a besoin de s'entourer d'une équipe qui dispose de compétences différentes des siennes. Pour M. Desmoulins (Renault), « *l'inventeur solitaire qui veut mener son projet seul, cela ne marche pas* ».

La revue de littérature insiste d'ailleurs sur l'importance de la pluridisciplinarité des équipes.

Plusieurs de nos interlocuteurs, V. Vidal-Dhorne (Société Générale) et R. Contreras (Allianz) soulignent cette complémentarité des personnes comme un facteur clé de succès. Ils recommandent donc de consacrer du temps à la composition de l'équipe.

La connaissance au préalable des membres de l'équipe est aussi un élément qui favorise la cohésion de l'équipe et sa réussite.

Selon T. Chappuis (Société Générale), la constitution de l'équipe se fait « *plus sur la proximité entre individus que sur l'idée* ». Ce point est aussi partagé par A. Dufettelle et I. Bouteloup (intrapreneuses, Société Générale) « *les individus avaient déjà travaillé avant ensemble et qui partageaient le même goût du challenge et de l'innovation* ». Quant à M. de Torres (Société Générale), il n'a eu qu'à « *piocher* » au sein de son réseau professionnel et à choisir « *ceux avec lesquels il était le plus en accord sur le plan relationnel et la façon de travailler* ».

Cependant, d'autres interlocuteurs en nombre certes plus réduit, nous expriment que l'idée est à l'origine de leur adhésion, ce qui apporte un éclairage différent sur la constitution de l'équipe.

### 3. Evolution des hommes et des idées

Une fois que les équipes et les idées sont en place, ces deux paramètres peuvent évoluer dans la durée.

En effet, le porteur de projet peut changer car les compétences évoluent au fur et à mesure du projet. Pour P. Bouffaron (ex-Vinci), l'intrapreneur qui est à l'origine de l'idée n'est souvent pas le meilleur pour développer / commercialiser l'idée car cette étape requiert d'autres compétences : par exemple une forte capacité à communiquer, à obtenir des relais politiques et à avoir une vision du marché externe. Certains membres de l'équipe partent faute de pouvoir concilier leur projet intrapreneurial avec leur vie personnelle et/ou avec leur activité d'origine lorsqu'ils ne sont pas détachés à 100% sur le projet.

Les idées évoluent aussi. Plusieurs intrapreneurs ont « pivoté ». S. Benjelloun (intrapreneur, Vinci) a changé de projets car son idée de départ ne rencontrait pas son marché (le fameux « fit to market » évoqué plus haut).

A l'issue de notre enquête terrain, nous confirmons qu'il est plus important de faire confiance aux individus qu'aux idées. Par ailleurs, une entreprise peut parier plus facilement sur son collaborateur qu'elle connaît bien plutôt que sur le potentiel d'une idée qu'elle ne peut pas mesurer dans le temps. Certaines personnes rencontrées remettent d'ailleurs en cause le rôle des jurys et estiment que ces derniers ne doivent pas filtrer le potentiel d'une idée mais plus encourager à la prise d'initiative.

Concernant le porteur du projet, il fait preuve de conviction pour vendre son projet et participe à la transformation culturelle et organisationnelle de son entreprise. L'un de nos interlocuteurs au sein de l'opérateur télécom résume le rôle de l'intrapreneur : « *Il sait hacker les règles tout en restant dans l'esprit des règles* ».

Cette enquête terrain passionnante nous permet de formuler des recommandations pour favoriser le succès des démarches entrepreneuriales. Elles s'adressent à l'ensemble des parties prenantes.



### III. RECOMMANDATIONS

Notre enquête terrain a permis de confirmer plusieurs des hypothèses issues de notre revue de littérature. Elle nous a aussi aidées à tirer quelques enseignements importants sur la base desquels nous avons construits les recommandations présentées ci-après.

Nous retenons de nos rencontres avec les entreprises que le développement de l'intrapreneuriat, à petite ou à grande échelle et quel que soit le dispositif mobilisé, est avant tout une aventure humaine. Dans cette optique, nos recommandations 2 et 3 reposent sur l'implication de deux acteurs clés que sont les RH et les managers dont nous précisons la mission et la posture pour développer l'intrapreneuriat.

#### A. Recommandation n°1 : Favoriser l'implication par une connaissance précise des objectifs et le suivi d'indicateurs de mesure

Comme nous avons pu le constater tout au long de notre enquête terrain, la conception d'un programme intrapreneurial nécessite la prise en compte des intérêts de l'ensemble des parties prenantes (COMEX, Direction de l'innovation, RH, managers...). Cela implique, pour les personnes en charge de développer un tel programme, de convaincre l'ensemble des parties prenantes et d'en aligner les objectifs.

##### 1. Impliquer l'ensemble des parties prenantes

Notre première recommandation aux entreprises consiste à cartographier l'ensemble des parties prenantes à un programme intrapreneurial en listant pour chacune d'entre elles, les opportunités et les menaces d'un tel programme. Il s'agit de réfléchir, préalablement à toute démarche, à des solutions pour contrer les éventuels freins ou blocages et conduire in fine toutes les parties prenantes à concourir à la réussite du programme.

Une fois les parties prenantes identifiées, il est ensuite nécessaire d'aller convaincre chacune d'entre elles et de s'accorder sur des objectifs prioritaires pour ensuite définir les principaux aspects du programme. Nous préconisons notamment de formaliser, sous la forme d'une charte par exemple, les points suivants :

- les thèmes d'innovation afin de préciser le cadre de l'innovation aux futurs intrapreneurs pour orienter l'initiative intrapreneuriale,

- les modalités de sélection des projets et des équipes,
- les modalités d'accompagnement des projets (côté intrapreneur et côté manager),
- le temps accordé aux intrapreneurs,
- la rémunération des intrapreneurs,
- l'évaluation des projets,
- l'évaluation du programme,
- les conditions de retours des intrapreneurs.

