WORK IN PROGRESS

INTRA
PRENEURIAT

WORKSHOP #1

(conseil & recherche))

WORK IN PROGRESS

INTRA PRENEURIAT

WORKSHOP # 1

– Quand chercheurs
& praticiens se rencontrent –

(conseil & recherche))

✦

WORKSHOP #1

QUAND CHERCHEURS & PRATICIENS SE RENCONTRENT

Ce premier workshop visait à faire échanger des chercheurs spécialistes des questions entrepreneuriales et intrapreneuriales avec des professionnels ayant mis en œuvre ou accompagnant dans leur entreprise des dispositifs ayant vocation à faire émerger des intrapreneurs.

EN BREF

NOS INTERVENANTS

SABRINA MURPHY
Intrapreneure Fondatrice du People's Lab
BNP Paribas

RODOLPHE FALZERANA
Responsable wIntrapreneurs Studio
Orange

VÉRONIQUE BOUCHARD
Professeur Assossiée
EMLyon

XAVIER HOLLANDTS
Chercheur-partenaire de la Recherche Collaborative
Kedge Business School

CE QU'IL FAUT EN RETENIR

Le regard croisé des chercheurs et praticiens a permis de relever les multiples enjeux de l'intrapreneuriat (culturels, organisationnels, RH, d'innovation, motivationnels, etc.), avec un bon sens et une lucidité bienvenus. De ce workshop nous ressortons avec plusieurs idées-clés :

- L'intrapreneuriat n'est pas la panacée universelle, ni un aboutissement en tant quel, et doit tenir compte des contextes organisationnels et culturels dans lesquels il s'inscrit.
- Différents dispositifs doivent être conçus pour s'adapter aux objectifs visés par l'entreprise, ceux-ci devant être définis de manière claire pour ne pas créer de frustration.
- L'intrapreneuriat peut aussi bien servir la transformation culturelle et organisationnelle de l'entreprise que le développement commercial par l'innovation business et managériale.
- Tout le monde n'est pas concerné par l'intrapreneuriat.

✦

COMMENT DÉFINIR L'INTRAPRENEURIAT ?

Nous avons demandé aux participants et aux intervenants de définir en un ou deux mots ce à quoi renvoyait pour eux l'intrapreneuriat. Florilège : transformer les entreprises de l'intérieur – politique – énergie et agilité – autonomie et volonté – arc en ciel – collaborateur – entreprendre en interne – développement et reconnaissance – changement – oser – aventure – expérience.

« Il faut penser l'intrapreneuriat comme une greffe »

- Rodolphe Falzerana

« L'intrapreneuriat c'est du "et". »

- Sabrina Murphy

Les corporate hackers peuvent être définis comme des intrapreneurs qui ouvrent la voie, essaient de changer les choses de l'intérieur, sans avoir reçu de mandat officiel de l'entreprise pour cela.

L'intrapreneuriat c'est hacker les règles dans le respect des règles. Chez Orange, l'enjeu est la transformation de l'entreprise. Ils préfèrent parler de greffe de l'innovation car ils envisagent cette dernière comme un apport qui peut être accepté ou rejeté, à l'image d'un organe qui serait greffé, en fonction de la capacité de l'organisation à l'adopter.

L'intrapreneuriat c'est à la fois du rêve et du pragmatisme. Mais ce n'est pas de l'innovation participative, un intrapreneur étant quelqu'un qui porte au projet jusqu'au bout, les projets d'innovation participative étant réintégrés dans des process d'innovation classiques. Pour Sabrina Murphy, l'intrapreneuriat renvoie à trois dimensions principales :

> Une dimension individuelle : l'intrapreneuriat est une façon pour les collaborateurs de vivre une aventure dans laquelle ils ont la possibilité d'apporter leurs rêves, leurs connaissances du terrain et jusqu'à les concrétiser en une activité nouvelle. Cette dimension renvoie à la question du sens du travail pour les collaborateurs.

- Une dimension business : tous les projets intrapreneuriaux relèvent à un moment ou un autre de cet axe, sans quoi il est difficile de qualifier ces projets en tant que tels. Les projets intrapreneuriaux doivent en outre s'inscrire dans une logique de proximité vis-à-vis des problèmes stratégiques du groupe et de ses métiers, sans quoi il sera compliqué d'impliquer et d'embarquer le top management.

- Une dimension de transformation organisationnelle : l'intrapreneuriat permet de revisiter le lien de subordination au sein de l'entreprise car il s'agit d'un moyen d'autonomisation des collaborateurs. De fait, l'intrapreneuriat touche aux processus et au fonctionnement de l'entreprise et contribue à modifier la relation entre un salarié et son manager.

