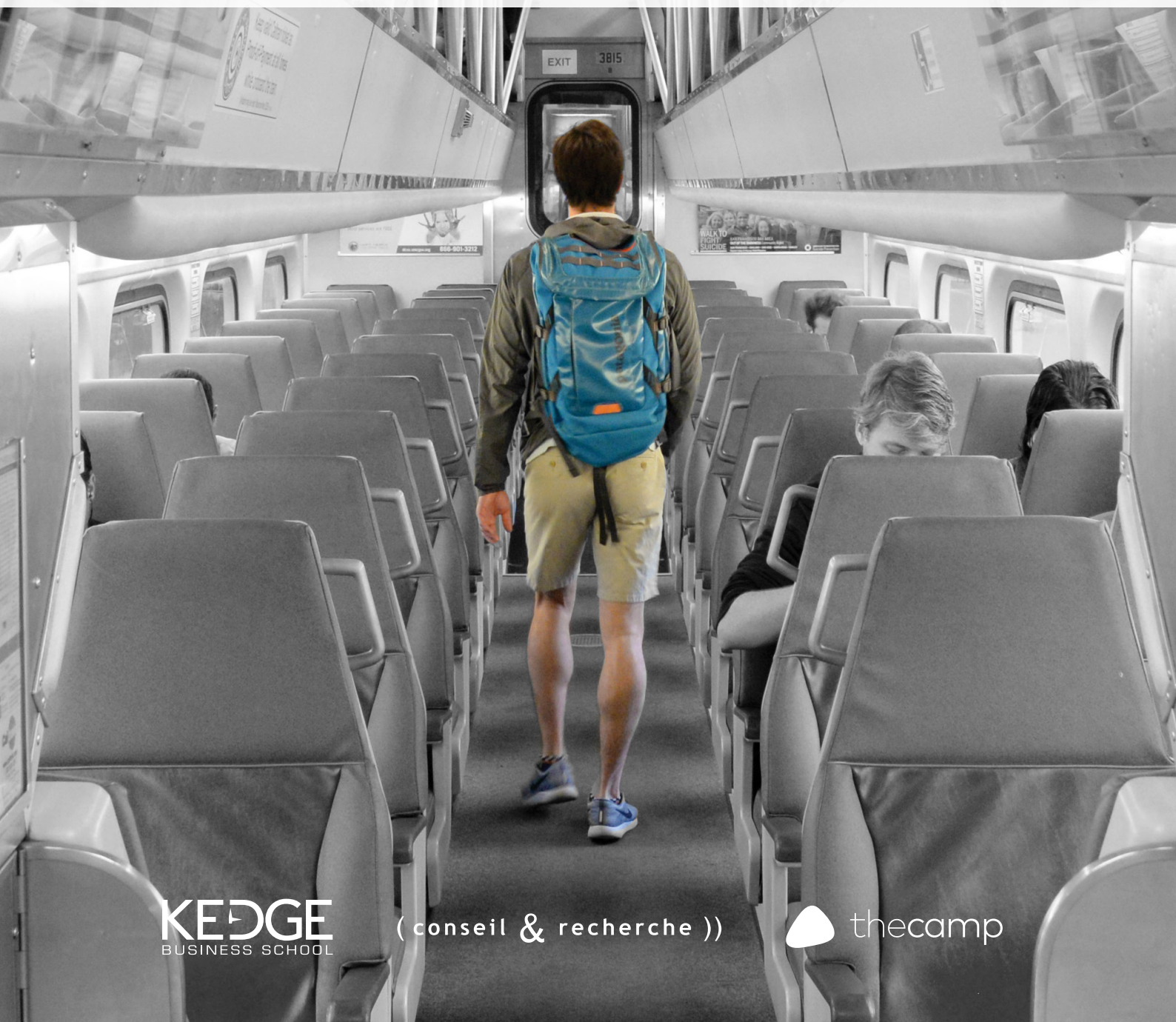


INTRA PRENEURIAT

PRÊT-À-PITCHER



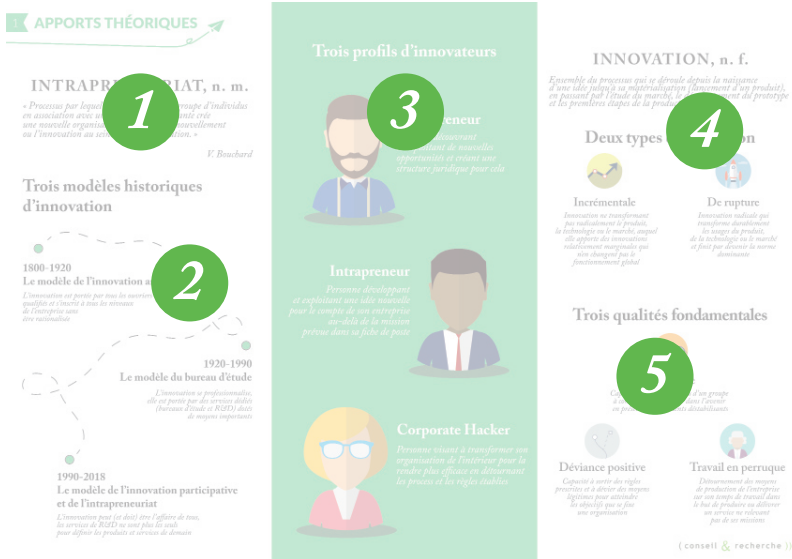
À QUOI SERT CE PRÊT-À-PITCHER ?

Vous avez une réunion au cours de laquelle vous devez présenter l'intrapreneuriat à votre comité de direction ou à votre manager ? Vous n'avez pas eu le temps de réviser à fond le sujet ? Vous avez besoin d'aller vite et de capter l'attention de votre auditoire en un minimum de temps ?

Ce prêt-à-pitcher est fait pour vous !

C'est un outil pour vous permettre de vous approprier plus facilement le contenu de nos cinq infographies. Il vous donne des informations sur : le principe général de l'infographie (1), le sens de lecture (2) et les principaux contenus et informations résumés (3).

Apports théoriques



Cette infographie permet de présenter les principaux apports théoriques mobilisés dans cette recherche collaborative.

Elle se lit en 3 étapes : une première section dédiée à l'évolution historique de l'intrapreneuriat, une seconde section présentant différents profils d'innovateurs et une dernière section consacrée aux notions clés associées à la pratique de l'intrapreneuriat.

- 1** La zone en haut à gauche présente la définition de l'intrapreneuriat. L'intrapreneuriat peut être défini comme « le processus par lequel un individu ou un groupe d'individus en association avec une organisation existante crée une nouvelle organisation ou génère le renouvellement ou l'innovation au sein de cette organisation ». (V. Bouchard)
- 2** La zone en bas à gauche retrace l'évolution des processus d'innovation dans les entreprises de 1800 à nos jours. Trois grandes phases se sont succédées dans l'histoire en matière de traitement de l'innovation dans les entreprises.
 - Jusqu'aux années 1920, l'innovation n'est pas un processus rationalisé, les ouvriers qualifiés peuvent se servir des moyens de production de l'entreprise pour innover.
 - À partir de là et jusqu'aux années 1990, l'innovation devient un processus cadré avec des moyens propres et des équipes dédiées (bureaux d'étude, R&D), ce qui en fait un pan spécifique de l'activité de l'entreprise.