## 2. Mesurer la performance d'un programme intrapreneurial

Si l'alignement des parties prenantes sur des objectifs prioritaires est un préalable nécessaire à la conception du programme, nous recommandons également la formulation d'indicateurs pour mesurer la performance du programme au regard des objectifs visés. Cet aspect du dispositif doit être abordé dès le démarrage, au même titre que la définition des objectifs, pour permettre de mesurer la performance du programme dès les premières phases, pivoter si nécessaire et garder toutes les parties prenantes mobilisées et impliquées.

Même si nous avons questionné les entreprises rencontrées sur la mesure de leur programme, notre approche terrain ne nous a pas permis de mettre en avant une pratique référente en la matière.

Aussi, nous proposons ci-après quelques indicateurs qui nous semblent pertinents pour à la fois suivre l'intensité et mesurer la performance du programme :

<b>Partie prenante</b>	<b>Axe de la mesure</b>	<b>Indicateur</b>
<b>DRH</b>	Diffusion des compétences intrapreneuriales ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégrer à la revue annuelle l'évaluation des collaborateurs sur des compétences dites « intrapreneuriales » clés et mesurer la diffusion / l'évolution de ces compétences sur toute la durée du programme.</li> <li>- Suivre le taux de mobilité et le taux de promotion professionnelle.</li> </ul>
	Impact de l'intrapreneuriat sur l'engagement des collaborateurs ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivre le turnover et mesurer son évolution tout au long de la durée du programme.</li> <li>- Identifier, au travers d'un baromètre, le taux d'engagement salarié avant, pendant et après le programme.</li> </ul>
<b>Direction de l'innovation</b>	Impact de l'intrapreneuriat sur la capacité de l'entreprise à innover ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivre l'évolution des nouveaux produits/services dans le portefeuille total de</li> </ul>

<b>Partie prenante</b>	<b>Axe de la mesure</b>	<b>Indicateur</b>
		produits/services de l'entreprise.
<b>Managers</b>	Diffusion de l'esprit intrapreneurial au sein des équipes ?	- Suivre le nombre d'initiatives / de projets intrapreneuriaux déclarés / réalisés au sein des services ou équipes.
<b>COMEX</b>	Performance globale de l'intrapreneuriat ?	- Si objectif économique : suivre le ROI (P&L intrapreneuriat). - Si objectif culturel : évaluer la marque employeur (à travers des enquêtes, le suivi du nombre moyen de candidatures, la notoriété de l'entreprise sur des plateformes de type glassdoor), et évaluer par un questionnaire le degré d'appropriation par les équipes de l'esprit intrapreneurial.

Nous attirons l'attention de nos lecteurs sur l'utilisation de ces indicateurs. Ils ne peuvent être qu'un élément d'appréciation parmi d'autres car des facteurs extérieurs à l'intrapreneuriat peuvent venir impacter positivement ou négativement ces indicateurs.

En synthèse, nous recommandons aux entreprises de réfléchir en amont à un ou plusieurs indicateurs permettant de mesurer, dans un contexte donné, la performance d'un dispositif intrapreneurial au regard du ou des objectifs fixés.

Intéressons-nous maintenant aux moyens de mobiliser les managers, lesquels nous sont apparus en marge du dispositif.

## B. Recommandation n°2 : Miser sur les managers et les impliquer

Si les membres des comités de direction ou comité exécutif sont plutôt bien associés aux démarches intrapreneuriales de leur organisation, notre enquête terrain met en évidence que les intérêts des managers sont peu ou pas pris en compte. Aucun plan d'actions vraiment concret à leur égard ne nous a été rapporté par les responsables de programme interviewés. Aussi, il nous paraît important d'attirer l'attention de ces derniers, et celle des directions d'entreprise, sur les actions possibles à mettre en œuvre pour mieux accompagner les managers, et les impliquer pour insuffler l'esprit intrapreneurial au sein de leurs équipes.

### 1. Informer largement les managers

Comme abordé lors de notre revue de littérature, une communication claire et mobilisante à l'égard de l'ensemble des salariés est essentielle pour stimuler l'innovation. Les salariés doivent être informés de la possibilité de développer des projets, que ce soit dans le cadre d'un dispositif formalisé ou d'une dynamique plus spontanée. En ce qui concerne les managers, dans la continuité de notre première préconisation, nous recommandons une information plus complète. En effet, pour mieux les impliquer, ceux-ci doivent connaître, en plus de la possibilité d'intraprendre ouverte aux collaborateurs, les modalités et les étapes du dispositif mais surtout aussi les objectifs poursuivis et les bénéfices attendus pour les intrapreneurs, pour la dynamique de leur propre équipe et pour l'organisation. Cette information doit leur être communiquée dès le départ pour qu'ils intègrent ces différentes dimensions avant d'y être directement confrontés.

Concrètement, il peut s'agir d'une réunion collective, en présentielle ou sous forme de webinar, sur un format court et au cours de laquelle le responsable de programme et le référent RH le cas échéant (voir recommandation 3 ci-après), communiquent les informations importantes et répondent aux interrogations des managers.

Le lien doit être maintenu par la suite avec les managers. Nous proposons une diffusion large des contacts des référents du programme et référents RH, sous la forme par exemple d'une communication sur l'intranet, d'un courriel auprès des managers ou d'une newsletter.

Si ces moments d'information et d'échanges sont essentiels pour « embarquer » le plus possible de managers, ils doivent être corrélés à d'autres initiatives.

## 2. Accompagner les managers vers une posture intrapreneuriale

### *a) Participer à la détection des intrapreneurs*

Selon nous, il est important que les managers interviennent, en lien avec les services RH qui les accompagneront, à la détection des intrapreneurs de leur équipe que ce soit à l'occasion des entretiens d'évaluation ou dans l'activité au quotidien.

