

L'intrapreneuriat n'est pas une mode

Véronique Bouchard
emlyon business school

LE 27 JANVIER
2020, VÉRONIQUE
BOUCHARD
(EMLYON BUSINESS
SCHOOL) A
PRÉSENTÉ SES
RECHERCHES SUR
L'INTRAPRENEURIAT
DANS LE SÉMINAIRE
DE RECHERCHE
D'I3-CRG

Au-delà de ce titre un peu provocateur, si l'intrapreneuriat est une mode, cette mode dure depuis très longtemps.

J'ai fait un MBA aux États-Unis, puis du conseil en stratégie durant quinze ans avant d'entrer à emlyon business school comme professeur en 2000. Sur le conseil de Roland Calori, je me suis spécialisée sur le thème du *corporate entrepreneurship*. Ce fut la découverte d'un champ large articulé en deux volets : l'intrapreneuriat et l'orientation entrepreneuriale (la mesure du positionnement d'une entreprise entre stratégie entrepreneuriale et stratégie conservatrice). Mon intérêt personnel de recherche porte plutôt sur le premier volet, les pratiques et les dispositifs d'intrapreneuriat avec un intérêt connexe pour l'auto-organisation et le changement émergent.

L'approche est celle des études de cas. L'unité d'analyse est celle des dispositifs ou programmes d'intrapreneuriat. La démarche est ethnographique et comparatiste, et repose sur l'analyse de contenus qualitatifs. Sur une dizaine d'années, j'ai pu rassembler une quarantaine de cas. Concrètement, il s'agit d'identifier des éléments structurels (briques), de rechercher des similarités (principes) et des différences (typologies). Ceci a permis de nourrir un enseignement en *Executive MBA* qui, en retour, a nourri la recherche (*feedback* de la part des participants et nouveaux cas). La synthèse de ces recherches est disponible dans un ouvrage récent (Bouchard & Fayolle, 2017).

Du phénomène, on peut donner la définition suivante : « 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 » (cette définition a été élaborée en 2019 par un groupe de travail mis en place par la Direction Générale de l'Entreprise). L'originalité ici est la notion d'association. L'intrapreneuriat est un partenariat, de type David et Goliath, mais bien un partenariat. La question essentielle est alors celle de la qualité de ce partenariat.

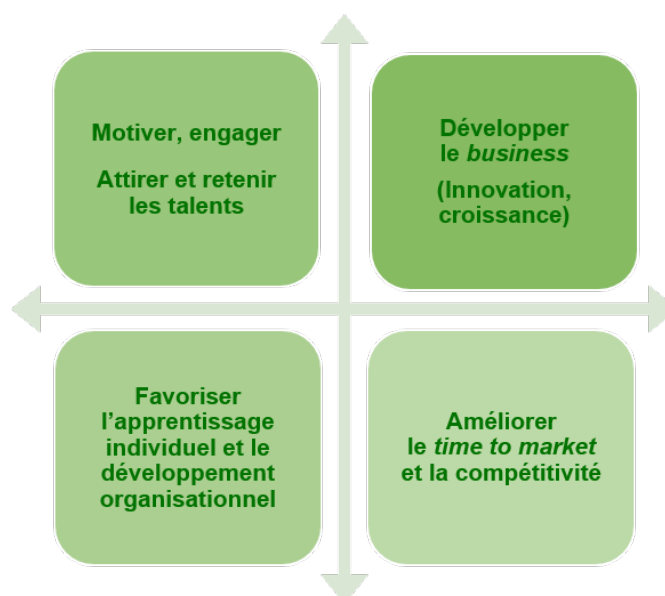
On peut le situer par rapport à d'autres pratiques liées à l'innovation. On peut mentionner l'innovation participative. Celle-ci repose sur l'idée que tout acteur de l'entreprise peut être porteur d'une innovation et doit être aidé. Un club, « Les Innov'acteurs », réunit de nombreuses entreprises engagées dans cette démarche. La différence est que l'intrapreneuriat porte sur des sujets plus ambitieux, essentiellement *business* et utilise des méthodes proches de celles des *startups*. On peut également situer l'intrapreneuriat par rapport au *corporate venturing*, interne ou

externe. Si les dénominations sont différentes, intrapreneuriat et *corporate venturing* interne se recouvrent quasi-parfaitement. D'autres pratiques d'entreprises lui sont associées : c'est le cas de l'*open innovation* et des espaces d'innovation collaborative. En effet, les intrapreneurs sont souvent accueillis dans ce type d'espace, parfois au côté d'entrepreneurs.

La première description scientifique du phénomène remonte à l'article de Burgelman en 1983. La première description d'un dispositif proprement dit a été faite dans les années 1990 (Kanter *et al.*, 1990 ; 1991). Le phénomène a connu trois *booms* :

- La seconde moitié des années 1980 (contexte de déréglementation) ;
- Les années 2000 avec la révolution Internet ;
- Les années 2010 avec la révolution digitale.

Le dernier *boom* est là pour rester : l'intrapreneuriat n'est plus une option mais une nécessité. Il présente en effet plusieurs avantages :



Ces bénéfices ne se combinent pas entièrement : il faut faire des choix et ne pas tout viser en même temps. Les méthodes, les outils, les espaces, ont évolué et la sophistication des dispositifs est croissante. L'intrapreneur était auparavant très isolé, il est aujourd'hui très connecté ou au moins il peut l'être.

