



Responsable de l'intrapreneuriat : un métier en construction

NOVI

early
makers

em
lyon
business
school

Les auteures



Sylvie Gomes

Consultante en transformation des entreprises et Intrapreneuriat
@ 

- Intrapreneure de 2007 à 2017 sur un marché émergent (mise en place de la communauté des « Cartier Ambassadeurs » - Groupe Richemont)
- Mémoire sur l'écosystème intrapreneurial en France en 2019, dirigé par V. Bouchard
- Entrepreneur, Business Angel et mentorat de startup innovantes



Véronique Bouchard

Professeure en Management Stratégique et Intrapreneuriat
@ emlyon business school

- Enquête sur l'intrapreneuriat depuis 2001 en s'appuyant sur l'analyse et la comparaison de cas concrets
- Enseigne l'intrapreneuriat depuis 2005
- Auteure de nombreuses publications
- Créatrice de L'Institut de l'Intrapreneuriat

Les sources

Recherche sur le déploiement de programmes d'intrapreneuriat

- Effectuée entre 2001 et 2017 par **V. Bouchard**
- Bouchard, V., Fayolle A. 2018. Corporate Entrepreneurship, London: Routledge
- Bouchard, V. 2009. Intrapreneuriat: Innovation et croissance, Entreprendre dans l'entreprise, Paris: Dunod
- [Bouchard, V. 2017. L'entrepreneuriat organisationnel au service de l'innovation. The Conversation France](#)
- Bouchard, V, Fayolle, A. 2012. Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat ? Revue Internationale de Gestion, 36 (4): 11-21 P.
- Bouchard, V. 2007. Les dispositifs intrapreneuriaux à la loupe. L'Expansion Management Review, 125: 28-35 P.

Recherche sur les responsables de programmes d'intrapreneuriat

- Effectuée entre Septembre et Décembre 2019 par **S. Gomes** dans le cadre d'un mémoire de fin d'étude EMBA "Corporate Entrepreneur" à emlyon business school
- Interviews semi-ouvertes de 20 responsables de programmes français

Sommaire



1

**Pourquoi
s'intéresser au
responsable
d'intrapreneuriat**



2

**Les quatre
grandes missions
des responsables
de programme**



3

**Le profil des
responsables de
programme**



4

**Quel
responsable
êtes-vous?**



5

**Compléter
et développer
ses compétences**



Pourquoi s'intéresser au responsable d'intrapreneuriat

L'intrapreneuriat

« Une démarche par laquelle un ou plusieurs employés, en association avec leur organisation, s'engagent et portent à leur initiative des activités innovantes et créatrices de valeur. »

GT DGE 2019

Un phénomène qui dure...