### *b) Participer au suivi des projets*

Une autre voie à explorer pour impliquer les managers dans le dispositif consiste à leur offrir la possibilité de participer au suivi du projet intrapreneurial de leurs collaborateurs.

Nous savons que les intrapreneurs présentent l'avancée de leur projet de façon régulière à leurs sponsors, aussi nous préconisons que le n+1 y soit invité systématiquement.

Cette participation présente des intérêts multiples, et permet aux managers :

- de s'extraire de leur quotidien et de s'enrichir (nouvelles rencontres, problématiques et modes de fonctionnement différents),
- de comprendre le chemin parcouru par le collaborateur,
- d'intégrer l'acquisition par le collaborateur de nouvelles compétences et
- de garder le lien avec le collaborateur pour faciliter par la suite son éventuelle réintégration.

En assistant aux comités de suivi, le manager sera plus à même d'accompagner et d'encourager son collaborateur. Cette implication participe aussi à l'objectif de transformation et d'acculturation recherché par les entreprises.

Il doit s'agir d'une possibilité et non d'une obligation car on ne peut être un ambassadeur malgré soi !

Il convient également d'impliquer les managers qui se situent entre le n+1 de l'intrapreneur et le CODIR/COMEX. Pour cela, ils doivent connaître les projets intrapreneuriaux des équipes de leur périmètre. Nous préconisons donc que ce point soit inscrit à l'ordre du jour des revues managériales ou des réunions de BU, mensuellement ou trimestriellement. Concrètement, il peut s'agir d'une présentation des projets intrapreneuriaux sur la base des informations recueillies soit directement auprès des managers d'intrapreneurs, soit auprès du responsable de programme ou du référent RH.

### *c) Permettre une appropriation des méthodes utilisées*

Le mode de fonctionnement des équipes œuvrant pour un projet intrapreneurial s'appuie sur des méthodes dites agiles et une organisation plutôt holacratique qui favorisent l'innovation.

Les méthodes dites agiles font appel à la co-construction et au partage, à la transversalité, à l'encouragement du changement et à la responsabilisation de tous les membres dans un objectif d'efficacité et de satisfaction du client.

Il a été observé que le rôle et la posture du manager envers ses intrapreneurs sont primordiaux. Nous proposons donc d'expérimenter un « cran au-dessus » : nous prôtons, pour les entreprises qui pourront y mettre les moyens, d'inciter les managers à adopter une posture intrapreneuriale, en les formant à ces méthodes de travail, pour stimuler l'intrapreneuriat au plus proche des opérations.

D'une part, ils pourront choisir de les appliquer au sein des unités relevant de leur responsabilité, ce qui concourra au développement et à une meilleure acceptation de l'intrapreneuriat dans les équipes. D'autre part, ils contribueront à la transformation de l'entreprise en parallèle de l'action même des intrapreneurs sur l'organisation.

Ce changement des modes de travail peut en effet permettre un renouveau du management, plus collaboratif, fondé sur l'initiative et la prise de risque, le partage, l'autonomie et la responsabilisation de tous les membres.

Une fois les managers plus au fait de l'intrapreneuriat, ils pourront susciter des vocations intrapreneuriales, inciter les membres de leurs équipes à persévérer dans une idée, les soutenir et ainsi devenir acteur de l'intrapreneuriat.

### 3. Motiver les managers en faveur de l'intrapreneuriat

A l'instar des intrapreneurs, il convient de prendre en compte la motivation des managers qui s'impliquent dans le développement de l'intrapreneuriat.

En effet, les managers opérationnels ont pour rôle de servir la rentabilité de l'entreprise. Il est alors difficile de les inciter à déroger au business model pour soutenir des innovations qui potentiellement peuvent impacter la réalisation de leurs objectifs. Aussi, il convient de réduire au maximum l'impact opérationnel qui découle des initiatives intrapreneuriales.

Concrètement cela passe par le remplacement, chaque fois que cela est possible et avec l'aide du référent RH, des ressources qui partent avec l'attribution d'un budget adéquat et suffisant.

Il convient également de veiller à ce que la non-atteinte de leurs objectifs du fait de l'intrapreneuriat n'impacte pas, in fine, leur part variable.

Nous en appelons donc à la vigilance des Directions Générales qui, lors de l'évaluation des objectifs, devront s'assurer que les managers ne soient pas pénalisés par cette situation nouvelle d'intrapreneuriat au sein de leurs équipes. Cela nous paraît essentiel pour éviter la frustration des managers.

Faut-il aller jusqu'à intégrer l'accompagnement des intrapreneurs dans les objectifs des managers et considérer une reconnaissance financière ? Oui, dans la mesure où ils sont une partie prenante à part entière.

Les objectifs pourraient reposer sur :

- l'assiduité aux comités de suivi,
- le nombre d'initiatives intrapreneuriales du service (projets non sortis),
- le nombre de projets intrapreneuriaux réalisés au sein du service (projets aboutis).

L'objectif de ces différentes mesures à destination des managers est de les rendre facilitateurs mais également acteurs de l'intrapreneuriat pour un intrapreneuriat plus diffus, constitué de multiples innovations au quotidien.

Si l'implication des managers est essentielle pour insuffler l'esprit intrapreneurial au sein des équipes, elle doit s'accompagner d'un soutien des équipes RH.

## C. Recommandation n°3 : Disposer d'un accompagnement RH spécifique et adapter la politique RH

Notre enquête terrain montre que la Direction des Ressources Humaines est partie prenante dans les dispositifs intrapreneuriaux.

Néanmoins, son rôle est très disparate en fonction des organisations alors que, de façon quasi unanime, les intrapreneurs rencontrés nous ont fait part de leur besoin d'accompagnement RH.

