

# Comment choisir le bon dispositif pour mon programme d'intrapreneuriat ?

*L'intrapreneuriat existe depuis plus de 30 ans et pourtant il y a toujours autant d'échecs et de ratés. Comment aider les entreprises à être mieux armées ? Véronique Bouchard, professeure à emlyon business school et fondatrice de l'Institut de l'Intrapreneuriat, et Lola Virolle, responsable des programmes d'intrapreneuriat à makesense, ont mis en commun leur expertise pour aider les organisations à sélectionner le bon dispositif d'intrapreneuriat.*

Temps de lecture : minute

---

24 décembre 2020

Republication d'un article du 24 juin 2020

Le modèle qu'elles ont développé dans "[Comment choisir le bon dispositif pour mon programme d'intrapreneuriat ?](#)" s'appuie sur l'analyse de près de 50 cas couvrant une période qui s'étend de la fin des années 80 à nos jours et de nombreux pays (Nestlé, Lucent, HP, Société Générale etc.). Il en ressort 8 types de dispositifs intrapreneuriaux qui s'échelonnent du plus simple au plus complexe ! Voici le résumé de ce travail et leurs recommandations pour identifier le dispositif adapté.



# Pourquoi est-il si important de choisir le bon dispositif ?

Comme l'ont précisé Véronique et Lola lors de la conférence "Comment (ne pas) rater son programme d'intrapreneuriat ?", la plus grosse cause d'échecs des programmes d'intrapreneuriat vient d'erreur de conception et notamment de l'adoption de solutions toutes faites (par exemple le choix du dispositif le plus à la mode avec appel à projet, pitch, sélection, accompagnement). Alors que ces solutions toutes faites :

- Ne sont pas alignées avec les objectifs de l'entreprise
- Ne tiennent pas compte de sa maturité intrapreneuriale.

Il est donc primordial de définir ces deux éléments en amont du lancement d'un programme.

Sur les objectifs, la première erreur commune est de croire que l'on peut atteindre tous les bénéfices de l'intrapreneuriat simultanément : performance business, innovation, transformation humaine et culturelle, agilité etc. Il est évident qu'on ne peut à la fois engager et former à de nouvelles méthodes un très grand nombre de salariés ET identifier et accompagner un nombre réduit de projets très innovants. Il est crucial d'avoir des attentes raisonnables et réalistes et de déterminer la finalité principale du programme. Cette finalité pourra évoluer avec la vie du programme et la maturité de l'entreprise. Mais c'est un choix structurant à faire avant tout lancement.

Pour ce qui est de la maturité intrapreneuriale, elle prend en compte quatre dimensions :

1. L'expérience accumulée et l'expertise acquise en intrapreneuriat (ou en innovation participative) : de l'organisation de quelques événements de créativité comme les hackathons à la création de nouvelles BU

grâce à des projets intrapreneuriaux

2. Les priorités stratégiques actuelles de l'organisation : l'engagement des collaborateurs vs le renouvellement continu des produits/services
3. Les valeurs et la culture : orientés *process* vs orientés résultats, contrôle vs autonomie
4. Les caractéristiques de l'organisation : hiérarchique et centrée sur l'exploitation vs décentralisée et centrée sur l'exploration

L'échelle détaillée, que vous pouvez retrouver [ici](#), permet de s'auto-diagnostiquer et de faire des choix adaptés aux réalités de l'entreprise.

## Quels sont les différents dispositifs ?

- L'équipe informelle

*Ce que c'est* : L'équipe informelle est une entité autonome créée pour développer un projet innovant au sein d'une organisation. Une fois le projet mené à bien, l'équipe informelle peut être dissoute, rattachée à une division opérationnelle existante ou devenir elle-même une nouvelle division opérationnelle.

*L'objectif* : Réduire le temps nécessaire à la construction de projets innovants considérés comme prometteurs par les dirigeants, mais qui peuvent représenter un risque. C'est le cas des projets intrapreneuriaux Nespresso pour Nestlé, Lait 2 Vaches pour Danone ou Elyxir à la Société Générale.

*Avantages/Inconvénients* : Un dispositif qui a fait ses preuves, qui est peu coûteux et facile à mettre en place et à dissoudre. Néanmoins, le succès du dispositif dépend de la qualité de l'équipe et du soutien dans la durée de sponsors convaincus, et l'impact sur la culture d'innovation de l'entreprise reste faible.

*Maturité* : adapté à tous les niveaux de maturité

- Les séances de création collective

*Ce que c'est* : Les séances de création collective sont des événements qui durent entre 24h et 72h avec jusqu'à une 100aine de participants. Appelées aussi hackathons ou créathons, elles rassemblent des participants internes et externes organisés en petites équipes pour développer des solutions à des problèmes business identifiés.