1983
Première description scientifique
du **processus intrapreneurial**
(Burgelman, 1983)

1990
Première description scientifique
d'un **dispositif intrapreneurial**
(Kanter et al., 1990, 1991)

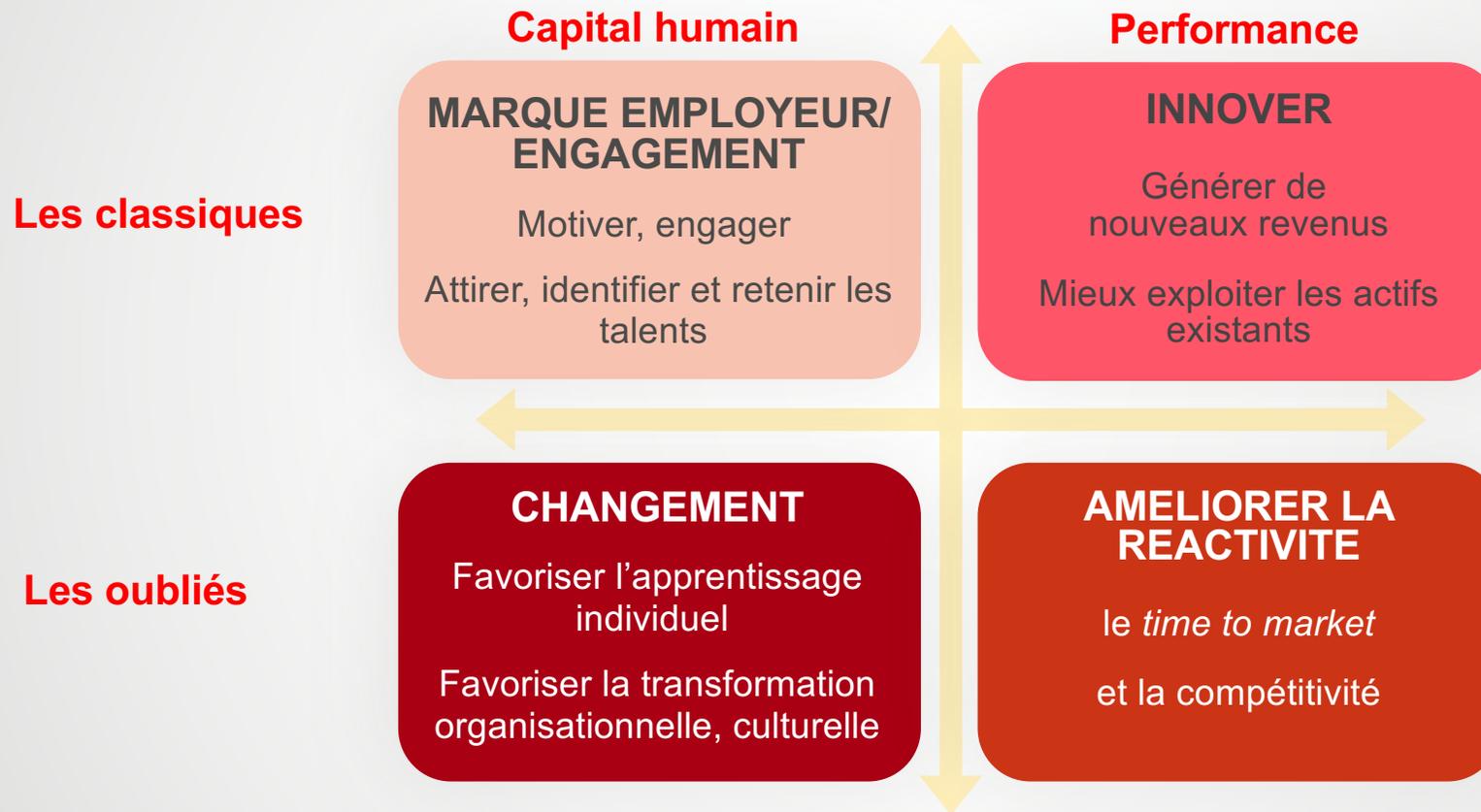
Trois périodes de boom pour l'intrapreneuriat

Seconde moitié des années 80
(Déréglementations aux USA)

Le tournant du siècle
La révolution Internet

Les années 2010
La révolution Digitale

Les bénéfices potentiels



... Mais des problèmes récurrents

Méconnaissance de l'intrapreneuriat

- Attentes peu réalistes
- Injonctions contradictoires
- Vision de l'intrapreneuriat comme un centre de cout

Appui en pointillé

- Les effets d'apprentissage ne peuvent jouer et les bénéfices ne se manifestent pas dans leur intégralité
- Impact négatif sur la perception des employés

Dispositifs approximatifs

- L'ensemble des parties prenantes ou le contexte organisationnel ne sont pas pris en compte
- Mauvais alignement des buts/ sponsors/structure/ processus et KPI du dispositif
- Mauvais positionnement le long de l'axe autonomie - intégration