Un accompagnement RH spécifique se révèle indispensable à toutes les étapes du projet intrapreneurial. Nous recommandons donc aux entreprises de désigner un RH référent qui intervienne à la fois auprès des intrapreneurs et des managers.

### 1. Mettre en place un référent RH et définir son rôle

#### *a) Au moment de la sélection des candidats*

La constitution des équipes compte autant que les idées dans le cadre de la réussite des projets intrapreneuriaux.

Nous préconisons ainsi que le référent RH participe au processus de sélection des intrapreneurs, afin de s'assurer que le candidat dispose des qualités nécessaires (prise d'initiatives, autonomie, persévérance, résilience...) à la réussite du projet.

Outre la validation des compétences, le référent RH devra s'assurer que la situation du candidat est compatible avec les enjeux d'un projet intrapreneurial. Il convient ainsi de veiller à ce que l'intrapreneur soit dans une situation professionnelle et personnelle lui permettant de s'engager dans un projet qui nécessite un fort investissement pendant des mois, voire des années. Pour ce faire, nous recommandons la mise en place d'entretiens spécifiques de présélection RH.

#### *b) Durant la réalisation du projet intrapreneurial*

Le référent RH doit jouer un rôle auprès des intrapreneurs, mais aussi des managers.

#### Suivre les intrapreneurs et leur montée en compétence :

L'accompagnement RH se matérialise par un suivi régulier des intrapreneurs de façon à comprendre, avec les managers et, le cas échéant, le responsable de programme, les besoins, attentes et doutes de l'intrapreneur et s'assurer que ce dernier ne se trouve pas en situation d'échec. Nous recommandons la



mise en place d'entretiens de suivi mensuels avec les intrapreneurs mais aussi des échanges réguliers avec les responsables de programme et coachs.

La mise en place d'actions de formation contribue au développement des compétences de l'intrapreneur. Ces actions pourront être valorisées dans le parcours du collaborateur intrapreneur, en mettant en place une certification des compétences développées (par exemple en créant une CQP « maison » validé par un organisme de formation) ou encore en intégrant ces compétences dans les référentiels métiers de l'entreprise et dans les fiches de poste.

Par exemple, les compétences visées pourraient être :

- le développement d'une approche entrepreneuriale,
- la collaboration et l'esprit d'équipe,
- la gestion de projet et la flexibilité,
- la prise de décision et la prise d'initiatives,
- la capacité à mobiliser et à développer son réseau.

Le référent RH est aussi un facilitateur pour les équipes d'intrapreneurs. Il les soutient, s'assure de leur motivation et de leur engagement. Il intervient en collaboration avec les coachs externes ou internes qui accompagnent les équipes dans la réalisation de leur projet.

Nous préconisons aussi un accompagnement plus centré sur la gestion des émotions pour les intrapreneurs, sous forme d'un coaching par exemple. En effet, une meilleure connaissance de soi (et en particulier du triptyque émotion, pensée, action) et du fonctionnement des autres rend l'intrapreneur plus fort et plus à même de réussir son projet.

#### Accompagner les managers :

Nous avons observé lors de notre enquête terrain que les managers étaient peu impliqués dans la démarche intrapreneuriale.

Agissant en « chef d'orchestre », le référent RH doit être le relai des dispositifs auprès des managers de proximité et du top management et s'assurer de leur soutien en participant activement aux actions mises en place au profit des managers (cf. recommandation n°2).

Le référent RH peut aussi faciliter le détachement de l'intrapreneur de son poste en étudiant avec le manager les possibilités de remplacement ou de réorganisation.

Lorsque l'intrapreneur n'est pas dédié à 100% à son projet, le référent RH doit également s'assurer de la prise en compte de l'expérience intrapreneuriale dans la grille d'évaluation de l'intrapreneur. Pour ce faire, le référent RH doit établir, avec le responsable de programme et le manager de l'intrapreneur, une grille d'évaluation spécifique. Cette grille devra tenir compte des compétences spécifiques attendues dans le cadre du projet intrapreneurial. Les objectifs de l'intrapreneur doivent également être adaptés pour éviter que le salarié qui s'engage dans un projet intrapreneurial ne soit pénalisé car, étant partiellement détaché de son service, il aura plus de mal à atteindre les objectifs définis pour son poste. Nous préconisons en conséquence d'intégrer des objectifs propres au parcours d'intrapreneur. Ces objectifs devront être définis par le référent RH avec le responsable de programme et partagés avec le manager. L'évaluation des objectifs relève de la personne en charge du suivi du projet.

### *c) A l'issue du projet*

Le suivi des intrapreneurs est particulièrement important dans le cadre de la préparation des intrapreneurs à « l'après projet », lorsqu'ils retournent dans leur poste d'origine ou intègrent un nouveau poste.

Le référent RH va faciliter leur réintégration en faisant notamment le lien avec le manager et en valorisant leur parcours intrapreneurial. Il accompagne l'intrapreneur et s'assure que ce dernier tire parti de son expérience intrapreneuriale et la partage. Dans ce but, nous préconisons un maintien du suivi de l'ancien intrapreneur par le référent RH pendant l'année qui suit la fin de son expérience intrapreneuriale ainsi que des échanges réguliers avec son manager pour étudier avec lui les possibilités de valoriser et de partager le parcours de l'intrapreneur.

Nous avons vu dans notre étude terrain, que le sujet de la reconnaissance était complexe car les avis étaient différents. Néanmoins, nous préconisons aux entreprises de mettre en valeur leurs intrapreneurs en fonction des étapes parcourues.