*L'objectif* : lancer des services disruptifs, acculturer aux méthodes d'innovation et créer de l'esprit d'équipe. On peut par exemple penser à 1 Billion Lives de SAP, les innovathons à CGI ou les premières étapes du programme Dare chez LVMH.

*Avantages/Inconvénients* : Ce dispositif permet de produire de nombreux livrables en un temps très court. Il permet aussi de révéler des profils créatifs et de casser les silos internes et externes en formant des équipes multi-profils/multi-départements. En revanche si le dispositif n'est pas suivi par un accompagnement des idées, il peut être décevant pour les participants.

*Maturité* : tous niveaux, surtout recommandés pour les niveaux 0 et 1

- Le programme de formation

*Ce que c'est* : Le programme de formation intrapreneurial se déroule sur plusieurs mois (séminaires de quelques jours et intersessions d'application) et combine enseignements théoriques et travail en équipe sur des projets innovants. Les participants bénéficient souvent de l'aide d'un sponsor parmi les dirigeants de l'entreprise et doivent présenter leur projet à un jury en fin de formation.

*L'objectif* : sensibiliser et former un groupe sélectionné de managers

(souvent des hauts potentiels) afin qu'ils adoptent et diffusent des comportements intrapreneuriaux, tout en "testant" l'intrapreneuriat dans un cadre sécurisé. C'est un dispositif qui a par exemple été mis en place chez Siemens Nixdorf, Orange FT et Safran.

*Avantages/Inconvénients* : Les programmes de formation donnent aux participants une perspective d'ensemble (historique et stratégique) sur l'intrapreneuriat. La partie pratique leur permet de tester les méthodes agiles et de développer de nouvelles compétences. Ils développent leur réseau et des liens entre pairs. Néanmoins, la motivation des participants est variable, car ils peuvent se heurter à de nombreuses difficultés lorsqu'ils tentent de réaliser leur projet si le reste de l'organisation n'a pas été sensibilisé.

*Maturité* : tous niveaux, surtout recommandés pour les niveaux 0 et 1

- Le parcours fléché interne

*Ce que c'est* : Ce dispositif propose à l'ensemble des employés une marche à suivre pour être accompagné dans le développement d'un projet innovant en s'appuyant sur des ressources, des aides et des expertises internes. Il prévoit des procédures d'évaluation et de soutien simples et transparentes en plusieurs étapes, et souvent des récompenses symboliques (prix, trophées, etc.) et financières modestes.

*L'objectif* : remobiliser les employés et contribuer à la transformation culturelle de l'entreprise via la diffusion de valeurs, postures et méthodes favorables à l'innovation et à la transversalité. Les attentes business existent mais sont secondaires. C'est par exemple le cas de Mille Idées chez Schneider Electric ou IdClic chez Orange.

*Avantages/Inconvénients* : C'est un dispositif bien rôdé, peu coûteux, avec une forte expérience cumulée. Il est généralement bien perçu par les collaborateurs et permet un décroisement. En revanche, les

ressources étant limitées et souvent difficiles à mobiliser, la tâche des intrapreneurs finit par être trop ardue. Cela peut entraîner un découragement et donc un effet boomerang. Il peut être également être difficile de repérer et valoriser correctement l'engagement et les acquis des intrapreneurs.

*Maturité* : à partir du niveau 1

- Le parcours fléché ouvert

*Ce que c'est* : Une évolution récente du parcours fléché interne dans laquelle les intrapreneurs sélectionnés effectuent certaines étapes de leur parcours dans des structures externes à l'entreprise (incubateurs, accélérateurs ou start-up studios) avec détachement partiel et progressif (1j/semaine ou 3-4 mois à temps plein, par exemple) des intrapreneurs.

*L'objectif* : contribuer à la remobilisation des employés et à la transformation culturelle de l'entreprise. C'est aussi de donner accès à des écosystèmes pertinents et à un accompagnement de type startup pour favoriser la concrétisation de projets prometteurs. Il est plus coûteux que le parcours fléché interne et les attentes business sont par conséquent plus élevées. C'est un dispositif que l'on retrouve par exemple avec le programme Internal Startup Call de la Société Générale ou 21 de la Croix Rouge.

*Avantages/Inconvénients* : Les intrapreneurs ont accès aux meilleures ressources et compétences du monde des startups. Ils bénéficient d'apports qui accroissent leur chance de succès et contribuent à leur développement professionnel.

Néanmoins, l'éloignement des intrapreneurs peut jouer en leur défaveur s'ils perdent les liens avec les parties prenantes internes. Le retour au sein de l'entreprise peut être difficile pour l'intrapreneur et pour la continuité de son projet.