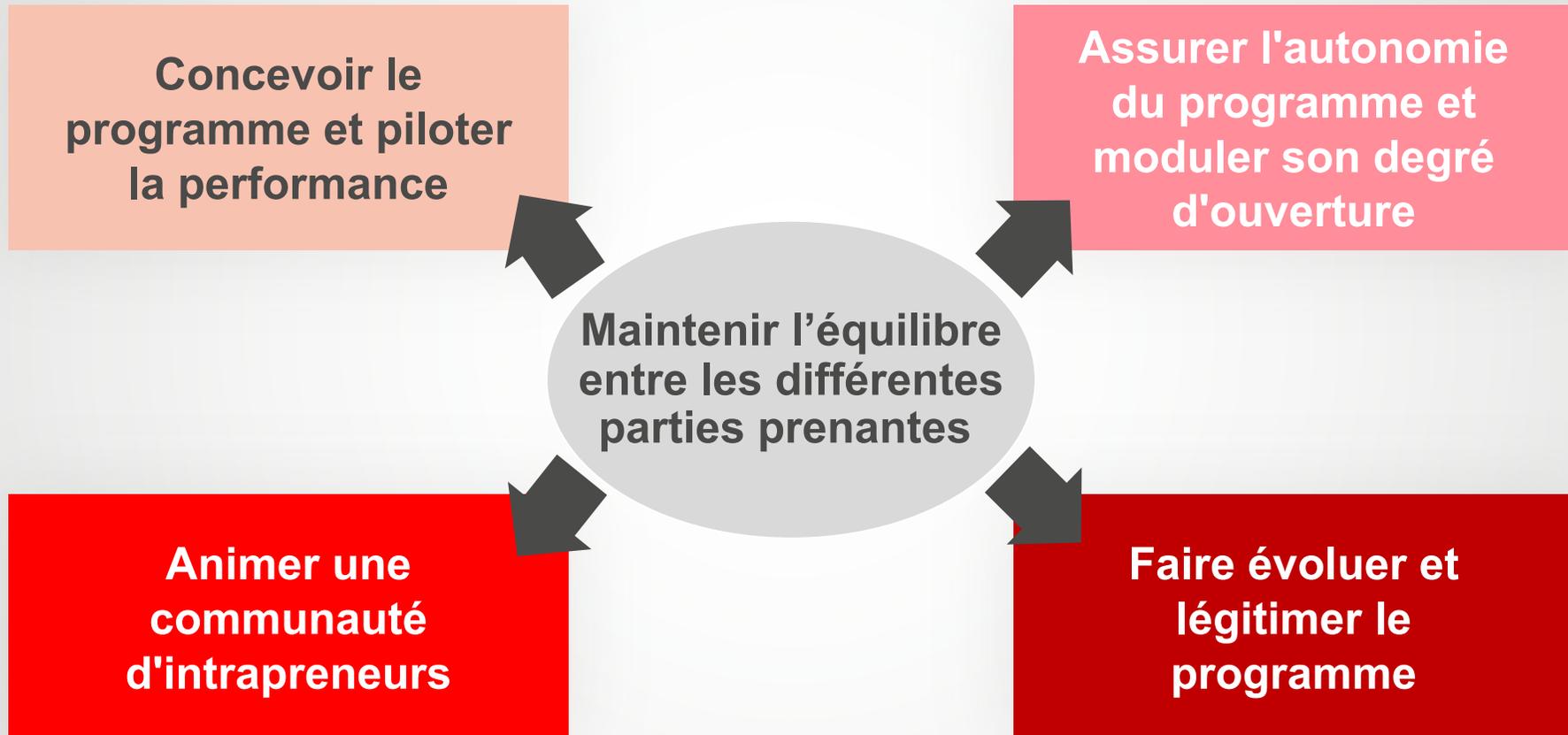
Pourquoi s'intéresser au responsable de l'intrapreneuriat

- **Le succès de l'intrapreneuriat dépend de lui/elle en bonne partie!**
- **C'est un métier destiné à se développer**
- **Mais c'est un poste mal défini :**
 - Le métier est en train de s'inventer
 - Les programmes d'intrapreneuriat et les challenges sont très différents selon les entreprises
- **La recherche peut fournir des pistes sur :**
 - Les profils à privilégier selon les finalités et le contexte
 - Les compétences à développer selon le profil, les finalités et le contexte



Les quatre grandes missions des responsables de programme

Quatre grandes missions



Concevoir le programme : le design du programme

BUT	<ul style="list-style-type: none">• Définir les principales caractéristiques du programme en accord avec les finalités poursuivies et les spécificités de l'organisation → l'inscrire dans la stratégie globale de l'entreprise
TACHES	<ul style="list-style-type: none">• Préciser les finalités du programme et sa cible• Positionner le programme dans l'écosystème d'innovation interne• Identifier et impliquer les sponsors• Dimensionner le programme• Identifier et impliquer les principales parties prenantes• Définir les principales étapes du parcours intrapreneurial et leurs modalités concrètes• Etablir des objectifs et des indicateurs de performance• Identifier des partenaires/prestataires• Constituer l'équipe de pilotage et le comité de gouvernance
CHALLENGE	<ul style="list-style-type: none">• Assurer un parfait alignement et une cohérence entre tous les éléments qui constituent le programme
COMPÉTENCES REQUISES	<ul style="list-style-type: none">• Connaissance de l'entreprise et de ses collaborateurs, compétences en gestion de l'innovation et en design d'organisation
POUR EN SAVOIR PLUS	<ul style="list-style-type: none">• Le guide ultime de l'intrapreneuriat avec Schoolab