<b>Etape réalisée</b>	<b>Proposition</b>
<b>Appel à projet</b>	Courrier du Président remerciant les collaborateurs pour leur engagement.
<b>« Pitch »</b>	Présentation du projet sur l'intranet.
<b>L'incubation</b>	Certification. Augmentation du coefficient de leur poste à la suite de leur retour dans leur service d'origine ou lors de leur arrivée dans un nouveau service. Prioritaire pour une mobilité en interne.

## 2. Disposer d'une politique RH spécifique

Au-delà de la mise en place d'un référent RH et de la réalisation des missions que nous avons exposées, l'intrapreneuriat doit s'inscrire dans la politique RH de l'entreprise afin d'en favoriser son développement.

La DRH dans son ensemble doit ainsi être impliquée dans l'émergence de l'esprit intrapreneurial. Elle doit contribuer à la diffusion d'une culture intrapreneuriale (prise d'initiatives, autonomie, droit à l'erreur...) auprès des managers et des équipes et encourager les dispositifs intrapreneuriaux ou les initiatives intrapreneuriales des collaborateurs à tous les niveaux de l'entreprise.

Cette diffusion de la culture intrapreneuriale passe à notre sens par la mise en place d'actions de formation et de communication. Par exemple, le développement de formations sur la gestion de projet et le travail en mode projet pourrait contribuer à favoriser la prise d'initiatives et l'autonomie.

Il nous semble également important que les processus RH (formation, recrutement...) soient cohérents avec cette démarche. Les RH interviennent notamment dans la détection de profils intrapreneuriaux, à la fois au sein des équipes mais également lors des recrutements en identifiant des candidats avec des compétences, un état d'esprit, voire une expérience intrapreneuriale.

La politique de formation de l'entreprise doit aussi jouer son rôle par la mise en place de formations orientées vers le développement de compétences intrapreneuriales (ex. gestion de projet), au-delà des formations dédiées aux intrapreneurs.

## CONCLUSION

Dans le cadre de ce mémoire d'expertise, nous avons souhaité étudier le développement de l'intrapreneuriat en allant à la rencontre de grandes entreprises qui se sont emparées de ce concept original pour transformer leur organisation. Notre objectif consistait à identifier les leviers qui contribuent au développement, voire au succès, de la démarche intrapreneuriale à travers le regard, des responsables de programme ou membre de la Direction et celui des intrapreneurs eux-mêmes.

Notre enquête terrain auprès de 8 grandes entreprises nous a permis de constater que les programmes déployés à plus ou moins grande échelle, pour répondre à des objectifs aussi nombreux que variés, faisaient tous appel aux mêmes leviers.

Les dispositifs observés, qui n'ont pas tous la même envergure, mais se décomposent en étapes assez similaires de présentation puis de sélection du projet et des hommes, d'accélération et de développement le cas échéant. Ils permettent à l'intrapreneur de disposer très rapidement d'une « boîte à outils » pour intraprendre. Les intrapreneurs sont le plus souvent « exfiltrés » de leurs services d'origine pour développer leurs projets.

Portés par la Direction, ces dispositifs concrétisent son engagement à conduire l'entreprise vers l'innovation. Ils sont l'occasion de communiquer et de créer de l'émulation au sein du corps social. Ils contribuent ainsi à fidéliser des collaborateurs tentés par une aventure entrepreneuriale ou de « startupper » et contribuent également à dynamiser l'image externe de l'entreprise.

Les dispositifs accroissent la créativité des collaborateurs et l'émergence de nouveaux projets, même si d'autres formes d'innovation et d'intrapreneuriat peuvent exister en parallèle.

L'intrapreneuriat dans ces organisations est générateur de valeur. Il permet de s'éloigner de la lourdeur structurelle de l'organisation par la mise en œuvre de formes d'organisation du travail plus agiles et un questionnement des processus en place. Le changement progressif des méthodes de travail permet d'aller plus vite.

Du point de vue des Ressources Humaines, il favorise l'acquisition de nouvelles compétences et contribue à un changement d'état d'esprit (prise de risque et expérimentation) et à une acculturation progressive des différentes parties prenantes.

C'est une approche apprenante. Néanmoins des risques et écueils nous sont apparus.

L'intrapreneuriat peut générer des frustrations et déceptions importantes pour l'ensemble des parties prenantes. L'intrapreneuriat met sous tension l'organisation et ses acteurs car il vient bousculer le mode de fonctionnement habituel de l'entreprise. La mobilisation d'un individu sur un projet intrapreneurial peut désorganiser l'équipe à laquelle il appartient selon la façon dont l'intrapreneuriat est mis en œuvre. Des tensions peuvent apparaître très rapidement si la charge de travail augmente.

Les intrapreneurs peuvent se retrouver « déconnectés » de l'organisation pendant leur projet. Quand ils en sortent, après s'être fortement engagés, ils peuvent être déçus, voire se sentir abandonnés. Le risque d'un départ de l'entreprise est avéré et l'image de cette dernière peut en être potentiellement affectée.

L'entreprise encourt également le risque d'une absence de retour sur investissement au regard des moyens, du discours et de l'énergie mobilisés car elle n'est pas capable de le mesurer.

A l'issue de cette enquête terrain, nous nous sommes interrogées sur la portée des programmes développés en fonction des objectifs qui nous ont été exprimés.

Nous observons que finalement le nombre de collaborateurs engagés dans l'intrapreneuriat est assez faible au regard des effectifs des entreprises rencontrées, que les projets qui se développent grâce à ces dispositifs le sont souvent en marge de l'organisation et qu'ils ne génèrent pas autant d'innovations qu'initialement prévu.

Ces programmes ne sont-ils pas trop éloignés de l'activité quotidienne pour les entreprises qui se préoccupent de leur transformation ?

C'est pourquoi, nous avons émis des recommandations précises à savoir : engager l'ensemble des parties prenantes sur des objectifs partagés, piloter le développement des programmes au moyen d'indicateurs, impliquer les managers et structurer un accompagnement RH.