« Des entreprises dont l'ADN ne facilite pas le lâcher-prise »

- Xavier Hollandts

Un des enjeux principaux de l'intrapreneuriat renvoie à rendre possible certaines formes de transgression pour les intrapreneurs qui doivent accéder à des ressources, aller vite, etc. Or l'ADN d'une entreprise classique ne permet pas la transgression que suppose l'intrapreneuriat. Cela explique la plupart des difficultés qu'elles rencontrent pour diffuser et faire adopter des pratiques intrapreneuriales et pour mettre en place des dispositifs d'intrapreneuriat.

« Il y a autant de définitions que de personnes qui travaillent sur le sujet »

- Véronique Bouchard

La langue anglaise connait beaucoup de termes pour qualifier l'intrapreneuriat : « intrapreneurship », « corporate intrapreneurship », « internal coroporate venturing ». Le concept d'intrapreneuriat a été attribué à Gifford Pinchot, mais il n'a pas créé la pratique, il l'a seulement labellisée. Elle est d'ailleurs rentrée dans les mœurs et est devenue une véritable pratique de management dans les pays anglo-saxons et scandinaves.

La pluralité des termes a conduit Véronique Bouchard à proposer une définition synthétique et suffisamment générique pour englober les définitions existantes. Pour elle, l'intrapreneuriat c'est « *un individu ou un groupe d'individus qui en association avec une organisation existante crée une nouvelle organisation ou promeut le renouveau au sein d'une organisation* ».

L'intrapreneuriat est par nature un rapport déséquilibré entre une organisation et des individus. Ce que l'individu doit gérer, c'est la force de l'organisation et, inversement, l'organisation doit gérer la faiblesse de l'individu.

L'intrapreneuriat renvoie à un contrat tacite entre une organisation et un ou des individus. Il y a beaucoup de non-dits car les individus n'explicitent pas ce qu'ils veulent au début du processus et les entreprises peuvent demeurer dans le flou quant aux objectifs escomptés de l'intrapreneuriat. Pour Véronique Bouchard, il existe un enjeu de clarification de ces attendus, de la part des collaborateurs comme de l'organisation, pour ne pas faire naître de la frustration, d'un côté ou de l'autre.

Nos intervenants
Veronique Bouchard
Xavier Hollandts
Associate Professor
Audencia Business School
Rodolphe Falzerana
Sabrina Murphy

✦

LE DROIT À L'ERREUR, UNE CULTURE À DÉVELOPPER EN FRANCE

« L'intrapreneuriat, c'est souvent des injonctions paradoxales »

- Xavier Hollandts

En France, les entreprises peuvent soumettre les intrapreneurs à des formes d'injonctions paradoxales. D'un côté, elles les incitent à innover, mais ont du mal, en France en tout cas, à accepter les erreurs et les échecs. Ce genre de posture ne facilite pas la prise de risque et les capacités d'innovation individuelles.

« Un enjeu fort pour répondre à un objectif de bonheur au travail »

- Sabrina Murphy :

Il faut accompagner les intrapreneurs. Souvent, ils ont la tête dans le guidon et n'ont pas la capacité à prendre du recul sur ce qu'ils font et les erreurs qu'ils commettent. Pour les aider dans cette prise de recul, les coachs sont essentiels et c'est par leur accompagnement que pourra être portée la dimension « bonheur au travail » qui est souvent un objectif implicite des programmes.

« S'inspirer du traitement de l'erreur chez les anglo-saxons »

- Véronique Bouchard

La France demeure un pays particulièrement rigide dans ses processus avec un respect de l'autorité encore très fort par rapport aux pays anglo-saxons et scandinaves. Dans ces pays, échouer est bien vu, surtout si on persévère et qu'on apprend de ses erreurs pour s'améliorer. Dans ce contexte, un des premiers commandements de l'intrapreneuriat doit être d'instaurer et faire reconnaître ce droit à l'erreur et de changer notre regard. Il faut apprendre à faire du storytelling positif des erreurs et montrer en quoi elles ont été la source d'apprentissages.

✦

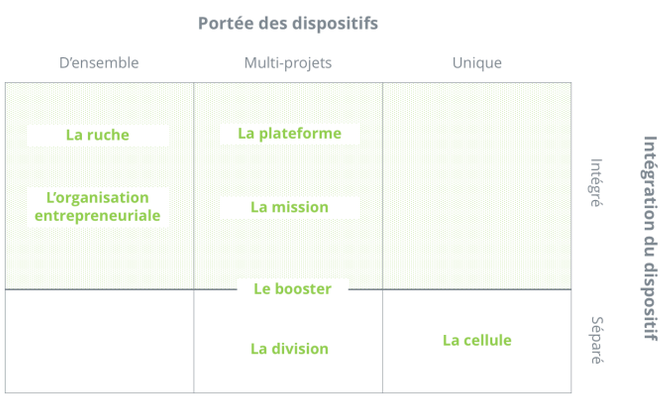
TYPOLOGIE DES PROGRAMMES D'INTRAPRENEURIAT

– Par Véronique Bouchard –

Véronique Bouchard commence par définir ce qu'elle entend par un dispositif intrapreneurial. Il s'agit pour elle « *d'un ensemble de processus, de systèmes, de discours, d'organisations qui sont créées dans le but de favoriser l'intrapreneuriat* ». La typologie présentée fonctionne selon deux axes :

1er axe : la portée du dispositif

Le dispositif est-il centré sur projet ? sur plusieurs projets ? ou caractérise-t-il la nature même de l'organisation qui fonctionne comme un dispositif d'intrapreneuriat en tant que tel ?