Animer le programme

BUT	<ul style="list-style-type: none">• Maximiser la participation et l'engagement des salariés• Maximiser les chances de succès des intrapreneurs et de leur projet• Rendre le programme visible et "likable" : créer l'adhésion• Atteindre les objectifs fixés (création de valeur, participation, etc.)
TACHES	<ul style="list-style-type: none">• Impliquer les parties prenantes et mobiliser des moyens• Communiquer autour du programme• Guider et aider les intrapreneurs• Valoriser les intrapreneurs et leur réalisation• Gérer les prestataires
CHALLENGE	<ul style="list-style-type: none">• Fédérer l'ensemble des parties prenantes• Surmonter les obstacles politiques et organisationnels• Garder le cap et produire des résultats tangibles
COMPÉTENCES REQUISES	<ul style="list-style-type: none">• Leadership, bon relationnel, empathie. Agilité politique et organisationnelle.• Connaissance de la gestion de projets, des méthodes agiles et de coaching.
POUR EN SAVOIR PLUS	<ul style="list-style-type: none">• Un témoignage de Marjorie Pouzadoux Bokobza

Assurer l'autonomie du programme et moduler son degré d'ouverture

BUT	<ul style="list-style-type: none">• Préserver les caractéristiques essentielles du programme dans le temps• Bénéficier des bons appuis au bon moment, protéger les intrapreneurs• Maximiser la valeur créée en établissant des ponts avec les écosystèmes d'innovation internes et externes
TACHES	<ul style="list-style-type: none">• Protéger les intrapreneurs des pressions de l'organisation (N+1 inclus)• Impliquer les bonnes parties prenantes au bon moment• Informer et garder la confiance des sponsors pour obtenir des ressources propres• Identifier des acteurs clés dans les écosystèmes d'innovation et établir des ponts au bénéfice des intrapreneurs et du programme• Promouvoir la contribution du programme comme levier de croissance de l'entreprise en complémentarité avec ses autres activités
CHALLENGE	<ul style="list-style-type: none">• Etablir le juste équilibre entre autonomie et ouverture en fonction du degré de maturité du programme et des besoins des intrapreneurs
COMPÉTENCES REQUISES	<ul style="list-style-type: none">• Leadership. Networking. Capacité d'adaptation et réactivité• Gestion fine des parties prenantes• Connaissance de l'écosystème d'innovation interne et de ses enjeux
POUR EN SAVOIR PLUS	<ul style="list-style-type: none">• Un témoignage de Nicolas Bry

Faire évoluer et légitimer le programme : change management

BUT	<ul style="list-style-type: none">• Améliorer et faire évoluer le programme• Garantir la pérennité du programme• Maximiser l'impact du programme dans le temps
TACHES	<ul style="list-style-type: none">• Repérer et valoriser les avancées à 360° (engagement, innovation, ROI, Time to market, développement des compétences, etc.) et les partager avec les sponsors• Identifier les faiblesses du programme et le modifier en conséquence• Transformer les intrapreneurs confirmés en ambassadeurs et coachs• Développer une dynamique sociale d'adhésion autour des avancées, des valeurs et des comportements intrapreneuriaux• Créer et promouvoir la marque du programme• Diversifier le sponsorship du programme
CHALLENGE	<ul style="list-style-type: none">• S'assurer l'appui durable de l'équipe dirigeante et le maintien de l'intrapreneuriat dans la liste des initiatives importantes
COMPÉTENCES REQUISES	<ul style="list-style-type: none">• Leader du changement• Communiquant et marketeur• Visionnaire
POUR EN SAVOIR PLUS	<ul style="list-style-type: none">• Un témoignage d'Olivier Leclerc



Le profil des responsables de programme

Données statistiques : Des rôles très hétérogènes

➤ 20 responsables interrogés

- Un manager unique → mandaté, spontané voire bénévole
- Plusieurs managers se répartissant les missions

➤ 18 entreprises, 15 industries

- Un contexte économique, organisationnel et culturel spécifique à chaque entreprise
- Des challenges très variés



Données statistiques : une grande variété des profils

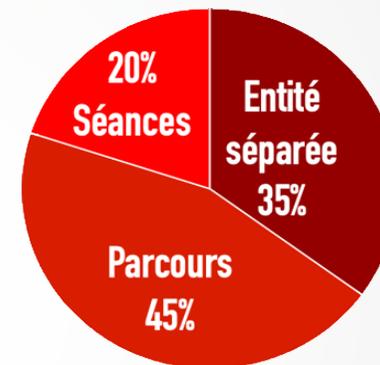
➤ 3 principales formes de programmes

- Des **séances ponctuelles** de créativité ou de formation
- Des **divisions** ou des incubateurs inscrits dans la structure
- Très majoritairement des **parcours en entonnoir**.

