

L'intrapreneuriat, dépasser le mythe du héros

par

■ **Rémi Maniak** ■

Professeur de management de l'innovation à l'École polytechnique

■ **Thierry Rayna** ■

Professeur de management de l'innovation à l'École polytechnique

■ **Valentine Georget** ■

Doctorante au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique (i3-CRG)

En bref

Le mythe de l'homme providentiel a la vie dure. Le facteur explicatif unique, qu'Edgar Morin dénonçait, évite en effet de chercher plus loin que l'évidence en fournissant des explications simples et rassurantes. D'où la popularité des super-héros, dotés de pouvoirs extraordinaires et à qui il est si tentant de s'en remettre face au chaos du monde. Mais si, dans les *Comic Books*, un jeune journaliste peut se transformer en Superman, il n'est sans doute pas si simple de transformer un salarié, si imaginaire soit-il, en sauveur de son entreprise. C'est pourtant ce que laisse accroire un mythe managérial tenace, celui de l'intrapreneur solitaire, dont l'éclair de génie illuminerait la voie royale de l'innovation et de la rupture avec un ténébreux passé. C'est sans doute une jolie fable, mais, derrière leurs discours bien formatés, toutes les entreprises ne s'en laissent pas si facilement conter !

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé¹ • Carewan¹ • CEMAG² • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

Rémi MANIAK : L'intrapreneuriat est un effet de mode, qui a gagné les entreprises depuis un certain temps déjà, mais qui connaît actuellement un regain de popularité, en particulier auprès des plus grandes. Au Centre de recherche en gestion (CRG), nous avons décidé de nous pencher sur ce que ces entreprises disent de ces pratiques et sur la manière dont elles les mettent en œuvre. Cette recherche, menée en partenariat avec l'Institut de l'Entreprise, a duré un an et a débuté classiquement par l'analyse des parutions sur le sujet du *corporate entrepreneurship*. Nous avons ensuite coanimé 8 ateliers, dans le cadre de l'Observatoire de l'innovation, avec des entreprises membres de l'Institut de l'Entreprise, afin de connaître leurs pratiques réelles d'intrapreneuriat. Enfin, nous avons organisé 18 entretiens dans 13 entreprises, issues majoritairement du CAC40, à propos de leurs pratiques établies.

De l'innovation sauvage vers un *empowerment* rationalisé

Afin de ne pas être entraînés par cet effet de mode, il nous faut revenir à la façon dont l'innovation s'est articulée avec la machine gestionnaire depuis les années 1960. À cette époque, on trouvait généralement, dans les entreprises, une hiérarchie très *top-down* et, classiquement, un centre de recherche auquel on imposait d'explorer, dans le cadre d'une stratégie explicite, certains champs disciplinaires en espérant y trouver de quoi faire progresser les lignes de produits de l'entreprise.

Dans les années 1980, il est apparu que l'on ne pourrait plus faire face aux changements avec des dirigeants visionnaires, seuls à impulser d'en haut les transformations. L'idée que les gens de la base sont ceux qui connaissent le mieux le système, ses limites et les opportunités ouvertes, s'est peu à peu imposée. On a alors pu parler de stratégie émergente, *bottom-up*.

Ainsi, Intel, à la fin des années 1970, n'était qu'un fabricant de mémoires vives. Le basculement des RAM (*Random Access Memory*) aux microprocesseurs a été initié par un groupe de personnes qui, jusque-là, réalisaient, un peu sous le manteau, des microprocesseurs et qui ont su convaincre l'entreprise que cette activité serait pour elle un relais de croissance stratégique. Un deuxième exemple est celui de Toshiba, réputé être l'inventeur de l'ordinateur portable. Le top management récusait alors systématiquement les idées novatrices d'un groupe d'ingénieurs. Ceux-ci ont donc capté clandestinement des ressources destinées à d'autres programmes afin de développer, pendant un an et "en perruque", des prototypes. Après deux nouveaux refus, l'entreprise a fini par accepter de lancer sur le marché cette innovation dont elle est restée leader pendant plus de huit ans.

Ces deux histoires ne sont pas des exemples isolés. La question est donc de savoir comment les entreprises évitent désormais d'attendre l'irruption d'un homme providentiel pour que la dynamique de l'innovation s'enclenche. Plusieurs mouvements de rationalisation sont alors possibles.

Le premier d'entre eux fait passer d'un modèle de recherche et développement (R&D) dit "asservi" à une cause définie, à un modèle plutôt exploratoire. C'est le modèle de la rationalisation des centres de recherche, tournés principalement vers les connaissances fondamentales, avec des chercheurs emblématiques, porteurs d'idées inattendues et qui deviennent les moteurs des dynamiques stratégiques.