2ème axe : le degré de séparation du dispositif par rapport au reste de l'organisation.

On peut distinguer les dispositifs isolés (ressources propres, règles de fonctionnement et de management ad hoc, séparation physique et spatiale) des dispositifs intégrés (l'intrapreneur continue à appartenir à l'organisation opérationnelle et il est intrapreneur dans un espèce d'espace virtuel

- Inconvénients du dispositif isolé : l'intrapreneur aura besoin à un moment donné de l'organisation. Le fait qu'il soit caché dans un espace à part peut lui compliquer la tâche. Ces structures à part génèrent beaucoup d'envie et de frustration pour les collaborateurs qui n'y sont pas. Par ailleurs, le retour du collaborateur est compliqué.
- Inconvénient du dispositif intégré : Il peut y avoir une usure de l'intrapreneur qui est vampirisé par l'opérationnel.

Comment choisir son dispositif ?

Dans le cas de projets d'envergure destinés à des collaborateurs triés sur le volet, il vaudra mieux choisir de travailler des dispositifs séparés. Dans le cas de projets plus modestes auxquels peuvent contribuer potentiellement tous les collaborateurs, il vaudra mieux choisir des dispositifs intégrés

À partir de cette typologie, Véronique Bouchard distingue sept types de dispositifs :

- **The Cell :** il s'agit d'une équipe multidisciplinaire, totalement focalisée sur le développement d'un projet qui a le droit de prendre beaucoup de libertés par rapport aux processus standards. Ils ne sont pas très visibles et ont un sponsor au plus haut niveau. Un bon exemple est celui de Nespresso, cette cellule ayant été maintenue en vie pendant plus de 15 ans avant de trouver son marché. Une de leurs stratégies était de se faire oublier pour survivre avec leurs moyens, grâce à l'appui du DG.

- **The Pathway :** c'est l'itinéraire, cette plateforme virtuelle à laquelle n'importe quel employé peut se connecter pour présenter son projet, améliorer son idée, avoir des retours, passer différentes étapes et ainsi obtenir de plus en plus de ressources, peut-être même, à un moment donné être détaché pleinement sur son projet. Cela permet de passer de l'idée au projet finalisé sous la supervision d'une cellule de gens qui savent aider les intrapreneurs.

- **The Mission :** ce dispositif vise à créer des intrapreneurs à travers la formation. Il est attendu des personnes qui bénéficient de ce programme, souvent de niveau manager, qu'en revenant dans leur environnement de travail, ils évangélisent leurs collègues et leurs équipes. Mais le seul volet de formation est souvent insuffisant.

- **The Booster :** il s'agit d'un cas hybride de division qui reste reliée au reste de l'organisation grâce à un comité d'évaluation des projets qui inclut les métiers de façon qu'un certain nombre de projets représente les ambitions des métiers. Malgré tout, le booster conserve une marge d'autonomie par rapport à l'organisation en termes de moyens. Dans ce dispositif, le statut des intrapreneurs n'est pas tranché : ils ne sont pas rattachés au booster et doivent trouver des sponsors dans les divisions opérationnelles.

- **The Division :** il s'agit d'une entité séparée, dotée de ses propres règles d'évaluation et de management, de ses propres ressources humaines et financières. L'équipe de la division est une équipe pluridisciplinaire dont le rôle est d'accompagner les intrapreneurs pour développer leurs projets. La division rend directement compte au niveau DG ou comex.

- **The Incubator :** organisation très portée sur l'innovation, l'intrapreneuriat définissant la posture attendue de tout salarié, qui doit apporter du business et des projets à l'entreprise. 3M et Google sont souvent cités comme les exemples de ce type d'organisation.

- **The Hive :** il s'agit d'un modèle que l'on retrouve principalement dans des sociétés de service ou dans des PME et ETI. L'innovation n'est pas la variable principale mais c'est l'orientation business qui l'est. Chaque employé est apporteur d'affaires. Il n'y a pas un besoin d'innovation incrémentale mais un besoin de mobilisation à très haut niveau. On parle de business tout le temps.

(conseil & recherche))

conseil-et-recherche.com

Conseil & Recherche

@conseilrecherch

Conseil & Recherche