Ces recommandations visent à instaurer un schéma d'intrapreneuriat plus intégré à l'organisation qui, au-delà des innovations qu'il peut générer, serait encore plus efficace pour accompagner la transformation de l'entreprise. Nous proposons notamment de repenser l'intrapreneuriat à un niveau plus local, au cœur des équipes, pour toucher un plus grand nombre de personnes prêtes à intraprendre.

Et si nous devions passer le témoin pour poursuivre nos travaux, quelles pistes aurions-nous envie d'investiguer ?

Nous aurions le désir de partir à la rencontre d'entreprises plus mûres sur le sujet pour voir comment elles ont fait évoluer leur démarche. Sont-elles restées sur un programme relativement fermé, uniquement dédié à quelques personnes reconnues pour leur mérite et/ou pour leur idée ou bien ont-elles décidé d'ouvrir leur démarche à plus de collaborateurs comme le fait par exemple Google qui offre à chaque salarié d'intraprendre une journée par semaine ? Il serait aussi intéressant d'étudier les travaux de Saras Sarasvathy qui démontrent comment l'entrepreneuriat peut être à la portée de tous à travers les principes de l' « effectuation » et dans quelle mesure ils peuvent s'appliquer à l'intrapreneuriat proposé au plus grand nombre. Si les conclusions étaient positives, les PME pourraient se lancer dans l'aventure avec plus de facilité car cette approche nécessite peu de moyens. Cet intrapreneuriat intégré n'est-il pas ici une illustration du principe de l'innovation frugale cher à Navi Radjou qui considère que l'on peut faire mieux avec moins en étant ingénieux et malin ? Nous serions aussi curieuses d'étudier l'intrapreneuriat dans les pays Anglo-Saxons, pays dont on loue souvent le droit à l'erreur.

L'avenir nous dira si ce concept d'intrapreneuriat perdurera dans l'entreprise et si la fonction d'intrapreneur sera pérenne, voire institutionnalisée. Comme les entreprises et les intrapreneurs, tels des explorateurs, nous avons embarqué et avons navigué entre bourrasques et mer calme pour atteindre notre port de destination 18 mois plus tard en considérant que l'intrapreneuriat est l'affaire de tous, voire à la portée de tous. Comme les entreprises et les intrapreneurs, nous avons rêvé d'un monde où coexisterait la liberté d'entreprendre et la protection de l'entreprise et avons cheminé avec passion au rythme des cymbales de l'intrapreneuriat pendant ces derniers mois. Quel beau chemin parcouru ensemble. Ainsi que le disait Proust : « Il n'y a pas de réussite facile ni d'échecs définitifs. »

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Ouvrages :**

N. Alter (2000), L'innovation ordinaire, Presse Universitaire de France

O. Basso (2000), L'intrapreneuriat, Economica

O. Basso, T. Legrain (2004), La dynamique entrepreneuriale dans les grands groupes, Institut de l'Entreprise

C. Beaucourt, P. Louart (2000), Des entrepreneurs dans les franges du salariat, Histoire d'Entreprendre les réalités de l'intrapreneuriat, Edition EMS

V. Bouchard (2009), Intrapreneuriat – Innovation et croissance, Dunod

C. Carrier (2001), De la créativité à l'intrapreneuriat, Presse de l'Université du Québec

R. W. Y. Kao (1993), Defining entrepreneurship; Creativity and Innovation Management, Basil Blackwell Ltd

O. Laborde (2017), Innover ou disparaître, Dunod

E. Penrose (1959), The theory of the growth of the firm, Oxford: Blackwell

G. Pinchot (1985), Intrapreneuring. New York, Harper & Row 1985 - Traduction française (1986) Intraprendre, Les Editions d'Organisation

### **Articles :**

L. Adla, V. Gallego-Roquelaure (2016), La transformation des pratiques de GRH en PME innovantes, @GRH 2016/4, n°21, p. 47-69

A. Aït Razouk (2014), Mobilisation des ressources humaines et innovation des PME. Analyse longitudinale sur les données française, Revue française de gestion 2014/6, n°243, p. 107-126

N. Alter (2011) « Comment les dirigeants des organisations peuvent tuer l'innovation ? » Gestion 2011/4, vol. 36, p. 5 à 10

- J.Y. Barbier, C. Viala (2013), Les apports de l'intrapreneuriat à la modélisation de la créativité organisationnelle, *Humanisme &Entreprise*, n°313
- O Basso et al (2016), Les intrapreneurs, rebelles improbables, *Entreprendre et Innover* 2016/1, n°28, p. 28-37
- J. Birkinshaw (2003), Paradox of Corporate Entrepreneurship, *Strategy and Business*, vol. 30, p. 46-58
- V. Blanchot-Courtois, M. Ferrary (2009), Valoriser la R&D par des communautés de pratiques d'intrapreneurs, *Revue française de gestion* 2009/5, n°195, p. 93-110
- V. Bouchard, C. Bos (2006), Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle, une conception tronquée ? *Revue française de gestion* 2006, n°161, p. 95-109
- D. Brazeal et K.M Waever (1990), *Journal of creative behavior*
- P. Bueno Merino et al (2011), L'accès à l'excédent de ressources comme préalable au succès des initiatives entrepreneuriales : les leçons tirées du projet Snowblade de Salaomon, *Gestion* 2011/4, vol. 36, p. 34-43
- C. Carrier, S. Gélinas (2011), Quelles pratiques les PME peuvent-elles utiliser pour favoriser l'intrapreneuriat, *Gestion* 2011/4, vol. 36, p. 22-33
- J. Covin, D. Slevin (1991), A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, *Entrepreneurship: Theory and Practice* p. 7-25
- C.Cox et R.Jennings, (1995), *Leadership and organizational development journal*, p. 4-9
- C. Defelix (2014), postface du livre « Le DRH innovateur : Management des ressources humaines et dynamiques d'innovation » de Faiz Gallouj et Francois Stankiewicz, P.I.E. Peter Lang
- S. Dubouloz (2014), Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH. Une combinaison gagnante, *Revue française de gestion*, 2014/1, n° 238, p. 59-85
- J. Ferreira (2001), Corporate entrepreneurship : a strategic and structural perspective, *New England Journal of Entrepreneurship*, p. 59-71
- L-J. Filion, (1999), D'employés à intrapreneurs, *Cahier de recherche n°99-03, Chaire d'Entrepreneurship, Maclean Hunter, HEC Montréal*
- L-J Filion (2008), *Cahier de recherche n°2008-01, HEC Montréal*
- L-J Filion (2016/4), *Revue Gestion* vol. 41, HEC Montréal



