

Programmes d'intrapreneuriat : du mythe à la réalité terrain

En 2013, seulement deux grands groupes français avaient mis en place des programmes d'intrapreneuriat. Ils étaient 52 en 2019. Perçus comme un moyen rapide et efficace pour innover tout en réussissant le challenge d'attirer de nouveaux talents et de former les collaborateurs à des méthodes plus agiles, ils produisent bien souvent plus de déception qu'une success story.

Temps de lecture : minute

5 février 2021

Les success stories que l'on convoque dès que sont mentionnés les programmes d'intrapreneuriat font rêver toute entreprise : le Post-it, la création de Gmail, le bouton " j'aime " de Facebook ... Mais elles relèvent plus ou moins de mythes. Celui du héros collaborateur qui propulse son entreprise dans le monde de demain et de sérendipité érigé en modèle duplicable. Ces stéréotypes ont la vie dure et conduisent à de nombreuses déceptions.

Les 5 erreurs des programmes d'intrapreneuriat décryptées

Ne pas choisir d'objectif principal. C'est une erreur fondamentale car la conception même du programme, l'accompagnement et les outils mis en œuvre reposent sur l'objectif. Dans la majorité des cas, les entreprises envisagent le programme d'intrapreneuriat à la fois comme un outil d'acculturation, comme un levier d'innovation qui impactera le business et comme un moyen de communication pour attirer de nouveaux talents. Or, il faut faire un choix entre l'acculturation, dont il ne faut pas attendre

de résultats business, ou l'innovation pure qui impactera le business, mais qui ne laisse pas de temps à l'acculturation.

Privilégier l'impact business est le plus pertinent, car c'est l'objectif le plus mesurable qui assure la pérennité du programme sur du long terme.

S'imposer l'adage "Think out of the box", sans véritable cadrage, et penser d'emblée très large. C'est une erreur préjudiciable car cela ne donne pas d'avenir au projet ! Va-t-il être intégré à une Business Unit existante, va-t-il devenir une spin-off ou une filiale ? Dès le départ, il faut penser aux sorties possibles du programme d'intrapreneuriat. Et la seule sortie envisageable c'est intégrer une division de l'entreprise, car c'est là que le projet a une chance de vivre un an après et pourra continuer à se développer sur le long terme.

Considérer les programmes d'intrapreneuriat comme relevant de la seule responsabilité de la direction de l'innovation. C'est la meilleure manière d'isoler le programme. Dès l'amorçage, il doit être porté par l'ensemble de la structure et inclure une majorité d'acteurs : identifier des sponsors dans chacune des BU, car ce sont eux qui vont en partie porter le projet et qui ont le budget nécessaire à son développement ; associer les managers des intrapreneurs car ces derniers font partie de leurs équipes, ils doivent être impliqués au même titre que les RH, ainsi que les équipes commerciales, juridiques et techniques qui pourront servir le projet par la suite.

Considérer qu'un intrapreneur est un entrepreneur. C'est faux. Un intrapreneur n'est pas intéressé directement au succès de son projet. Il prend un risque en quittant son poste et sa fonction et nombre de questions se posent notamment sur la réévaluation de ses objectifs, et son devenir une fois le programme terminé. Il est donc indispensable de penser à la suite et à valoriser son expérience.

Penser le programme d'intrapreneuriat comme une innovation frugale. Cela se traduit bien souvent par un manque d'ambition et de ressources. Or, c'est tout ce dont un programme d'intrapreneuriat a besoin. Du temps dédié au projet, un coaching personnel, l'implication des sponsors, un budget pour mener à bien certaines missions telles que le développement d'un prototype ou le marketer, pouvoir accéder aux experts de l'entreprise... Les ressources et le temps sont deux piliers dont on ne peut faire l'économie.

Un programme d'intrapreneuriat reste un exercice difficile. En réalité, 80% des projets d'intrapreneuriat s'arrêtent au pitch devant le COMEX et ne sont jamais intégrés dans des Business Units. Pour en assurer la réussite, il y a quelques règles d'or. Il doit être structuré, pensé en fonction du besoin de l'entreprise, être accompagné, et enfin, c'est sans doute le plus important, les questions de l'objectif, du budget alloué et du devenir des collaborateurs comme du projet doivent être posées dès le début !

*David Baruchel est co-fondateur de Start The F*** Up*

Article écrit par David Baruchel