 - Depuis les années 1990, l'idée que l'innovation doit être portée par tous se diffuse et les politiques d'intrapreneuriat se développent.
- 3** La zone centrale présente les trois profils d'innovateurs que nous avons étudiés : entrepreneurs, intrapreneurs et corporate hackers. L'entrepreneur se distingue des intrapreneurs et corporate hackers par son statut : il est indépendant et son action est tournée vers la création d'une organisation nouvelle, tandis que les deux autres sont salariés d'une organisation existante, ce qui implique des différences dans la nature des risques et bénéfices associés à son activité.
 - Intrapreneurs et corporate hackers se distinguent sur deux points : la finalité de leur action (marchande pour les premiers, organisationnelle pour les seconds) et le soutien de leur organisation (les projets sont validés dans le premier cas, dans le second ils tendent à remettre en cause les logiques internes).
- 4** La zone en haut à droite définit et distingue deux formes d'innovation : incrémentale et de rupture.
 - L'innovation est la finalité des intrapreneurs et des corporate hackers. Mais les visées changent. Les corporate hackers visent plutôt des innovations incrémentales tournées vers l'amélioration des processus internes. Les intrapreneurs doivent plutôt viser des innovations de rupture tournées vers l'exploration de nouveaux business.
- 5** La zone en bas à droite présente et définit les trois qualités fondamentales associées à l'intrapreneuriat et à l'innovation dans les entreprises. Les concepts-clés : travail en perruque, résilience et déviance positive
 - La résilience, la déviance positive et le travail en perruque sont des qualités rencontrées chez les intrapreneurs et les corporate hackers pour mener à bien leurs projets. Ces qualités sont requises car elles sont une partie du comment, et permettent de répondre à la tendance des organisations à se focaliser sur l'exploitation au détriment de l'exploration nécessaire à toute innovation.