Le deuxième mouvement repose sur l'apparition de méthodes de management transversales. On professionnalise alors l'innovation par le biais des méthodologies du management de projet. Les chefs de projet doivent, en plus de construire un réseau social au sein de l'entreprise afin que leur innovation puisse s'y diffuser, asseoir leur légitimité hiérarchique par le biais d'un rattachement pouvant monter jusqu'à la direction générale. Cela leur permet alors de mobiliser, de manière transversale, certaines ressources internes. Ce mode de rationalisation était dominant durant les années 1990 et 2000 et a accompagné les nouvelles méthodologies d'ingénierie concurrente. Malgré l'intérêt qu'il présente, il n'en reste pas moins que les projets sont toujours plus ou moins

contenus dans les plans produits et que cette rationalisation se fait *ex ante* plutôt que *ex post*, et toujours sur la base des idées préalables de la hiérarchie.

Le troisième mouvement comporte plusieurs dispositifs, “enchâssés” dans le temps à la suite du modèle de R&D dit “asservi”, tel que décrit précédemment. Le premier de ces dispositifs permet de passer à des modèles de plus en plus décentralisés, selon lesquels ce n’est plus un grand stratège qui a la main, mais plutôt la base. Ces dispositifs vont ensuite aller de l’intrapreneuriat sauvage, tel celui des exemples d’Intel et Toshiba, à des challenges et concours d’idées, fort peu rationalisés, auxquels chacun peut participer, quel que soit son statut. Enfin, ils vont déboucher sur des modèles plus rationalisés, mais très peu décentralisés, dans lesquels tout ce qui relève de l’ordonnancement reste dévolu au management.

La question qui se pose alors est de savoir comment faire pour établir un dispositif intrapreneurial efficace, qui ne soit plus accidentel et subi, mais systématisé, dans le cadre d’une décentralisation stratégique affirmée. On donne alors du pouvoir (*empowerment*) aux salariés sur la base de leur personnalité et de leur potentiel, tout en rationalisant leur performance dans des dispositifs ad hoc.

Intrapreneuriat et entrepreneuriat

Valentine GEORGET : Au fil des ans, innover est devenu le moyen privilégié de garder, ou de conquérir, un avantage concurrentiel en tirant profit de l’agilité de l’entrepreneur. La rationalisation de l’orientation entrepreneuriale va déboucher sur le concept de *corporate entrepreneurship*, ou intrapreneuriat, que Robert A. Burgelman définissait en 1983 par l’apparition d’une plus grande autonomie des employés, d’une plus grande prise de risques, d’une plus grande “proactivité” et d’un degré d’innovation plus important. Sa mise en œuvre est donc un processus par lequel un individu ou un groupe d’individus, inséré dans une organisation existante, en crée une nouvelle ou encourage le renouveau ou l’innovation en son sein.

Pramodita Sharma et James J. Chrisman définissent, en 1999, différents types d’intrapreneuriat selon trois enjeux. Le premier est l’innovation, donc le changement des règles de l’organisation. Viennent ensuite les stratégies d’acquisition de nouveaux savoir-faire et d’habiletés – le *know-how* – qui témoignent de la volonté de l’entreprise d’engager un changement significatif dans ses stratégies et ses structures. Ces efforts doivent, en outre, s’exprimer à l’intérieur de l’organisation et non par la création d’une nouvelle entité ou d’un nouveau business. Enfin, le troisième enjeu est le *corporate venturing*, c’est-à-dire l’effort d’une organisation aboutissant à la création d’une activité innovante.

Dans la littérature, nous observons donc que le concept d’intrapreneuriat s’est construit en s’adossant à celui d’entrepreneuriat, ce dont témoigne leur proximité lexicale. Dans ce modèle, l’entreprise nouvellement créée, ou recrée, repose totalement sur l’individu qu’est l’intrapreneur. La réussite de son projet repose alors sur une forme d’héroïsme de sa part, lui seul devant affronter les difficultés de toutes natures et les résistances de son environnement. Cela a d’importantes conséquences, non seulement organisationnelles, mais aussi individuelles.

La première est l’adoption et la mise en œuvre, à l’intérieur de l’organisation, de codes propres à l’entrepreneuriat. On parlera ainsi d’incubateurs, d’accélérateurs, de coaching, de *mentoring*, de start-up interne, etc. Des supports spécifiques ou de nouveaux outils vont aussi être élaborés et des experts ou des mentors vont accompagner l’intrapreneur.

Ensuite, l’employé qui aura, sous une forme ou une autre, apporté son idée à l’entreprise sera appelé à la défendre devant un comité décisionnaire, le plus souvent composé de membres du top management. Si ces derniers choisissent d’y donner suite et de la développer, l’employé deviendra un intrapreneur, en charge effective de la totalité d’un processus allant de la définition du projet à la commercialisation attendue. Généralement, il bénéficiera alors d’un temps partiel dédié pour affiner son projet avant de pouvoir se consacrer à 100 % à son développement, dans le cadre d’une mini start-up interne, et d’obtenir les moyens nécessaires au développement du nouveau business.

Les intrapreneurs, des salariés comme les autres ?