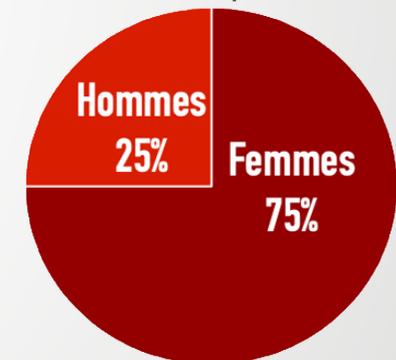
➤ Forte féminisation de la fonction

- Une forte présence des femmes
- Les hommes sont majoritairement responsables des entités séparées (divisions d'innovation, accélérateurs internes).

Typologie des programmes



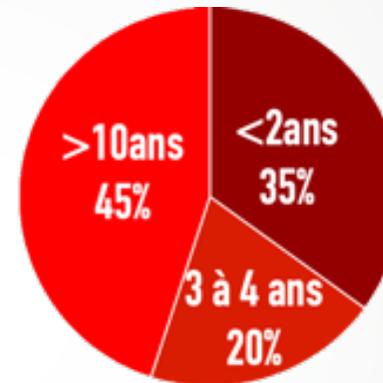
Mixité des responsables



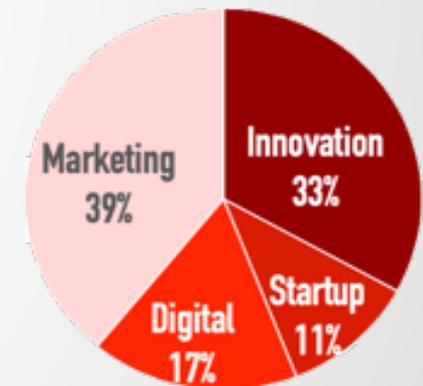
Données statistiques : un nouveau paradigme managérial

- Des responsables d'abord choisis pour
 - leur engagement et une **connaissance profonde de l'entreprise**
 - une **forte sensibilité client**
- Multiplication récente des recrutements externes:
 - Profils tech ou startups
 - Apport de nouvelles compétences: méthodes agiles, design UX, approche effectuale, etc.

Ancienneté dans l'entreprise



Provenance fonctionnelle



Données statistiques : une fonction en évolution

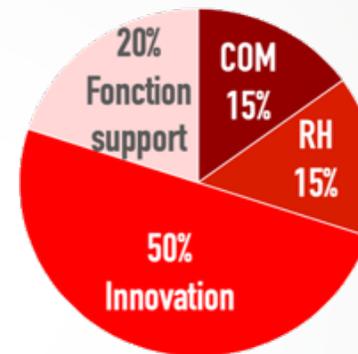
➤ Un levier de croissance

- Une fonction rattachée à la **direction de l'Innovation**
- Un rôle de plus en plus **stratégique**: divisions au COMEX, au cœur de la stratégie de transformation...

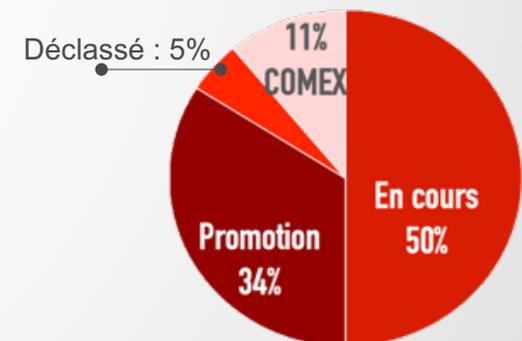
➤ La diversité des profils met en relief la **complexité du rôle**

- **Une grande polyvalence**
- Une forte flexibilité et **capacité d'adaptation** à un contexte qui évolue
- La **personnalité du manager** qui donne le tempo

Entité de rattachement



Dynamique des programmes



Un oiseau rare aux multiples visages

Evolution du contexte

économique: nouvelles technologies, nouveaux comportements, une approche écologique et solidaire, centrée client...

Importance croissante du capital humain et social:

Nouvelles aspirations et attentes des collaborateurs, une logique inclusive et intergénérationnelle

Apporter de nouvelles compétences:

Méthodes agiles, design UX, ..