Portraits d'entreprises



Cette infographie présente notre typologie des entreprises rencontrées qui ont su mettre en œuvre et développer l'intrapreneuriat pour booster l'innovation chez elles.

Elle se lit en tenant compte de deux facteurs de différenciation.

1 Le type de dispositifs intrapreneux mobilisés.

- L'entonnoir regroupe les entreprises dont les programmes fonctionnent sur un principe de sélections successives.
- La sélection unique regroupe les entreprises dans lesquelles les projets intrapreneux sont sélectionnés une seule fois, à l'entrée du programme.
- L'organisation entrepreneuriale regroupe les entreprises qui ont su diversifier les modes d'accès à l'intrapreneuriat et n'ont plus forcément de programmes structurés.

La majorité des entreprises rencontrées ont opté pour le principe du programme d'intrapreneuriat en entonnoir (56%). Les programmes à sélection unique représentent une proportion moins importante (28%) et les organisations entrepreneuriales une faible part du total (16%).

Commentaire général : Le principe du « concours d'innovation interne » demeure un mode de conception des programmes d'intrapreneuriat structurant, surtout pour les entreprises les plus récentes sur le sujet. Voir le cas de Bouygues Construction, p. 56

2 L'ancienneté des démarches intrapreneuriales : plus on s'éloigne du centre et plus les démarches sont anciennes.

- Les programmes de moins d'un an.
- Les programmes entre un et trois ans.
- Les programmes de plus de trois ans.

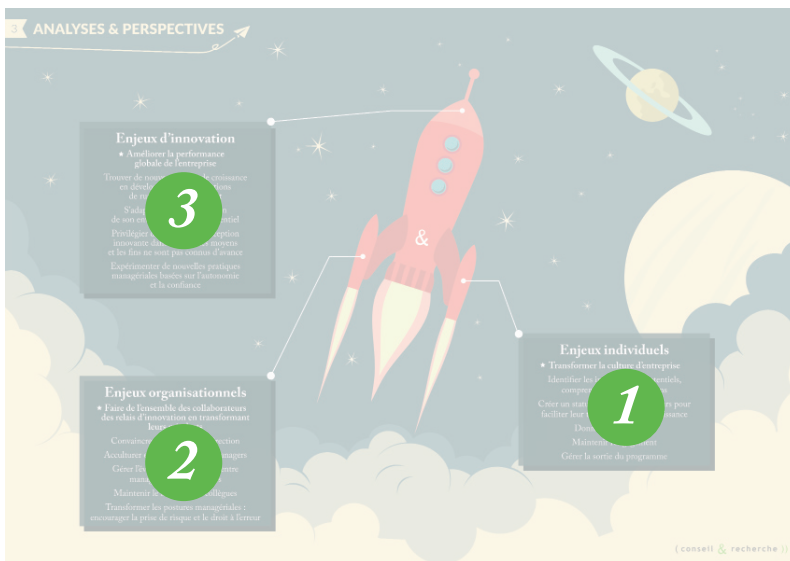
La majorité des entreprises ayant développé l'intrapreneuriat sont encore jeunes sur le sujet : 68% ont démarré leurs démarches il y a trois ans ou moins. 40% des entreprises rencontrées avaient une ancienneté de 1 à 3 ans sur le sujet. Les entreprises les plus récentes sur le sujet (moins d'un an) ont quasiment toutes opté pour la formule de l'entonnoir (6 sur 7). Aucune organisation entrepreneuriale n'a de programme de moins d'un an, témoignant que ces organisations sont souvent passées par des dispositifs qui ont évolué pour se fondre dans l'organisation générale de l'entreprise. Voir le cas de 3M, p. 90-91

Commentaire général : On assiste aujourd'hui à une prise de conscience du rôle que peut jouer l'intrapreneuriat pour stimuler l'innovation interne, ce qui explique le nombre d'entreprises encore jeunes sur le sujet et dont les programmes sont encore en phase de structuration dans une logique test-and-learn.

Remarque : deux entreprises (Cisco, p. 60 & 83 et BNP Paribas, p. 69 & 89) sont présentes deux fois : elles ont développé différents programmes permettant de diversifier les accès à l'intrapreneuriat.

Commentaire général : Il est important de diversifier les modes d'accès à l'intrapreneuriat en fonction des différents besoins auxquels il doit répondre, en vue de progressivement transformer son organisation dans une orientation plus entrepreneuriale.