De nombreuses études ont montré que les employés non intrapreneurs sont généralement moins diplômés, qu'ils passent moins de temps au travail et ont plus de loisirs que les intrapreneurs. Ces derniers ont une préférence pour les tâches nouvelles et créatrices de valeur, ont moins d'appréhension à s'engager dans des activités exploratoires et ils considèrent les opportunités comme des challenges. Tous partagent cependant un même goût pour la stabilité professionnelle, contrairement aux entrepreneurs qui préfèrent des situations professionnelles évolutives.

D'autre part, les intrapreneurs vont établir des plans de démarrage de leur activité plus complets et recevoir pour cela plus de conseils que les entrepreneurs ; ils auront plus d'expérience en matière de management de projet, mais moins en ce qui concerne l'expérience managériale. En outre, ils expriment également une ambition plus forte quant au développement de leur activité à horizon de cinq ans que ne le font les entrepreneurs, plus préoccupés par le court terme. C'est particulièrement sensible en ce qui concerne le développement des ressources humaines. Les intrapreneurs semblent ainsi avoir une approche plus raisonnée et plus méthodique que les entrepreneurs, ceux-ci étant en revanche plus spontanés dans leur démarche.

D'autres études ont été menées, à partir de questionnaires de personnalité, sur les caractéristiques psychologiques des intrapreneurs. Il en ressort essentiellement qu'ils sont plus tolérants, curieux ou imaginatifs que la moyenne et davantage ouverts aux nouvelles expériences. Ils sont décrits comme étant des personnes plutôt extraverties, dynamiques et positives, aimant les contacts interpersonnels et émotionnellement stables, qualités parfois remises en cause du fait de leur focalisation exclusive sur leur objectif.

Leur fort investissement émotionnel dans leur projet, qu'ils voient comme leur "bébé", fait qu'ils sont parfois plus concernés par son avenir que par leur sort personnel. Toutefois, un tel engagement affectif peut se heurter aux contraintes et au pragmatisme de l'organisation et retentir sur le bien-être au travail de l'intrapreneur. Certains iront même jusqu'à quitter leur entreprise pour poursuivre leur projet. À l'inverse, un fort sentiment d'utilité pour l'entreprise et l'impact sociétal générés par leur projet renforceront leur motivation et leur engagement.

L'impact de l'intrapreneuriat sur l'intrapreneur

Le processus intrapreneurial renforce la focalisation sur l'individu. Lorsque le projet est validé par le management, l'intrapreneur va être exfiltré de sa mission principale pour intégrer un lieu excentré, doté de processus allégés, puis être accompagné jusqu'à la commercialisation du produit. Plusieurs possibilités s'ouvrent alors. Soit il prend la tête de l'entité nouvellement créée, soit le projet est repris par une autre entité de l'entreprise et il est alors dépossédé de son "bébé".

Sur le plan des conséquences individuelles, derrière cette figure et ce processus idéalisés, partagés par l'ensemble des entreprises interviewées, ce sont des réalités bien différentes qui se manifestent. Ce processus a souvent été décrit dans la littérature comme particulièrement toxique pour l'intrapreneur lui-même : d'abord en ce qu'il génère de la déception par rapport au goût de la liberté qu'il avait donné aux gens ; ensuite, parce que "l'exfiltration" de la personne peut, dans certains cas, prendre la forme d'un déménagement physique dans un autre service de l'entreprise qui la coupe de tout son réseau social.

De plus, et c'est probablement le plus inquiétant, la plupart des entreprises interrogées ont évoqué des risques psychosociaux réels pour les intrapreneurs, propulsés au rang de super-héros aux yeux des autres. Souvent, en effet, le salarié continue à exercer son activité traditionnelle en parallèle de son activité intrapreneuriale. Tout à son projet, il est alors possible qu'il laisse ce dernier "mordre" sur sa vie de famille et ses temps de repos et, dans les cas les plus extrêmes, mettre en jeu sa santé physique et mentale pour atteindre l'objectif qu'il s'est fixé.

L'impact sur l'organisation

Rémy MANIAK : La tentation qui s'impose immédiatement à l'organisation va être de découpler le processus d'innovation du reste des composantes afin qu'il ne perturbe pas le bon fonctionnement général. L'intrapreneur va alors être installé en marge de l'entreprise et il va devoir respecter des processus internes propres qui risquent de l'isoler encore plus en renforçant l'individualisation de son projet. L'enjeu pour l'entreprise sera donc de trouver la bonne distance entre le processus intrapreneurial et le reste de l'organisation, en courant le risque inverse de retomber dans du *business development* classique.

À travers les entretiens que nous avons menés, nous avons identifié plusieurs conditions concourant à la réussite d'un projet d'intrapreneuriat.

La première relève de la culture d'entreprise. Dans certaines entreprises, un sentiment d'urgence est largement partagé, de la direction jusqu'au salarié de base, motivé par la certitude qu'une absence d'innovation mettrait en jeu l'existence même de l'organisation. Ce sentiment d'urgence va alors contribuer à l'émergence de l'intrapreneuriat en incitant le management à valoriser les idées et l'autonomie des salariés.