- C.M Fiol (1995), *Entrepreneurship Theory and practice*, p. 71-90
- F. Galia (2003), *Compétence et Gestion des Ressources Humaines de l'Industrie française dans une perspective d'innovation*, ERMES – CNRS UMR 7017, Université Panthéon Assas Paris II
- Y. Gasse, (1989), *Utilisation de diverses techniques et pratiques de gestion dans les PME*, *Revue PMO*, 4, 1
- P.G Greene, Brush, C.G Hart MM (1999), *Entrepreneurship Theory and practice*
- R.D. Ireland, D.F. Kuratko, M.H Morris (2006), *A health audit for Corporate Entrepreneurship : innovation at all levels : part I*, *Journal of Business Strategy*, 27, 1, p. 10-17, consultable en version pdf de 4 pages sur [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com).
- R.D. Ireland, J. Covin, D. Kuratko (2009), *Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, n°1, p. 19-46
- N.F Krueger (2000), *The cognitive infrastructure of opportunity emergence*, *Entrepreneurship Theory and Practice*
- O. Lisein, F. de Zanet (2013), *Stimulants organisationnels et RH de l'intrapreneuriat*, *revue française de gestion*, vol. 33, n° 233, p. 141-160
- G. T. Lumpkin and Gregory G. Dess (1996), *The Academy of Management Review*, vol. 21, n°1, p. 135-172
- C. H. Matthews, M. W. Ford, and S. E. Human (2001), *The context of new venture initiation: Comparing growth expectations of nascent entrepreneurs and intrapreneurs*, In: *Frontiers of Entrepreneurship*, Bygrave, W. D. et al., Babson College, Wellesley, MA, 2001
- F. Pichault et T.Picq (2013), *Le rôle des RH dans l'entreprise tendue vers l'innovation. Clés d'analyse et interrogations*, *Revue française de gestion* 2013/4, n°233, p. 161-182
- G. Poulingue, O. Germain (2011), *Joindre un réseau pour devenir un meilleur intrapreneur : les enseignements du Club de Montréal*, *Gestion* 2011/4, vol. 36, p. 61- 68.
- K. Randerson, A. Fayolle, C.Defélix (2013), *Quelle GRH pour soutenir la dynamique entrepreneuriale des firmes ?* *Revue française de gestion* 2013, n°233, p. 75-88
- S D. Sarasvathy, (2001), *“Causation and Effectuation : Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency”*, *Academy of Management Review*, 26, p. 243-263

G. Teneau et N. Dufour (2015), « Le recrutement des intrapreneurs, un enjeu stratégique permettant la création de nouveaux produits et services », *Revue Management & avenir*, n°76, mars 2015, p. 93-110

N. Thornberry, (2001), *Corporate Entrepreneurship : Antidote or Oxymoron ?*, *European Journal*, vol. 19, n°5, p. 526-533

C. Viala, C. Leger-Jarniou “Mise en œuvre de la dynamique d’innovation intrapreneuriale”, communication présentée aux 3èmes journées Georges Doriot “L’intrapreneuriat : Au-delà des discours, quelles pratiques ?”, 4 et 5 mars 2010, Caen

R. Wunderer (2001), *Employees as “Co-Intrapreneurs” - a transformation concept*, *Leadership and organization Development Journal* (22, 5), p. 193-211

S. Zahra, J. Covin (1995), *Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: a longitudinal analysis*, *Journal of business Venturing* 10, p. 43-58

# ANNEXES

## A- Annexe 1 - Liste des personnes interviewées, par entreprise

Société	Nom du contact	Profil
Renault	Mickaël Desmoulin	Responsable de programme intrapreneurial
	Sylvie Dugencst	Intrapreneuse
	François Rouvier	Intrapreneur RSE
	Lachitia Soulcrot	Intrapreneuse RSE
Société Générale	Mathieu Alleaume	Direction Société Générale Consulting
	Isabelle Bouteloup	Intrapreneuse
	Thomas Chappuis	Responsable de programme intrapreneurial
	Anne Dufetelle	Intrapreneuse
	Véronique de La Bachelerie	Direction Société Générale Consulting
	Virginie Vidal-Dhorne	Intrapreneuse
	Mathieu de Torres	Intrapreneur
Allianz	Séverine Achat	Direction des RH en charge du suivi des intrapreneurs
	Rodolfo Contreras	Intrapreneur
	Rachel Hirel	Intrapreneuse
	Mehdi Lakhdar	Coach accompagnant des équipes d'intrapreneurs Allianz
	Frédérique Mascarin	Intrapreneuse
	Nicolas Vidal	Responsable de programme intrapreneurial
Vinci	Samir Bengelloun,	Intrapreneur
	Pierrick Bouffaron	A contribué à la mise en place de Léonard et du programme d'intrapreneuriat
Bouygues	Antonio Caselles	Intrapreneur
	Aude Caussemille	Direction des RH Bouygues
	Nicolas Lemaire	Intrapreneur
	Mélina Longpre	Direction du Développement durable & QSE
Opérateur Télécom		Responsable du programme intrapreneuriat
		Intrapreneur
		Coach au sein de l'intrapreneur studio
DDI/Michelin	Jérôme Charachon	Intrapreneur
Tyre dating/Michelin	Christophe Tesseraud	Intrapreneur (joint venture)
Safecube/Michelin	Wael Cheaib	Intrapreneur (100% filiale Michelin)
Michelin	Pedro Costa	Ex responsable de programme intrapreneurial Michelin
Michelin	Gilles Colas des Francs	Ex responsable des incubateurs Michelin
Michelin	Quentin Faucet	Intrapreneur