Malgré cet historique accumulé, certains problèmes sont rémanents. Notamment, peu de *managers* comprennent ce qu'est réellement l'intrapreneuriat. Du coup, les attentes sont peu réalistes, les signaux envoyés aux intrapreneurs contradictoires, les dispositifs approximatifs (mauvais alignement entre les objectifs, les structures, les processus ; mauvais équilibre entre séparation et intégration ; mauvais *design* des interfaces) et l'appui des dirigeants se fait souvent en pointillé au lieu de se faire en continu.

Revenons au titre de cette intervention : pourquoi ne s'agit-il pas d'une mode ? Essentiellement parce que l'intrapreneuriat constitue une anticipation du travail de demain : on parle aujourd'hui d'autonomie, d'évolution du rapport de subordination,

de créativité et de sens, de carrières multi-jobs. Si une entreprise ne sait pas gérer aujourd'hui vingt ou trente intrapreneurs, comment peut-elle espérer savoir gérer ses collaborateurs dans le futur ? Peut-être changera-t-on de dénomination, mais le fond restera le même parce qu'il s'agit d'un défi pour demain. D'où la création d'un Institut de l'Intrapreneuriat articulant une recherche en prise directe avec les expériences de terrain, une formation-accompagnement et la diffusion des savoirs. Une première conférence a porté sur le thème « Comment (ne pas) rater votre programme d'intrapreneuriat » : il s'agissait de dédramatiser le sujet et cela a pleinement réussi.

DÉBAT

Question : *Existe-t-il des références sur l'hybridation open innovation et intrapreneuriat ?*

Réponse : Non, pas que je sache. C'est un phénomène en partie émergent qui découle du partage de lieux dédiés à l'innovation au sein des entreprises. On voit là un bon exemple de « proxémique » : des individus ayant des buts et des agendas différents se côtoient et, du coup, des choses émergent.

Question : *Le management de projet n'apparaît pas dans votre intervention. Or, sur la question de l'autonomie, on retrouve des points communs.*

Effectivement, le *management* par projets et l'intrapreneuriat ont une base de compétences et de *process* commune. Mais l'intrapreneuriat ne se réduit pas au *management* de projet. L'intrapreneur est parfois vu comme un super *manager* de projet. Je pense que c'est différent.

Question : *Pour rebondir, l'intrapreneuriat est à l'initiative du salarié, pas les projets ; la prise de risque personnelle est différente. Le projet entre dans la stratégie, mais l'intrapreneuriat a une visée de transformation. Quel est le lien entre stratégie et intrapreneuriat ?*

L'article de Burgelman ne porte pas sur les dispositifs, mais sur les pratiques. Le problème de l'intrapreneur n'est pas de gérer un projet, inscrit dans la stratégie, mais de vendre un projet qui n'y est pas inscrit. Il s'agit d'un processus de légitimation. C'est de la vente. Il faut s'appuyer sur une diversité de leviers pour vendre une idée en interne. L'intrapreneur fait face à des opposants, en tout cas des rivaux. Souvent, il commence caché et fait son *coming out*, s'expose. Tout l'art est de gérer le *timing*. Il faut avancer sur son projet et pour cela ne pas se perdre en négociations multiples et en communication mais, à un moment, il faut repasser à la vente interne.



L'atelier à Vence, Raoul Dufy (1945)

Question : Existe-t-il des travaux sur le lien entre développement de l'intrapreneuriat et composition du conseil d'administration de l'entreprise ?

Je ne connais pas de travaux là-dessus, mais la question du parrainage, qui évolue au fil du temps (le parrain au départ n'est pas forcément le meilleur parrain par la suite), est centrale pour la réussite ou non de l'intrapreneuriat. Il faut un panel de *sponsors* dans l'entreprise. En l'absence de cette dimension, les intrapreneurs échouent. L'autre cause d'échec est le *middle management*. En un sens, l'intrapreneuriat se construit contre le *middle management*. Si cette dimension n'est pas gérée, le *middle manager*, le supérieur direct va être le pire opposant de l'expérience d'intrapreneuriat.

Question : Comment capitalise-t-on ?

La conception du dispositif doit envisager la sortie. Il s'agit d'une conversation qu'il faut avoir assez tôt. D'abord, clarifier les attentes : le *fun* ? la recherche de projets stimulants ? le désir de se bâtir une activité à diriger ? Ensuite, le *what's next* ? L'intrapreneur doit gérer son contexte et être son propre *impresario* : une grande réflexivité est nécessaire. Cette conversation fait partie du dispositif ■

Références

- Bouchard Véronique & Fayolle Alain (2017) *Corporate Entrepreneurship*, London, Routledge.
- Burgelman Robert A. (1983) "A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n° 2, pp. 223-244.
- Kanter Rosabeth Moss, North Jeffrey, Bernstein Ann P. & Williamson Alistair (1990) "Engines of Progress: Designing and Running Entrepreneurial Vehicles in Established Companies", *Journal of Business Venturing*, vol. 5, n° 6, pp. 415-430.
- Kanter Rosabeth Moss, North Jeffrey, Richardson Lisa, Ingols Cynthia & Zolner Joseph (1991) "Engines of Progress: Designing and Running Entrepreneurial Vehicles in Established Companies; Raytheon's New Product Center, 1969-1989", *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n° 2, pp. 145-163.
- Kanter Rosabeth Moss, Quinn Gina & North Jeffrey (1992) "Engines of Progress V: NEES Energy Inc., 1984-1990", *Journal of Business Venturing*, vol. 7, n° 1, pp. 73-89.
- Kanter Rosabeth Moss, Richardson Lisa, North Jeffrey & Morgan Erika (1991) "Engines of Progress: Designing and Running Entrepreneurial Vehicles in Established Companies; The New Venture Process at Eastman Kodak, 1983-1989", *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n° 1, pp. 63-82.