La seconde condition est la prise en considération du service d'origine de l'intrapreneur, pour qui l'absence de ce dernier est souvent pénalisante. Si l'on sait fort bien gérer une absence pour un congé maternité, on ne sait à l'évidence pas le faire pour l'éloignement temporaire d'une personne en situation d'intrapreneuriat. Nous avons toutefois pu constater, dans certain cas, qu'une modulation des temps libérés pour le projet avait été instaurée en fonction des nécessités du collectif opérationnel. Dans le même registre, il est essentiel de valoriser non seulement l'individu, objet de toutes les attentions, mais également le service qui a vu naître cet intrapreneuriat. Pour cela, il faut évidemment mettre en place des compensations financières, mais aussi savoir trouver des valorisations symboliques adaptées à chacune des deux parties.

La troisième condition est liée à la transformation de l'organisation. Tout d'abord, pour elle comme pour l'intrapreneur, il existe clairement un avant et un après. Si le taux de mortalité de ces projets est très élevé, en revanche, l'effet de transformation sur les ressources humaines est généralement largement atteint. C'est là un point fondamental pour que le salarié vive cette expérience comme une étape décisive dans sa carrière. C'est un avantage pour l'organisation du point de vue de l'acquisition de talents nouveaux, mais également un challenge auquel elle se doit de répondre, sauf à risquer de perdre son salarié et les compétences qu'il aura acquises.

Certaines entreprises ne verront dans un échec du projet qu'une occasion de discréditer leur salarié, d'autres, au contraire, ne considéreront que l'intérêt formateur de l'expérience, quelle qu'en ait été l'issue. Il est donc essentiel de savoir dès le début si le but de l'entreprise est de réaliser un *business development* ou si elle considère que l'intrapreneuriat est une voie de formation spécifique. L'ignorer ferait courir le risque de ne pas mettre les bonnes personnes au bon endroit et au bon moment.

Que faire des intrapreneurs ?

Le projet mené à terme, il s'agit ensuite d'articuler la gestion des anciens intrapreneurs ayant fait le choix de demeurer dans l'entreprise avec les pratiques des ressources humaines conventionnelles, en particulier en matière de formation et de gestion des compétences de l'entreprise.

La première possibilité, évoquée par certains de nos interlocuteurs, est de considérer et de gérer les intrapreneurs comme de hauts potentiels parmi d'autres. Le risque est alors de devoir faire face, d'une part, à un afflux de postulants séduits par ces nouvelles perspectives de carrière, d'autre part, à une mutation du management au sein duquel ce type de profil, plutôt aventureux, serait surreprésenté aux dépens de gestionnaires plus classiques.

Si l'entreprise se place dans une optique de formation, une deuxième possibilité consiste à mettre en place une filière dédiée, soit en faisant de ses anciens intrapreneurs des professionnels de l'innovation, soit en organisant

pour eux des allers-retours entre métiers et innovation. Une telle option aurait pour finalité de diffuser l'esprit d'innovation dont ils sont porteurs au sein des différentes composantes de l'entreprise.

La troisième possibilité consiste à modifier le rôle des décideurs dans le processus de sélection et de suivi des projets. Dans le schéma mythique, il s'agit de faire émerger les idées depuis la base et d'en faire valider les meilleures par les dirigeants. Or, cela ne suffit absolument pas, notamment parce que l'on n'obtient ainsi de leur part qu'un soutien ponctuel qui ne les engage pas dans le projet sur la durée et qui est éventuellement susceptible de se muer en hostilité au fil des bouleversements. Ainsi, une compagnie d'assurances ayant choisi de réformer ses modes de commercialisation en s'adressant directement au client a vu se dresser contre ce projet, à un stade déjà avancé, sa direction commerciale, furieuse de ne pas y avoir été associée et considérant que cette innovation cannibaliserait ses activités traditionnelles. Le mauvais réflexe est donc de laisser à l'intrapreneur le soin, en lieu et place de la direction, de déminer le terrain politique autour de son expérience. Afin de permettre au projet d'éclorre, les décideurs doivent jouer un double rôle, à la fois en alertant l'intrapreneur sur les zones potentielles de conflit qu'il va être amené à rencontrer et en aménageant, voire en déminant, le terrain organisationnel dont ils ont une connaissance fine.

Une focalisation étonnante sur l'individu

Le modèle de l'intrapreneur est donc essentiellement centré sur l'individu. Or, toute la littérature, qu'elle porte sur l'"effectuation" ou sur la sociologie de l'innovation, montre qu'une idée vaut moins par la performance résultant de sa mise en œuvre que par sa capacité à fédérer un réseau d'acteurs autour d'elle. Ce point n'est cependant absolument pas abordé, ni dans le processus intrapreneurial lui-même ni dans le coaching qui l'accompagne éventuellement. Il est donc essentiel pour les entreprises, dès le début d'un projet, de permettre aux salariés qu'elles engagent dans la voie de l'intrapreneuriat de préserver leur tissu relationnel interne. Une première disposition en ce sens pourrait déjà consister à permettre que, dans les concours d'idées, les candidatures soient portées collectivement et non plus individuellement.