Analyses & Perspectives

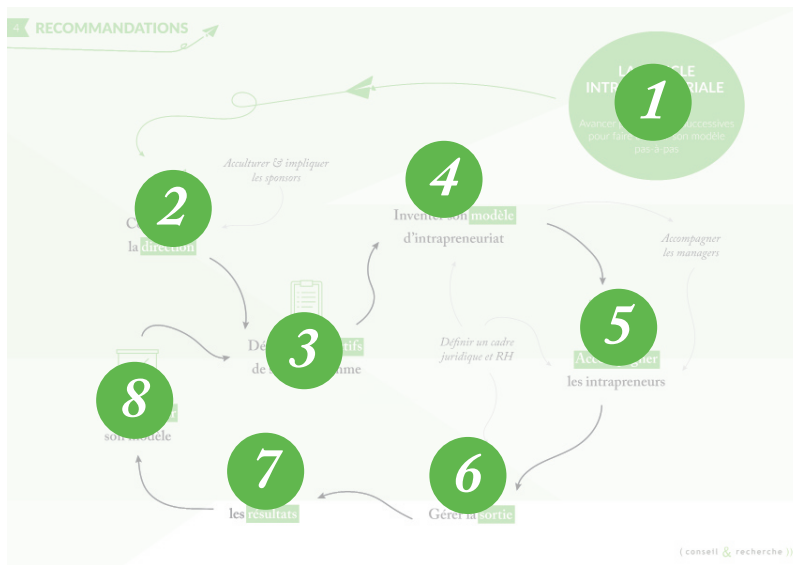


Cette infographie présente les résultats de nos analyses à partir de ce que nous avons pu observer dans les entreprises les plus en avance sur la question de l'intrapreneuriat.

La symbolique de la fusée est ici mobilisée dans un sens précis : pour envoyer le sommet de la fusée dans les étoiles (les objectifs des programmes), il faut pouvoir compter sur deux réacteurs (les enjeux d'accompagnement / transformation des collaborateurs et les enjeux RH et managériaux) qui propulseront la démarche.

- 1** Les enjeux individuels : l'enjeu est ici de faire des collaborateurs des relais d'innovation au service de la stratégie du groupe et de sa réinvention permanente, en transformant leurs mindsets pour leur faire adopter des postures entrepreneuriales.
 - Vouloir développer l'intrapreneuriat implique premièrement de savoir repérer et identifier les personnes présentant les bonnes compétences et de comprendre leurs attentes vis-à-vis de l'intrapreneuriat.
 - Il faut également créer un cadre RH et juridique adapté, leur donner un statut pour faciliter leur travail et leur reconnaissance.
 - Des outils doivent leur être fournis pour mener à bien leur projet, ainsi qu'un accompagnement évolutif et humain.
 - Il faut trouver les moyens de les garder engagés vis-à-vis de leur projet, en comprenant ce qui les motive et les incite à se lancer dans cette aventure.
 - Il faut enfin les accompagner à la fin de leur projet, en leur proposant différentes options. L'intrapreneuriat transforme les gens, l'entreprise doit être en capacité de les accompagner dans cette transformation.
- 2** Les enjeux organisationnels : la finalité des enjeux organisationnels, RH et managériaux est de transformer la culture de l'entreprise en en faisant une organisation tournée dans son ensemble vers les enjeux d'innovation, définis comme un des axes stratégiques de l'entreprise.
 - Pour faire vivre l'intrapreneuriat et en faire un vecteur de transformation de l'entreprise, il faut être en mesure de convaincre et impliquer la direction dans ces démarches en la rendant légitime et désirable pour eux.
 - L'implication des managers est un indispensable pour donner une chance aux intrapreneurs : ils doivent être acculturés à ce que c'est, aux nouvelles méthodes de travail et être rassurés sur ce que cela impliquera pour eux.
 - Il faut également apprendre à gérer l'évolution de la relation entre l'intrapreneur, son manager et ses collègues : il faut acter le changement de statut tout en maintenant un lien avec eux.
 - Enfin, il est important de travailler le développement de nouvelles postures managériales encourageant la prise de risque et le droit à l'erreur.
- 3** Les enjeux d'innovation sont la finalité de l'intrapreneuriat qui doit permettre d'améliorer la performance globale de l'entreprise, tant au niveau du business que de la réinvention permanente de l'entreprise.
 - L'intrapreneuriat permet de trouver de nouveaux relais de croissance en développant des innovations de rupture à moindre coût, en mobilisant des compétences déjà présentes dans l'entreprise et en laissant des salariés présenter des idées en rupture avec les activités existantes.
 - L'intrapreneuriat est une ressource pour s'adapter à la transformation des environnements concurrentiels de l'entreprise. Évidemment, ce n'est pas la seule solution pour cela, il faut le coupler à d'autres dispositifs d'innovation.
 - L'intrapreneuriat permet d'expérimenter de nouveaux modes de travail et méthodologies, centrés sur l'effectuation, les démarches itératives et le développement de solutions répondant à des besoins usagers intégrés à la conception des produits.
 - L'intrapreneuriat est également source d'innovations managériales : les dispositifs et programmes fonctionnant généralement à la marge des process établis de l'entreprise, ils permettent d'expérimenter de nouveaux modes de management (collaboratif, aplati, etc.) qui peuvent être ensuite déployés à grande échelle.

