

Un intrapreneur averti en vaut deux

› **Véronique Bouchard, Olivier Basso et Alain Fayolle**

Ce septième numéro de *L'Expansion Entrepreneuriat* est consacré à l'intrapreneuriat. De quoi s'agit-il? D'adopter des comportements, attitudes et approches entrepreneuriales au sein d'organisations établies. Il s'agit d'un phénomène concret bien documenté, et tous ceux qui connaissent un peu l'entreprise ont rencontré ces salariés qui, contre vents et marées, s'engagent spontanément dans la transformation d'une opportunité en une source de valeur pour l'entreprise. L'intrapreneuriat est une pratique managériale consistant à soutenir les « employés entrepreneurs » par le biais de dispositifs et de programmes *ad hoc*. Les entreprises qui s'engagent dans cette voie en attendent plus de croissance, d'innovation et de réactivité, mais aussi un meilleur climat et des collaborateurs plus motivés. A l'usage, cependant, la mise en œuvre de l'intrapreneuriat peut révéler de profondes contradictions : il n'est pas facile de se comporter en entrepreneur lorsque, en dépit des intentions sincères des uns et des autres, l'organisation est là avant tout pour générer du contrôle et de la régularité. Promoteurs convaincus des pratiques intrapreneuriales, nous considérons qu'un intrapreneur averti en vaut deux. C'est pourquoi nous nous attachons, dans ce numéro, à souligner certaines de ces difficultés et contradictions. Olivier Basso, Benoît Gailly et Olga Belousava, décrivant

les différentes facettes du « manager entrepreneur », soulignent d'abord son statut de « déviant innovant ». Un dialogue entre Pierre-Yves Gomez, expert du gouvernement d'entreprise, et Véronique Bouchard, spécialiste de l'intrapreneuriat, permet de préciser l'impact sur les pratiques intrapreneuriales de l'évolution historique qu'a connue l'entreprise au cours des dernières

Il n'est pas facile de se comporter en intrapreneur au sein d'une organisation qui génère avant tout du contrôle et de la régularité.

décennies. La contribution du juriste Léon del Forno met en lumière la complexité du statut d'intrapreneur et fournit de précieux conseils. L'interview de Xavier Dagrass, responsable du dispositif IDClic mis en place par France Télécom pour encourager les comportements entrepreneuriaux, permet de comprendre les principes généraux du dispositif, mais également d'en saisir les finesses de conception qui ont fait son succès. Enrique Pancho Nunes s'adresse aux dirigeants désireux d'encourager l'intrapreneuriat et les enjoint d'adopter des comportements compatibles avec un tel objectif. Raphaël Cohen montre à quelles conditions la formation peut constituer un levier efficace de diffusion de l'intrapreneuriat. L'entretien avec Sylvie Pheulpin, responsable RH chez STMicroelectronics, qui clôt ce numéro, développe une thématique similaire. Puissent ces différentes contributions éclairer la route des intrapreneurs comme celle des dirigeants qui misent sur ce nouveau levier managérial! ■