Thierry RAYNA : Pourquoi, en effet, se focaliser sur un individu alors que l'on sait très bien, comme le montrent les exemples d'Intel et de Toshiba, que l'innovation est le fait de groupes d'individus ? Pourtant, combien de personnes ont retenu que Steve Jobs, icône de l'innovation, a repris les rênes du projet Macintosh alors qu'il était déjà le fruit d'un travail d'équipe bien avancé ?

Que ce soit à propos de l'intrapreneuriat ou de l'entrepreneuriat, tous ces processus subissent les effets de ce mythe de l'homme providentiel. Néanmoins, même porté par la direction, un objectif pourra être interprété de façon très différente selon les structures, chaque employé, chaque laboratoire, chaque membre du comité exécutif (Comex) ayant des envies particulières à faire valoir, ce qui rend la situation infiniment complexe.

Beaucoup parmi nos interlocuteurs se sont avérés être tout à fait conscients des limites de l'individualisation. Pourtant, face à l'injonction d'innover et de se comporter comme des start-up et confrontés à la nécessité de "vendre" un processus attractif et durable, ils avouent avoir dû s'y résoudre. Certains se sont affranchis de cette difficulté en affirmant que, pour eux, l'objectif était clairement la formation. Considérant que les individus ainsi mis en avant allaient partir tôt ou tard, n'accordant qu'un crédit limité à la portée novatrice des idées émises, leur seul but est de savoir comment faire émerger une culture de l'innovation au sein de leur entreprise et d'y acclimater les salariés. L'intrapreneuriat n'est plus, dès lors, qu'un leurre nécessaire pour y parvenir.

D'autres acteurs nous ont dit que, tout le monde ayant des idées, ils ne croient pas plus à celle portée par tel individu qu'à celle défendue par tel autre. En revanche, ce qui les intéresse, c'est d'augmenter la plasticité de leur organisation en faisant travailler ensemble des gens de différentes divisions, en leur apprenant à mobiliser des ressources. Ensuite seulement, quand le stimulus extérieur agit et que la transformation survient, l'entreprise devient capable de réussir son changement. A contrario, les exemples abondent d'entreprises peu préparées à la mise en œuvre d'une idée innovante et complètement dépassées par des concurrents disposant d'une réelle capacité d'adaptation et d'implémentation de cette même idée.

Un réarrimage des processus sur l'organisation

L'un des premiers facteurs de convergence de ces leviers d'action est lié au type d'innovation. Innover, oui, mais pourquoi? Là encore, les avis divergent.

La première situation est celle où le consensus se fait autour de la rupture nécessaire afin d'obtenir de l'innovation radicale. Soit l'initiative vient de la base, portée par des salariés désireux d'intégrer une approche intrapreneuriale et qui vont convaincre le Comex de sa nécessité, soit l'impulsion vient du Comex lui-même qui, ayant visité le *lab* de tel ou tel leader, se demande pourquoi il n'a pas le même chez lui! Quoi qu'il en soit, l'aspect de rupture radicale est toujours présent, quelle que soit l'origine de l'initiative.

Très vite surgissent alors des problèmes de direction. Gérer une telle rupture requiert en effet d'avoir une compétence qui n'est généralement pas présente dans l'ADN de l'entreprise. Il lui faut permettre au salarié de s'écarter du droit chemin afin de faire émerger son projet. Or, souvent, la peur d'en perdre le contrôle va être le principal obstacle évoqué par l'encadrement.

Un autre risque est celui de voir l'activité émergente cannibaliser celles déjà bien établies. Dans cette situation, c'est le *process* lui-même qui est accusé de saper le métier de l'entreprise et, s'il ne bénéficie pas du support effectif et de l'accompagnement politique du management, les levées de boucliers finissent par le tuer.

Dans de telles situations, les processus de transformation perdent beaucoup de leur potentiel faute d'avoir été correctement gérés ou par peur de conséquences non maîtrisées. L'entreprise retombe alors dans une forme de continuité décevante de son métier. La responsabilité en incombe sans doute au management, trop focalisé sur des points clés d'innovation (KPI) qui le poussent insidieusement à la routine.

Cela peut être l'opportunité de diagnostiquer des effets de mode ou de révéler des besoins auxquels l'intrapreneuriat ne répond pas directement, ce qui implique alors un redimensionnement de ces KPI. Cependant, les Comex étant par nature très conservateurs, ils ont souvent tendance à refuser les idées trop radicales, contraignant les innovateurs à choisir une approche essentiellement incrémentale qui n'effarouche pas trop leurs interlocuteurs. Il faudrait alors créer des matrices permettant de comprendre les objectifs assignés, d'identifier quel type d'innovation peut être espéré et de mettre en place, très en amont, un accompagnement effectif de l'intrapreneur adapté au caractère plus ou moins disruptif de son projet.