## B- Annexe 2 - Questionnaires utilisés

### 1. Guide d'entretien pour les intrapreneurs

- 1) Présentation des intervieweuses et du projet
- 2) Présentation du déroulé de l'entretien et demande si accord pour enregistrer l'échange
- 3) Présentation de l'interviewé (poste/parcours ? ancienneté dans l'entreprise ?)
- 4) Questionnaire :

<b>Emergence du projet :</b>
------------------------------

Pouvez-vous nous parler de votre projet intrapreneurial chez XXX ?

*Est-ce la première fois que vous intraprenez ?*

*Qu'est ce qui a suscité l'envie chez vous d'intraprendre ?*

*A quel stade de votre projet êtes-vous ? Qu'elle en est la suite ?*

*Comment vous êtes-vous lancé ? Seul ou avec d'autres personnes ?*

*Comment avez-vous constitué votre équipe ?*

Comment fonctionnez-vous au quotidien ?

<b>Facteurs de développement :</b>
------------------------------------

Que fait l'entreprise pour faciliter votre démarche ?

*Qu'est ce qui a été mis/est mis à disposition par votre entreprise pour vous permettre de mener à bien votre projet ?*

*Avez-vous été/êtes-vous réceptif à ces actions ?*

De quels soutiens bénéficiez-vous durant le projet ?

*Quelle est l'attitude du management ?*

*La DRH a-t-elle joué un rôle particulier ? Vous a-t-elle apporté une aide ?*

*Comment s'est effectué le choix du ou des sponsors ?*

*Avez-vous eu connaissance d'échecs ? Si oui, quelles sont l'attitude et la réaction de la Direction face à ces échecs ?*

Y a-t-il d'autres éléments, en dehors de l'entreprise, qui ont permis de développer votre projet ?

*Avez-vous fait appel à des ressources extérieures à l'entreprise ?*

Avez-vous rencontré des obstacles ou des difficultés ?

De quelles reconnaissances/récompenses bénéficiez-vous durant le projet ?

Qu'est-ce qui vous motive dans la réalisation de votre projet ?

#### **Mesure de la performance :**

Comment l'entreprise valide-t-elle les différentes étapes de votre projet ?

Comment l'entreprise évalue-t-elle la réussite de votre projet ? Quels sont les KPI utilisés ?

#### **Retour sur expérience :**

Et si c'était à refaire, que changeriez-vous ?

#### **Qualité d'intrapreneur :**

Selon vous, quelles sont les qualités primordiales d'un intrapreneur ?

*En tant qu'intrapreneur, qu'est-ce qui vous différencie de vos collègues ?*

*En quoi consiste pour vous être intrapreneur ?*

5) Vérification de la possibilité de citer la personne interviewée dans notre mémoire

6) Clôture de l'entretien, remerciements

## 2. Guide d'entretien pour les responsables de programme ou membres de la Direction

- 1) Présentation des intervieweuses et du projet
- 2) Présentation du déroulé de l'entretien et demande si accord pour enregistrer l'échange
- 3) Présentation de l'interviewé (poste/parcours ? ancienneté dans l'entreprise ?)
- 4) Questionnaire :

### **Emergence du programme :**

Pouvez-vous nous parler de l'intrapreneuriat chez XX ?

*Qu'est ce qui a fait que l'entreprise s'est intéressée à l'intrapreneuriat ? Qui est à l'origine de cet investissement dans l'intrapreneuriat ?*

*Depuis quand disposez-vous de programmes intrapreneuriaux ?*

*Comment cela se concrétise ? Pouvez-vous nous donner des exemples ?*

*Quels sont les objectifs visés ?*

### **Qualité d'intraprendre :**

Pour vous, c'est quoi intraprendre ?

### **Ressources et moyens :**

Quelles actions avez-vous mis en place pour développer l'intrapreneuriat ?

Comment avez-vous procédé ? Avec quelle organisation ?

*Quelles personnes ont été mises à contribution pour le développement de l'intrapreneuriat ?*

*Quel a été le rôle du management ?*

*En quoi la RH contribue-t-elle au dispositif, qu'est-ce qu'elle aurait pu faire de plus ou différemment ?*

*Quels moyens avez-vous octroyés aux intrapreneurs ?*

Comment identifiez-vous vos intrapreneurs ?

*Selon vous, quelles sont les qualités primordiales de l'intrapreneur ? Qu'est-ce qui le différencie ?*

Comment motivez-vous les intrapreneurs et leurs équipes ?

Qu'est ce qui a contribué à la réussite / à l'émergence du programme ?

Quels sont les obstacles auxquels vous avez été / vous êtes confrontés ?

**Evaluation :**

Quels sont les résultats ?

*Combien de temps aura-t-il fallu pour obtenir les premiers résultats ? Est-ce satisfaisant pour vous ?*

*Comment mesurez-vous chez vous la réussite de l'intrapreneuriat ?*

**Retour sur expérience :**

Et si c'était à refaire, que changeriez-vous ?

- 5) Vérification de la possibilité de citer la personne interviewée dans notre mémoire
- 6) Clôture de l'entretien, remerciements