Valoriser les compétences personnelles et relationnelles:

Créativité, initiative, courage, empathie

Manager en contexte

d'incertitude (TUNA) : Cultiver un cadre plutôt que commander/contrôler, une grande polyvalence et une grande résilience

Un chef d'orchestre:
Mobiliser autour d'une vision & porter une dynamique collective

Maintenir le lien avec le reste de l'organisation

S'inscrire dans les processus et l'ADN de l'entreprise comme levier de croissance

Quatre personae émergent

En fonction du contexte de l'entreprise et de la personnalité de chacun



**L'animateur –
connect.eur.rice**



Le / la coach



**Le/ la facilitateur -
Coordinat.eur.rice**



Le/ la pionnier.e

L'animateur - connect.eur.rice

« Pour libérer le potentiel de chacun, il faut donner envie, il faut donner confiance »



DESCRIPTION

- Il révèle le potentiel des collaborateurs dans une logique inclusive
- Il crée le cadre pour qu'ils s'épanouissent et stimule l'engagement
- Il crée de l'émulation autour du programme et stimule les collaborations
- Son but est de **valoriser les intrapreneurs** et de **créer des synergies avec l'ensemble des parties prenantes**

PROFIL

- Un rassembleur, un bon communicant qui mobilise autour du programme
- Un leader collaboratif qui crée l'harmonie et construit des liens émotionnels
- Des qualités personnelles fortes et inspirer la confiance

FORCES

- Motiver, réenergiser et célébrer les initiatives des collaborateurs
- Animer le storytelling du programme pour rassembler et créer l'adhésion

FAIBLESSES

- Mesurer l'impact du programme et le faire monter en performance
- Inscrire le programme comme levier de croissance

EXEMPLES

People'sLab4Good de BNP Paribas - Sandrine Delage
#intrapreneurs4Good, Podcasts multi-entreprises des Intrapreneurs4Good

RECOMMANDÉ POUR

- Les organisations dévitalisées, disruptées, en transformation culturelle
- Sensibiliser à une démarche intrapreneuriale, casser les silos
- Stimuler les collaborations, l'intelligence collective, fidéliser les talents

Le / la coach

« Protéger les intrapreneurs des rigidités de l'organisation, leur donner les moyens de développer leur projet »



DESCRIPTION

- Il aide les intrapreneurs à monter en compétences et protège leur autonomie
- Sa fonction première est d'aider les intrapreneurs à développer leurs projets, et d'en assurer la performance
- Ouvrir l'entreprise à de nouvelles méthodes de créer un espace de liberté où "faire différemment" et expérimenter.

PROFIL

- Un opérationnel, qui fait du dispositif intrapreneurial un lieu pour expérimenter et une expérimentation en soi.
- Ce rôle de chef de file et de coach est souvent externalisé

FORCES

- Former les intrapreneurs aux nouvelles méthodes
- Créer le cadre pour prendre des risques

FAIBLESSES

- Il a plus de difficulté à créer le lien avec le reste de l'organisation et à inscrire le programme dans la stratégie globale.
- Le risque ici est d'isoler le programme et de créer un nouveau silo culturel

EXEMPLES

L'Intrapreneurs' studio d'Orange – Nicolas Bry

RECOMMANDÉ POUR

- Développer un espace d'autonomie
- Accélérer les innovations de rupture

Le/ la facilitateur - Coordinat.eur.rice



« Le programme doit s'inscrire comme un levier de croissance de l'entreprise et dans la complémentarité avec ses autres activités »

DESCRIPTION

- Il inscrit le programme dans l'ADN de l'entreprise en complémentarité avec ses autres activités
- Il pilote la performance et Maintient la direction impliquée
- Sa fonction première est de répondre aux attentes de performance de la direction.

PROFIL

- Un analyste et un planificateur qui mesure, valorise le programme et l'inscrit comme un levier de croissance de l'entreprise.

FORCES

- Une forte connaissance de l'entreprise et une fine compréhension de ses enjeux
- Il sait capitaliser sur les ressources internes

FAIBLESSES

- L'animation de la communauté des intrapreneurs
- Ce rôle est souvent « externalisé » (accélérateurs, incubateurs)

EXEMPLES

"Boostez le futur" d'Air France
Détecter en interne les signaux faibles de nouveaux business potentiels

RECOMMANDÉ POUR

- Organisations rigides ou avec de faibles ressources
- Améliorer les processus internes
- Pour mobiliser des sponsors non-convaincus

Le / la pionnier.ère



« On ne fait pas les choses, on crée un contexte dans lequel elles peuvent se faire »

DESCRIPTION

- Sa fonction première est de mobiliser autour d'une vision et de créer une dynamique sociale de progression.
- Il implémente et légitime son programme progressivement et **Gère le tempo** selon les besoins de l'entreprise et ses capacités