La nature de l'entreprise considérée est un autre facteur de contingence. Est-on dans une entreprise habituée à l'innovation ou dans une entreprise exclusivement d'exploitation? Motivée par le seul effet de mode, cette dernière va brutalement être confrontée au travail de modernisation qu'elle n'a pas fait. On va alors demander à un Superman de la rendre agile, adaptable, etc., mais toujours dans un univers de bureaux très gris. Dans de tels cas, le retour sur l'historique des grandes transformations passées réussies par l'entreprise peut aussi être un puissant facteur d'identification collectif aux projets à venir.

On constate donc une différence entre, d'une part, un intrapreneuriat structurel, c'est-à-dire avec des structures dédiées et qui accentue la pression sur les individus, et, d'autre part, un intrapreneuriat contextuel, plus naturel et fluide, orienté vers le développement du salarié. La question se pose alors de savoir si la mode même de l'intrapreneuriat n'est pas simplement liée au manque d'espace, psychologique autant que physique, dans les entreprises, permettant à un intrapreneuriat contextuel de se développer au fil de l'eau.

La question de la temporalité porte en elle un autre facteur de contingence. Il est habituel d'estimer la durée d'un projet de R&D classique, depuis sa conception jusqu'à sa commercialisation et sa valorisation, mais il est en revanche beaucoup moins évident de le faire dans le cadre de l'intrapreneuriat. C'est là une difficulté sur laquelle butent beaucoup de dispositifs.

Rémi MANIAK : Dans un tel contexte de transformation, on peut avoir l'impression qu'il faut se focaliser sur le pilotage d'un projet d'intrapreneuriat et sur les différents leviers que sont la culture, le rôle du management, la maturité des RH, etc. Il est cependant tout aussi important de prendre en considération le hiatus entre les horizons de temps sur lesquels ces différentes dimensions se pilotent. Dans les processus entrepreneuriaux,

ces horizons se comptent habituellement en mois, comme on le fait dans les start-up. Dans les processus intrapreneuriaux, l'approche devrait plutôt se compter en années, afin de faire mûrir un certain nombre de dimensions, celles évoquées plus tôt (RH, culture de l'innovation, partenariats avec les services d'origine des intrapreneurs, etc.). En raisonnant en lignées plus ou moins convergentes, on obtient progressivement des impacts tangibles sur les pratiques et des résultats enfin en accord avec les espoirs mis dans ces projets.

Débat



Entre rupture et formation

Un intervenant : *Dans le cadre d'une recherche que nous avons menée sur 34 cas d'entreprises, 25 d'entre eux ne rentrent pas dans votre schéma. Comment avez-vous construit votre échantillonnage où les échecs paraissent surreprésentés ?*

Rémi Maniak : Nos terrains de recherche ont été des entreprises des secteurs de l'aéronautique, des assurances, du transport, de l'automobile, de la recherche, du bâtiment, de l'énergie, etc. Quand nous avons questionné ces entreprises sur leur pratique de l'intrapreneuriat, toutes nous ont présenté des intrapreneurs très crédibles. Néanmoins, nous ne parlons dans cette recherche que des formes et des dispositifs d'intrapreneuriat visibles mis en œuvre par ces entreprises, et non des trajectoires de tel ou tel intrapreneur. S'il est facile d'anonymiser l'histoire d'un intrapreneur, il est en effet beaucoup plus difficile, pour des raisons évidentes de confidentialité, de le faire quand il s'agit de dispositifs internes à un grand groupe du CAC40, facilement identifiable. Nous touchons là les limites d'une recherche de terrain.

Thierry Rayna : Nous n'avons pas voulu mettre en avant des innovations de rupture spectaculaires ou des échecs individuels, mais identifier les impacts forts et inattendus de l'intrapreneuriat dans d'autres domaines, tels ceux de la formation, de la transformation ou de l'acculturation des entreprises. On peut toujours trouver des cas d'intrapreneurs qui, par leurs qualités et leur ténacité, sont capables de transcender l'entreprise. Cependant, ce ne sera là que l'histoire d'un individu ou d'une petite équipe. Ce qui nous a intéressés dans ces dispositifs, c'est de savoir comment il est possible de passer du cas exceptionnel de Toshiba à une culture plus performante de l'entreprise.

Décrivons-nous les échecs des dispositifs ? Si l'idée était de décrire des ruptures, alors, oui. Les personnes qui dirigent ces dispositifs ne nient pas leurs limites, mais, au-delà des discours de façade, si elles les maintiennent, c'est parce qu'elles sont convaincues de leurs bienfaits sur l'entreprise, parce qu'ils brisent les silos ou parce qu'ils ont des effets de formation, beaucoup plus que de création de nouveaux débouchés. Les conclusions de notre étude ont été fort bien reçues par ces entreprises et un des Comex a même souhaité prolonger notre collaboration dans la perspective d'innovations de rupture.