Recommandations



Cette infographie résume le quatrième chapitre de notre rapport, dans lequel nous identifions certaines bonnes pratiques indispensables à prendre en compte pour mettre en œuvre une démarche intrapreneuriale dans l'entreprise.

- 1 Cette infographie présente ce que l'on peut appeler la « boucle intrapreneuriale » visant à vous aider à vous représenter les différentes étapes impliquées par la construction d'un programme d'intrapreneuriat.
Pourquoi une boucle ? Parce qu'un des enseignements de notre recherche est que le programme doit évoluer dans le temps, en se construisant dans une approche *test and learn*, et en tirant profit des *feedbacks* des intrapreneurs pour faire évoluer progressivement les choses qui n'auront pas marché dans un premier temps.
- 2 La première étape : convaincre sa direction.
 - C'est un élément crucial : sans soutien de la direction, il est peu probable que le programme arrive à durer dans le temps.
 - Pour cela, il est important d'acculturer le top management pour qu'il s'implique dans le programme, sponsorise les projets d'intrapreneurs et convainque le management intermédiaire en légitimant la démarche.
- 3 Ensuite, définir les objectifs de son programme.
 - Il importe d'être au clair sur ce qui est véritablement attendu des intrapreneurs et du programme.
 - Il faut que ces objectifs soient partagés : il est important que les objectifs du programme s'inscrivent dans les axes stratégiques de l'organisation et / ou servent des besoins métiers. D'où l'importance d'impliquer le top management dans la définition des objectifs du programme.
- 4 Ces deux premières étapes doivent conduire l'organisation à inventer son propre modèle d'intrapreneuriat qui réponde à ses enjeux.
 - Il faut alors définir un cadre RH et juridique sécurisant, à la fois pour l'entreprise et les intrapreneurs.
 - Prévoir le pourcentage et la durée du détachement, la rémunération des intrapreneurs, les modalités de retour ou de mobilité en fin de projet.
 - Lever dès l'amont les obstacles juridiques : comprendre les motivations des intrapreneurs, analyser les briques du projet pour savoir de quel type de droit elles relèvent, définir les possibilités de prise de part, etc.
- 5 Le programme peut alors démarrer et l'entreprise doit accompagner ses intrapreneurs en leur fournissant les bons outils : formations, méthodologies start-up, coaching, mentoring (et reverse mentoring), etc.
 - Mais pour créer un environnement favorable au développement des projets intrapreneuriaux, l'entreprise doit également agir sur l'écosystème de l'intrapreneur et accompagner les managers, en les acculturant aux enjeux de l'intrapreneuriat et en leur assurant des contreparties pour qu'ils ne se sentent pas lésés de la perte d'un collaborateur.
- 6 À la fin du programme, que l'intrapreneur ait réussi à mener son projet à terme ou pas, se pose la question de la sortie et de l'après.
 - Il faut discuter avec l'intrapreneur, comprendre où il en est et ce qu'il veut pour lui proposer une solution qui lui convienne ainsi qu'à l'entreprise.
 - Dans tous les cas, valoriser le parcours et la montée en compétences pour maintenir l'intrapreneur dans une dynamique positive
- 7 Il est temps de faire le bilan et de mesurer les résultats du programme :
 - Le programme a-t-il répondu aux objectifs initiaux ?
 - Quels sont les indicateurs les plus pertinents pour le vérifier ?
- 8 Ce moment d'analyse des résultats doit amener à éventuellement faire évoluer son modèle.
 - Quels sont les points d'amélioration possibles du programme ?

Le cas échéant, les objectifs du programme peuvent évoluer, en fonction des deux étapes précédentes.

(conseil & recherche)

conseil-et-recherche.com



Conseil & Recherche



@conseilrecherch



Conseil & Recherche