

# Comment (ne pas) rater son programme d'intrapreneuriat ?

*Nous entendons parler partout de l'intrapreneuriat et de ses bienfaits et pourtant personne n'ose aborder la question des échecs et de leurs causes. Pour en finir avec ces non-dits sur les ratés des programmes d'intrapreneuriat, Makesense et l'Emlyon business school ont organisé début décembre la première fail conférence pour apprendre des erreurs des autres et être mieux armé.*

Temps de lecture : minute

---

19 décembre 2019

Pourquoi aborder ce sujet maintenant ? L'intrapreneuriat est né dans les années 80 avec l'invention du post-it par un collaborateur 3M. Cela fait 40 ans de pratiques et d'échecs que nous voulions partager avec vous. Nous voyons fleurir des dizaines d'articles avec des recettes miracles plus ou moins applicables et professionnelles. Nous en prenons le contrepied pour mettre en lumière les difficultés et en tirer des apprentissages (bien plus) utiles à tous. Enfin, nous lançons l'Institut de l'Intrapreneuriat dont la mission est de contribuer à la sensibilisation et à la professionnalisation de tous les acteurs concernés.

Au programme :

- Des chiffres : Quel est le top 5 des difficultés rencontrées par TOUS sur les programmes d'intrapreneuriat ? Issu des 96 post-its remontés par les participants
- Une perspective historique sur les causes d'échec : Que peut-on apprendre de 40 ans de pratique de l'intrapreneuriat dans le monde et des "échecs célèbres" ? Grâce à Véronique Bouchard (professeure à

l'emlyon et chercheuse en intrapreneuriat) qui partage de son travail de recherche.

- Des conseils concrets, testés et approuvés sur de vrais échecs par 2 directeurs.trices de programme : [Aurélie Guillon](#) (Responsable Innovation et intrapreneuriat chez SETEC) et [Rodolphe Barquin](#) (Responsable Open Innovation et intrapreneuriat à la Française des Jeux)
- Un appel à contribution à ceux qui veulent professionnaliser l'intrapreneuriat : Comment faire pour mieux formaliser et diffuser les apprentissages ? Comment identifier les partenaires ou homologues pertinents pour m'aider ?

Pour (re)voir toute la conférence filmée c'est [ici](#) !

## Top 5 des difficultés remontées

Plus de 90 fails ont été remontés et partagés par les participants, on constate qu'une très grande partie concerne le manque d'implication des différentes parties prenantes (managers, sponsors etc.). Pour avoir des conseils pratiques sur comment convaincre en interne, nous vous conseillons ce précédent [article](#). Vous pourrez vérifier que vous avez bien formalisé tous les éléments clés d'un programme (objectifs, rôle des sponsors, des managers, gestion des sorties, de la PI etc.) pour vous lancer dans de bonnes conditions !

Qu'est-ce qui a raté dans votre programme d'intrapreneuriat ?  
Qu'est-ce qui vous fait peur pour lancer un programme ?

Manque de <b>sponsorship</b> , mauvais choix du sponsor, manque d'engagement des sponsors	<b>16%</b>
Freins forts du <b>middle management</b> , les managers ne voient pas l'intérêt du programme	<b>14%</b>
Pas assez de <b>mobilisation interne</b> à tous les niveaux, manque de communication interne	<b>14%</b>
<b>Atterrissage du programme</b> pas pensé ou pas assez anticipé, mauvaise gestion des suites	<b>11%</b>
Pas d' <b>autonomie suffisante</b> des intrapreneurs, poids de la hiérarchie et bureaucratie fortes	<b>11%</b>

# Qu'avons-nous appris en 40 ans ?

Comme nous l'avons dit l'intrapreneuriat n'est pas tout jeune, à partir des années 80 plusieurs grandes entreprises - Eastman Kodak, Procter & Gamble, Siemens-Nixdorf pour les premières - ont tenté de mettre en place des programmes d'intrapreneuriat. Elles n'ont pas toutes rencontré le succès tant attendu et se sont souvent confrontées aux mêmes difficultés. Nous pouvons tous apprendre de leurs erreurs :

- Les erreurs de design avec par exemple un programme sous-dimensionné, un processus de sélection des projets trop lent ou des intrapreneurs isolés du reste de l'organisation. Ces erreurs de design limitent grandement l'impact du programme ou même pire, elles peuvent en faire une machine à éjecter les talents !
- Une autre catégorie de problème est liée à la légitimité et à la continuité du programme : on observe en effet que de nombreux programmes sont stoppés après seulement 2-3 ans d'existence. Cette brièveté a plusieurs causes : un mauvais choix de sponsors, une méconnaissance de l'intrapreneuriat parmi les décideurs, des attentes irréalistes etc... Elle a surtout un impact dévastateur sur la perception du programme par les collaborateurs les plus engagés.

Vous pouvez retrouver [ici](#) toutes les causes d'échecs récurrents issues du travail de Véronique Bouchard ainsi que dans ses nombreux articles et ouvrages de recherche (voir sa [bibliographie](#)). Nous voyons que les problèmes que les entreprises rencontrent aujourd'hui sont très similaires à ceux rencontrés par ces pionniers. Il est d'autant plus important de se pencher sur leurs apprentissages avant de se lancer ou pour améliorer son propre programme !