Int. : *Ce qui est complexe, c'est que l'intrapreneuriat est à la fois une propriété des individus, une propriété des rôles et une propriété des compétences. Néanmoins, si on le traite selon ces catégories, on aboutit alors à des résultats très clivants.*

Ainsi, si c'est un trait psychologique que l'on veut mettre en avant, le point clé consiste à repérer et à sélectionner les individus qui en sont porteurs, ce qui renvoie à des pratiques RH. La question posée est alors de savoir pourquoi quelqu'un pense qu'il est jugé sur le fait non qu'il respecte, mais qu'il dépasse la mission qui lui a été confiée. C'est là un jeu de prédictions autoréalisatrices. Si l'intrapreneuriat est un rôle, on prendra en compte le fait que

l'intrapreneur est là pour innover et provoquer de la rupture, et le projecteur sera alors braqué sur des résultats tangibles. Enfin, si l'intrapreneuriat est une compétence, cela renvoie à des outils et des dispositifs relevant, par exemple, de la formation et des RH. Le plus intéressant dans votre étude est cette hybridation qui pousse vers des métiers différents.

Int. : *Dans le label de l'intrapreneuriat en cours d'élaboration, les critères retenus sont davantage fondés sur les RH que sur l'innovation. Pour beaucoup de grandes entreprises, il s'agit aussi de promouvoir une culture du dépassement de l'échec et de mieux gérer les talents. On remarque également qu'elles s'adosent toutes à des écoles de management comme l'Essec ou l'ESCP, car, au terme de l'année d'intrapreneuriat de leur salarié, il s'agit pour elles de valoriser ses acquis par un diplôme afin de le promouvoir.*

R. M. : Ce que vous soulignez, c'est la recherche d'alliés, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. La question est alors de savoir dans quel ordre faire les choses. Dans l'idéal, l'équipe est souvent préexistante à l'émergence de l'idée. Je pense à l'exemple de la navigation low cost, développée par un constructeur automobile. C'était une vieille idée présente depuis longtemps dans l'entreprise, mais qui n'avait jamais trouvé de sponsors hiérarchiques ni d'équipe pour être mise en œuvre. Cela a duré jusqu'à ce qu'un salarié et son chef décident de se lancer. Avant de le faire, ils ont cherché des alliés en externe, en l'occurrence un fournisseur de l'entreprise. Avec son concours, ils ont réussi à créer un prototype qu'ils ont présenté devant la direction. Une fois celle-ci d'accord, ils ont atteint ce que l'on appelle le point d'inversion du risque. À ce stade, l'entreprise qui, auparavant, avait peur que l'innovation se fasse, avait désormais peur qu'elle ne se fasse pas!

La mort du héros ?

Int. : *Dans vos principes, vous n'avez pas évoqué la nécessité, pourtant essentielle pour un super-héros, de savoir fédérer autour de lui ?*

R. M. : Cela fait effectivement partie des principaux leviers d'action à la disposition d'un intrapreneur. Le premier de ces leviers va être sa passion pour le projet, sa capacité de partage dans l'action et son talent pour fédérer ses troupes. Ensuite, il lui faut être capable d'entraîner, dans des "actions commando" sur des objectifs concrets et limités telle la réalisation d'un prototype, d'autres personnes, a priori peu intéressées par l'objectif final. Ensuite, plus on se rapprochera d'un objectif stratégiquement important, plus la perspective d'être associés à la réussite sera stimulante pour les collaborateurs.

Int. : *Dans des grandes entreprises à la culture contraignante comme dans des entreprises familiales fortement marquées par la personnalité du dirigeant, comment dépasser les silos et former des équipes diversifiées alors que les salariés sont choisis et formatés par les RH sur un modèle unique ?*

R. M. : La culture a à voir avec la loyauté, qu'il ne faut pas confondre avec l'obéissance. Les intrapreneurs peuvent être désobéissants, mais ils restent généralement profondément loyaux. Il existe chez eux une exigence de respect de la mission qu'ils recherchent aussi dans la constitution de leurs équipes. Néanmoins, il existe relativement peu d'entreprises françaises très contraignantes.

Int. : *Le fait d'être un super-héros est donc extraordinairement contreproductif, surtout si on lui dit qu'il en est un ! Dans les labs d'open innovation, on ne trouve pas de stars et les gens restent plutôt anonymes. En revanche, ça bouillonne ! Quels peuvent alors être les liens avec, par exemple, les méthodes agiles ou les principes de l'effectuation, qui ne sont absolument pas centrés sur l'individu, donc plutôt contradictoires avec ce que vous décrivez ?*

R. M. : Nous n'avons pas encore fait ces liens qui promettent cependant d'être très intéressants. Les notions d'agilité et d'effectuation sont, d'abord, des moyens de légitimation pour que des idées innovantes soient de plus en plus ancrées dans l'esprit des décideurs, puis, dans une dimension sociale, des moyens privilégiés de mettre d'accord des gens qui ne l'étaient pas auparavant.