*Maturité* : à partir du niveau 1

- L'accélérateur interne

*Ce que c'est* : L'accélérateur interne est une structure dédiée à l'accompagnement d'intrapreneurs arrivés à un stade avancé de leur projet. Cette structure est dotée d'un espace et d'une équipe dédiés qui aide et stimule les intrapreneurs (méthodologies, ressources, mise en relation, coaching). Le sourcing des projets provient (généralement) d'appels à projet ouverts à tous, et les projets accueillis dans l'accélérateur font l'objet d'une sélection par un comité représentatif.

*L'objectif* : favoriser le développement de projets intrapreneuriaux ambitieux qui ont été approuvés par les principales parties prenantes, il permet de tangibiliser l'intrapreneuriat au sein de l'organisation. On retrouve par exemple ce dispositif avec setecLabs de SETEC ou la Maison Eureka de Prisma Media.

*Avantages/Inconvénients* : L'accélérateur interne protège les intrapreneurs des pressions indues de l'organisation et de la " tyrannie des résultats à court terme " mais leur permet de rester en lien avec les principales parties prenantes. Il permet aussi de développer des projets rapidement et à moindre coût en mobilisant des ressources de qualité autour des intrapreneurs et favorise l'émergence d'une communauté d'intrapreneurs.

En revanche, c'est un dispositif élitiste qui concerne peu d'employés. Le statut des "accélérés" peut provoquer des jalousies. Les résultats financiers sont à moyen-long terme ( $\geq 3$  ans), et c'est un dispositif qui ne peut survivre sans l'appui de sponsors puissants.

*Maturité* : à partir du niveau 2

- La division intrapreneuriale

*Ce que c'est* : La division intrapreneuriale est une business unit dotée de ressources financières et humaines propres, qui définit sa stratégie et ses règles de fonctionnement. De stricts critères d'évaluation inspirés des pratiques des capital-risqueurs sont appliqués pour sélectionner et maintenir les projets innovants dans la division (Internal Corporate Venturing), et le sourcing des projets est effectué au fil de l'eau par le staff de la division.

*L'objectif* : identifier, développer et accélérer des projets d'innovation internes à fort potentiel économique et stratégique et valoriser les actifs intangibles de l'entreprise (Inventions, brevets, marques). C'est un dispositif que l'on retrouve par exemple avec SG Venture à la Société Générale, ou Demain de Prisma Media.

*Avantages/Inconvénients* : L'autonomie du dispositif permet à des projets innovants, voire disruptifs, d'être développés dans les meilleures conditions. Il est possible de regrouper sous un même toit projets internes (internal corporate ventures) et projets externes (external corporate ventures) favorisant les échanges et la fertilisation croisée. Cependant, les résultats et ROI sont observables à 3-5 ans, et il peut exister des problèmes sur le plan de la dynamique organisationnelle (conflits, isolement) qui peuvent compromettre le bon fonctionnement et la pérennité du dispositif. Le dispositif sera mal perçu par le reste des employés si des conditions particulières sont offertes aux intrapreneurs.

*Maturité* : à partir du niveau 3

- L'organisation intrapreneuriale

*Ce que c'est* : Certaines entreprises font du fonctionnement intrapreneurial la norme. Toutes les dimensions de leur organisation reflète cette orientation : valeurs et règles du jeu communes partagées, actions exemplaires de la haute direction, capital de départ et expertise



technique facilement accessibles, procédures d'évaluation simples et transparentes, systèmes de récompense cohérents, structure plate et décentralisée...

*L'objectif* : assurer la croissance de l'entreprise par le biais de l'innovation continue. Cette organisation permet aussi de lutter contre la bureaucratisation, de préserver le sens, les valeurs fondatrices et la motivation. Par exemple makesense ou WL Gore sont des organisation intrapreneuriales.

*Avantages/Inconvénients* : Ce dispositif permet une croissance interne forte, un renouvellement du portefeuille de produits et un taux de marge élevée, ainsi qu'une culture de l'engagement et du résultat, et un fort sentiment d'appartenance.

Néanmoins, la structure plate et non hiérarchique de l'organisation intrapreneuriale limite les possibilités d'être promu verticalement. C'est une organisation où il faut faire ses preuves continuellement et où la gestion des conflits et certaines prises de décision peuvent être complexes.

*Maturité* : à partir du niveau 4

Comme vous le voyez, il y a une grande diversité de dispositifs ayant chacun des finalités différentes. Il est conseillé de commencer par mettre en place des dispositifs simples et d'évoluer progressivement vers des dispositifs plus complexes en même temps que la maturité de l'organisation progresse. A terme, il est tout à fait possible et même recommandé de combiner plusieurs dispositifs car ils répondent chacun à des besoins différents, comme l'illustre le schéma ci-dessous.



---

Article écrit par Lola Virolle, Véronique Bouchard