# Que nous avouent et nous conseillent ceux qui ont échoué ?

Auréliе Guillon (SETEC) et Rodolphe Barquin (FDJ), tout deux directeur·rice de programme d'intrapreneuriat, sont revenus sans langue de bois sur leur expérience de six et trois ans. Ils nous livrent leurs erreurs et surtout leurs apprentissages.

- *“Nous avons été mauvais sur l'identification des projets, pas de thème défini, les gens ont proposé tout et n'importe quoi, on est tombé dans le phénomène de boîte à idée géante”* → bien cadrer avec des thèmes d'innovation et des attentes claires sur le type de projets souhaités
- *“Personne ne voulait être intrapreneur·e, cela fait peur, personne ne se reconnaissait dans ce mot”* → commencer par acculturer en créant une communauté autour de l'innovation, faire témoigner des intrapreneur·e·s ou des entrepreneur·e·s pour lever les freins en interne et créer des role model
- *“Les RH n'étaient pas embarqués, nous avons vécu une guerre de territoire entre les RH et l'innovation”* → co-construire le programme avec les RH, il doit être lancé en partenariat proche avec ce département à minima
- *“Après le bootcamp de lancement de six semaines, rien n'était prévu, les gens sont revenus dans leur poste et beaucoup ont été mal accueillis par leur manager”* → prévoir un suivi RH dédié et surtout prévoir les étapes suivantes afin de rassurer et de donner de la visibilité aux intrapreneur·e·s
- *“Les managers sont mécontents, ils supportent toutes les externalités négatives du programme (perte d'un collaborateur etc.) et peu de retombées positives”* → les mettre en valeur, communiquer sur ceux qui jouent le jeu et surtout prévoir une compensation financière
- *“Quand les projets sont arrêtés, de nombreuses personnes en ressortent déçues et démotivées, elles ont appris énormément et tout*

*le monde s'en fout"* → ne pas trop les couper de l'organisation pendant l'accompagnement car c'est d'autant plus dur de reprendre un poste, prévoir un vrai accompagnement RH avec des évolutions de poste, une valorisation de l'expérience acquise, une rémunération adaptée etc.

- *"Nous avons eu beaucoup de mal à changer la culture d'ingénieurs amoureux de leur produit mais qui ne savent pas vendre et comprendre le problème d'un client"* → faire des ateliers d'acculturation au design thinking, les forcer à faire une vraie phase d'exploration terrain avec des entretiens utilisateurs
- *"On disait que l'on faisait de l'accélération mais avec 20% de temps dédié et une culture faible des méthodes d'innovation, en fait on fait de l'acculturation ou au mieux de la transition"* → assumer et surtout ne pas sur-vendre à la Direction ce qu'il est possible d'atteindre, définir des objectifs d'impact réalistes
- *"Nous avons voulu aller trop vite, nous pensions que nous pouvions tout lancer en même temps (acculturation, idéation, accélération), finalement nous sommes allés par étape, après six ans, nous avons un programme complet"* → ne jamais lâcher, tenir dans la durée, commencer par de l'acculturation puis de l'idéation/émergences de projets, et seulement quand les collaborateurs et collaboratrices et l'organisation sont prêts de l'accélération

## Quel avenir pour l'intrapreneuriat ?

Alors faut-il se lancer ? On est en droit de se le demander quand on voit les obstacles et difficultés à franchir ! Et bien oui ! Tout d'abord, contrairement à ce qu'en disent certains détracteurs, l'intrapreneuriat n'est pas une tendance. C'est un modèle qui va rester dans la durée car il préfigure les modes de travail de demain notamment ceux mettant en avant l'autonomie des collaborateurs. L'intrapreneuriat est aussi un bac à sable pour transformer les entreprises et leurs collaborateurs avec plus

d'impact et de sens qu'un bon vieux "*programme de transformation*". Enfin c'est un des seuls moyens pour stimuler l'innovation par tous et par le bas de manière vraiment inclusive : tous les niveaux de l'entreprise sont concernés, tous les diplômes, tous les genres, tous les handicaps etc. Et même si tout le monde n'est pas fait pour être intrapreneur·e, tous peuvent contribuer au programme à leur niveau, par exemple en aidant un projet comme contributeur.

Alors que faut-il faire pour réussir là où tant d'autres ont échoué ? Il est primordial d'être conscient qu'il n'existe pas un modèle intrapreneurial qui fonctionne pour tous. Chaque entreprise doit construire son dispositif adapté en repartant du diagnostic de son organisation (niveau d'ouverture sur l'extérieur, d'autonomie, de maîtrise des méthodes d'innovation etc.).. Il est nécessaire pour les directeur·rice·s de programme de se professionnaliser pour concevoir le bon dispositif et savoir identifier les partenaires de confiance pour le mener à bien. Des parcours de formation certifiants pour les directeur·rice·s de programme et les intrapreneur·e·s doivent donc être créés - en lien avec le monde académique - afin d'institutionnaliser la démarche et de reconnaître les expériences acquises. Enfin, il est central de partager entre pairs avant, pendant et après s'être lancé pour éviter de répéter les mêmes erreurs. Dans ce cadre, la notion de concurrence doit être mise de côté pour favoriser l'entraide, avec pourquoi pas des programmes multi-entreprises !