Enfin, l'affinage du projet et le fait de converger sur les contenus sont essentiels pour que le projet soit conforme aux objectifs de l'entreprise. Nous ne disons pas autre chose lorsque nous disons que cette mythologie du super-héros est dépassée et que la réarticulation nécessaire avec l'organisation passe par ces leviers d'action.

Dépasser l'échec ?

Int. : *Vous avez insisté sur l'aspect formateur de l'intrapreneuriat, y compris en cas d'échec. La formation par l'échec me paraît un concept paradoxal et beaucoup moins attirant que celui de réussite. Avez-vous, au-delà de toute rhétorique, été témoins d'échecs réellement formateurs ?*

R. M. : L'échec est souvent la conséquence d'une volonté de l'entreprise de réduire l'intrapreneuriat au seul *business development*. Dans la réalité, les effets positifs ne sont pas forcément liés au succès du projet, mais bien davantage aux effets formateurs de cette expérience. Les Japonais disent que les innovations sont des machines à former les gens. Si l'entreprise revendique plus une finalité de formation que de *business development*, l'éventuel échec sera dès lors beaucoup mieux supporté par l'intrapreneur.

T. R. : Dans une société de services, nous avons pu voir un dispositif essentiellement ouvert à des salariés voulant monter en responsabilités. La stratégie de l'entreprise n'était pas de promettre à l'intrapreneur des parts dans le capital d'une future start-up en cas de succès, mais, après évaluation de ses résultats, de le faire enfin accéder au poste qu'il convoite. Dans les incubateurs, on n'est pas évalué sur la seule idée. Si, chemin faisant, quelque chose d'intéressant émerge, on créera peut-être une spin-off, mais ce ne sera pas forcément la personne qui aura porté l'idée qui en aura la charge. La réussite n'est ni l'idée ni l'innovation, c'est la capacité à mobiliser des gens et des ressources, à dépasser les silos, à mener un projet à son terme.

Int. : *Vous n'avez pas évoqué le rôle des consultants, généralement très actifs dans ces modes managériales. Qu'en est-il ?*

R. M. : Les consultants interviennent quand il s'agit de disséminer la mode, au moment de son cycle où elle a besoin de la mise en place d'instruments et où le PDG demandeur veut y rallier ses collaborateurs. Ensuite, survient un hiatus entre ce que le management a demandé en matière de dispositifs et ce que le consultant met en place. Dans notre recherche, nous sommes intervenus à un stade ultérieur, alors que les entreprises que nous rencontrions avaient déjà toutes mis en place les dispositifs de l'intrapreneuriat.

T. R. : Dans une de ces entreprises, ce sont les consultants eux-mêmes qui sont venus nous chercher pour collaborer avec eux. Ils se sont rendus compte qu'il manquait quelque chose à leurs modèles et que la question qui leur était posée par le Comex était plus complexe qu'ils ne le pensaient. Il arrive forcément un moment où les Comex, après avoir fourni des ressources sans obtenir le résultat souhaité, demandent : « *Et maintenant ?* »

Int. : *Les services RH ne sont-ils pas le principal frein à la réussite des intrapreneurs ?*

R. M. : Notre propos n'était pas de savoir si l'intrapreneuriat est souhaitable ou pas, mais de définir les conditions qui contribuent aux réussites de ces dispositifs. Si l'on prend les RH non comme un service à part dans l'entreprise, mais comme une activité irriguant dans son ensemble, on peut alors se poser autrement la question de savoir ce qui leur manque pour être performantes. Pour moi, ce dont elles ont surtout besoin, c'est d'une connaissance des visions des dirigeants de l'entreprise, qui négligent parfois de les associer à l'émergence des parcours de plus en plus atypiques de certains salariés.

■ Présentation des orateurs ■

Rémi Maniak : professeur à l'École polytechnique, enseignant au sein du département Management Innovation et Entrepreneuriat, et chercheur au sein du laboratoire i3-CRG (Institut interdisciplinaire de l'innovation, Centre de recherche en gestion, UMR CNRS 9217). Il a publié de nombreux articles dans des revues de premier plan comme *Industrial and Corporate Change*, *Journal of Product Innovation Management* ou *International Journal of Project Management*. Il mène des recherches sur l'organisation de l'innovation, principalement avec de grandes entreprises.

Thierry Rayna : professeur de management de l'innovation à l'École polytechnique et chercheur au CNRS au sein du laboratoire i3-CRG (Institut interdisciplinaire de l'innovation, Centre de recherche en gestion, UMR CNRS 9217). Sa recherche porte sur l'impact des technologies numériques sur les modèles d'affaires, les modes de management de l'innovation et les politiques publiques.

Valentine Georget : doctorante en management de l'innovation à l'École polytechnique au sein du laboratoire i3-CRG (Institut interdisciplinaire de l'innovation, Centre de recherche en gestion, UMR CNRS 9217). Sa recherche porte sur l'impact de l'expérience intrapreneuriale au niveau individuel. Elle étudie également les profils d'intrapreneurs et les modes de management du *corporate entrepreneurship*.

Diffusion octobre 2019