PROFIL

- Un "visionnaire" et un mobilisateur .
- C'est un catalyseur de changement, capable de créer l'adhésion
- Capacité de prendre des coups et rebondir, sens politique

FORCES

Sens politique et Empathie,
construire une politique de coalition et une dynamique sociale

FAIBLESSES

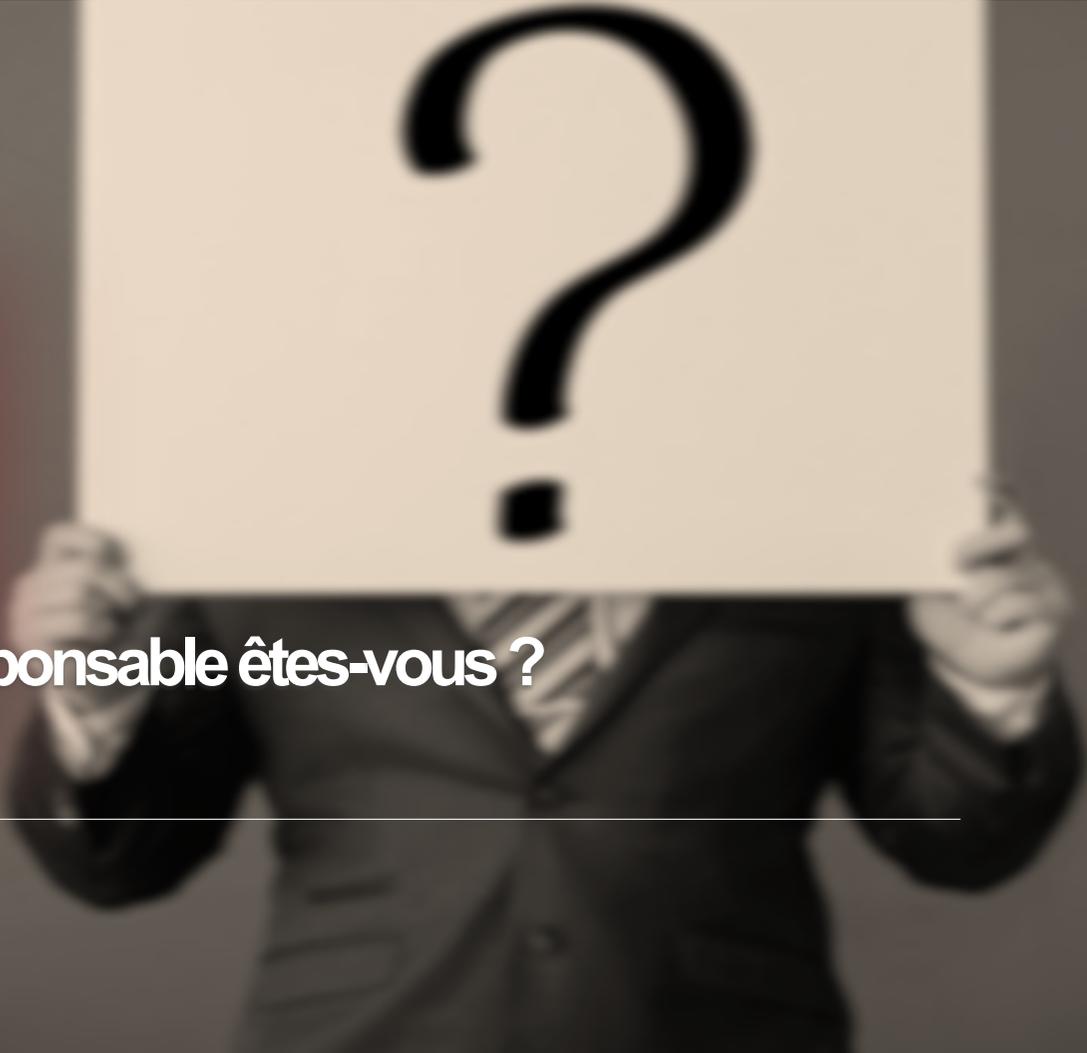
- Le programme est souvent trop dépendant de cette figure et souvent ne lui survit pas

EXEMPLES

"We love Intrapreneurs" Safran – Olivier Leclerc
Créer une dynamique sociale de transformation.

RECOMMANDÉ POUR

Les programmes qui ont besoin de légitimation
ou de monter en puissance
Capitaliser les ressources en interne



Quel responsable êtes-vous ?

Test : Quel responsable de l'intrapreneuriat suis-je ?

1 Quel est mon point fort en tant que responsable de programme?

- Créer un esprit d'équipe
- Valoriser les résultats obtenus
- Monter mes équipes en compétences
- Trouver des alliés et faire tomber les résistances

2 Quels bénéfices l'intrapreneur peut retirer de votre programme?

- Son développement professionnel et de nouvelles responsabilités
- L'opportunité d'apporter sa contribution et d'être un acteur de changement
- La reconnaissance de ses pairs pour sa contribution
- Une grande autonomie et la possibilité de mener à bien son projet personnel

3 Comment mesurez-vous l'efficacité de votre programme ?

- Par le nombre d'idées et de méthodes testées par session
- Par le bien-être et satisfaction de la communauté d'intrapreneurs
- Par la réussite des projets et la performance des innovations
- Par le nombre croissant d'alliés et la chute des silos internes

4 Quelles actions privilégiez-vous pour promouvoir votre programme ?

- Mettre en avant les projets aboutis et les résultats auprès de la direction
- Valoriser les intrapreneurs pour leur investissement dans les nouvelles pratiques et pour mobiliser de nouvelles compétences
- Construire la romance du programme et célébrer les intrapreneurs porteurs d'une cause mobilisatrice
- Donner du sens au programme et le promouvoir de proche en proche, pas à pas

5 Quelles ressources sont essentielles à l'amélioration du programme?

- Une dotation financière plus significative
- Des soutiens, l'adhésion d'un plus grand nombre de parties prenantes
- Une structure dédiée, un espace d'autonomie libéré des rigidités internes
- Un plus grand nombre de sessions annuelles ou une plus large communication



**Compléter et développer ses
compétences**

Un prestataire peut aider à compléter un profil

LES PRESTATAIRES – DESIGNERS

Assistent dans l'élaboration d'une stratégie et la mise en place d'une démarche "sur mesure"

LES PRESTATAIRES – COACHS

Peuvent venir en appui pour valoriser son programme et manager les interfaces

LES PRESTATAIRES – FORMATEURS/ACCOM- PAGNATEURS

Facilitent l'animation de la communauté d'intrapreneurs et la sensibilisation des parties prenantes, accompagnent les intrapreneurs

LES PRESTATAIRES – CONNECTEURS

Aident à constituer un réseau d'experts et à enrichir son écosystème d'innovation

Les communautés pour partager, échanger, se rencontrer

<u>Makesense TV</u>	<u>Les Hacktivateurs</u>	<u>Les Intrapreneuses</u>	<u>Les Meetup de l'intrapreneuriat</u>	<u>#Intrapreneurs4Good</u>
Des webinars sur l'intrapreneuriat en attendant le retour des afterworks	Une association de makers visant à promouvoir l'intrapreneuriat, le corporate hacking et l'intelligence collective. Des rencontres pour sensibiliser au "futur du travail".	Communauté féminine d'Intrapreneuriat et d'empowerment	Pour se rencontrer et partager ses expériences	Podcast dédié aux intrapreneurs qui ont un impact sur la société et leur entreprise !

Les formations à disposition

emlyon

Certificat intrapreneur: acteur de l'innovation.

Formation sur-mesure avec modules d'intrapreneuriat

Institut de l'intrapreneuriat

Université Paris-Dauphine

Certificat accompagnateur de startups et de projets d'intrapreneuriat en partenariat avec epigo

Centrale Supélec

Certificat executive intrapreneuriat & innovation

Université Paris Sud

Certificat executive en innovation & intrapreneuriat

Pour aller plus loin



- Pour participer à nos formations labellisées à des conditions avantageuses
- Pour interagir avec un panel d'experts confirmés et bénéficier de leurs conseils
- Pour échanger et apprendre de vos pairs
- Pour accéder aux résultats de nos recherches en primeur et les orienter
- Pour intégrer la communauté des intrapreneurs et ne rien rater d'intéressant

Devenez partenaire de l'Institut de l'Intrapreneuriat
Contact: vbouchard@em-lyon.com



- Pour vous réinventer et faire face aux nouveaux environnements et enjeux sociétaux : développer de nouveaux business models et de nouvelles sources de revenus.
- Pour déployer une démarche d'intrapreneuriat, vous accompagner dans sa mise en œuvre ou dans l'amélioration d'un programme déjà existant.
- Pour développer les capacités managériales et collaboratives de vos équipes afin de donner du sens à vos transformations.

Prenons RDV et échangeons sur vos besoins
Contact: sylvie.gomes@ynovi.com