

# Mise en œuvre de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale : étude de cas dans le secteur financier

**Céline VIALA & François GOXE**

Dauphine Recherche en Management - CREPA, UMR CNRS 7088

Université Paris Dauphine

75775 PARIS CEDEX 16

## **Résumé**

*Face au contexte fortement concurrentiel, les entreprises se doivent d'innover. Pour ce faire, elles développent une Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale, concept favorisant la détection d'opportunités d'affaires par les salariés. Peu de recherches se sont intéressées à la mise en œuvre de cette pratique managériale (Rojot, 2004 ; Carrier, 2006). De plus, le cadre conceptuel d'Ireland, Kuratko et Morris (2006) déterminant les leviers organisationnels de cette dynamique, semble incomplet au regard des résultats issus de notre terrain.*

*Ce papier vise ainsi à étudier la mise en œuvre de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale au sein du secteur financier et à proposer un modèle permettant le développement de cette démarche au sein des organisations. L'étude repose sur une recherche qualitative à partir d'observations participantes de 6 mois pour le cas majeur de la Société Générale et de 24 entretiens semi directifs centrés concernant les 3 autres cas (BNP Paribas, La Banque Postale et Groupama).*

*La contribution de cet article est autant d'ordre théorique (modèle contingent développant les leviers organisationnels de cette approche), que méthodologique (étude qualitative par observation participante de 6 mois et par entretiens semi directifs centrés) ou managériale (facteurs clefs de succès et importance déterminante du rôle du manager).*

Mots-clefs : Innovation, Intrapreneuriat, Secteur financier

# Mise en œuvre de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale : étude de cas dans le secteur financier

## Résumé

*Face au contexte fortement concurrentiel, les entreprises se doivent d'innover. Pour ce faire, elles développent une Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale, concept favorisant la détection d'opportunités d'affaires par les salariés. Peu de recherches se sont intéressées à la mise en œuvre de cette pratique managériale (Rojot, 2004 ; Carrier, 2006). De plus, le cadre conceptuel d'Ireland, Kuratko et Morris (2006) déterminant les leviers organisationnels de cette dynamique, semble incomplet au regard des résultats issus de notre terrain.*

*Ce papier vise ainsi à étudier la mise en œuvre de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale au sein du secteur financier et à proposer un modèle permettant le développement de cette démarche au sein des organisations. L'étude repose sur une recherche qualitative à partir d'observations participantes de 6 mois pour le cas majeur de la Société Générale et de 24 entretiens semi directifs centrés concernant les 3 autres cas (BNP Paribas, La Banque Postale et Groupama).*

*La contribution de cet article est autant d'ordre théorique (modèle contingent développant les leviers organisationnels de cette approche), que méthodologique (étude qualitative par observation participante de 6 mois et par entretiens semi directifs centrés) ou managériale (facteurs clefs de succès et importance déterminante du rôle du manager).*

Mots-clefs : Innovation, Intrapreneuriat, Secteur financier

## INTRODUCTION

Depuis l'été 2007 la planète finance est grippée et les marchés de la titrisation, et du private equity sont en panne. La crise des subprimes, dont la Fed avait anticipé en 2007 les risques, a éclaté, entraînant dans son sillage des effets systémiques sur les liquidités, le capital des établissements financiers et maintenant sur le crédit. Si la faillite du système bancaire semble aujourd'hui écartée, allons-nous à l'avenir vivre une période de frilosité où l'innovation serait jugulée ? En effet, l'innovation financière au sein des produits structurés de la titrisation se situe au cœur de la crise. Elle modifie la répartition des risques entre les agents économiques, sans que ceux-ci puissent être quantifiés et localisés, engendrant une crise de confiance. Certes la crise des subprimes est liée aux taux usuraires des crédits hypothécaires accordés aux clients des banques américaines. Mais la créativité est dans la titrisation, l'innovation dans les hedge funds, etc... L'innovation, risque-t-elle d'être stigmatisée et endiguée du fait de cette crise?

Nous ne le pensons pas, l'innovation (au sens de Grasse et Vachon-Carrier (1993), i.e. impliquant un changement) se positionne comme moteur de l'industrie financière et des organisations en général. La recherche et le développement bancaire, la création de nouveaux produits sont impératifs à la survie de l'industrie financière dans un marché plus complexe, plus globalisé où la propriété et les brevets ne représentent que des actions défensives et des protections éphémères. L'innovation dans les produits de la Banque de Financement et d'Investissement, ou dans ceux de la Banque de Détail, permet de se démarquer de la concurrence. Face au contexte fortement concurrentiel actuel, les entreprises doivent mobiliser l'ensemble de leurs ressources humaines, afin de créer une organisation mobile et réactive, à l'affût des opportunités, s'adaptant aux fluctuations de l'environnement et innovant constamment, afin de rester leader sur leur marché. Or, une majorité d'organisations, laisse à leurs seuls ingénieurs, chercheurs et managers la possibilité de créer de nouveaux produits et services, d'améliorer un process, d'initier un nouveau mode de management... Celles-ci se privent ainsi d'une manne importante de connaissances, de technicité, de potentialité en ne considérant l'individu que pour la fonction ou les tâches qu'il assure au sein de l'organisation, et non pour la valeur intrinsèque et les connaissances multiples et variées que celui-ci possède. Un collaborateur est souvent également un consommateur, un client, un acteur de la communauté civile... Il maîtrise la connaissance et technicité de son domaine, mais il est aussi doté d'une intelligence, d'une vision, d'une capacité d'association qui lui est propre, d'une

expérience unique liée à son vécu qu'il peut (et devrait) mettre au service de la collectivité. Les nouveaux produits, services et autres idées viennent souvent, au niveau individuel de l'association entre plusieurs concepts existants et, au niveau collectif, du partage de ces associations. Aussi, une entreprise qui souhaite faire émerger de nouvelles idées, produits et services, doit pouvoir mobiliser l'ensemble de ses collaborateurs afin que chacun d'entre eux soit à l'affût des opportunités et coopère à la maturation ou à l'amélioration de celles-ci.

Pour ce faire, l'organisation doit être proactive et mettre en œuvre un dispositif partagé qui permette de mobiliser et de développer chez chaque collaborateur cet état d'esprit intrapreneurial d'où naissent de nouvelles idées qui, pour certaines, pourront aller jusqu'à l'essaimage. C'est ainsi que Pélisson (2006) remarque que « l'impulsion de la dynamique entrepreneuriale est au cœur des préoccupations des grands groupes qui, s'ils veulent poursuivre leur développement, doivent sans cesse conquérir de nouveaux marchés et inventer de nouveaux produits et services... ». L'intérêt de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale (D2I) fait consensus dans le domaine managérial (sous la dénomination usuelle d'« innovation participative »). Cependant, ce concept est protéiforme (Champagne et Carrier, 2004) et non défini en tant que tel, même si Sharma et Chrisman (1999) et Basso (2004) l'ont déterminé opérationnellement selon la forme de l'innovation poursuivie. De plus, peu de recherches se sont intéressées à sa mise en œuvre (Rojot, 2004 ; Carrier, 2006), et bien qu'Ireland, Kuratko et Morris (2006) aient déterminé un cadre conceptuel présentant certains leviers organisationnels de cette démarche, celui semble incomplet au regard des résultats issus de notre terrain.

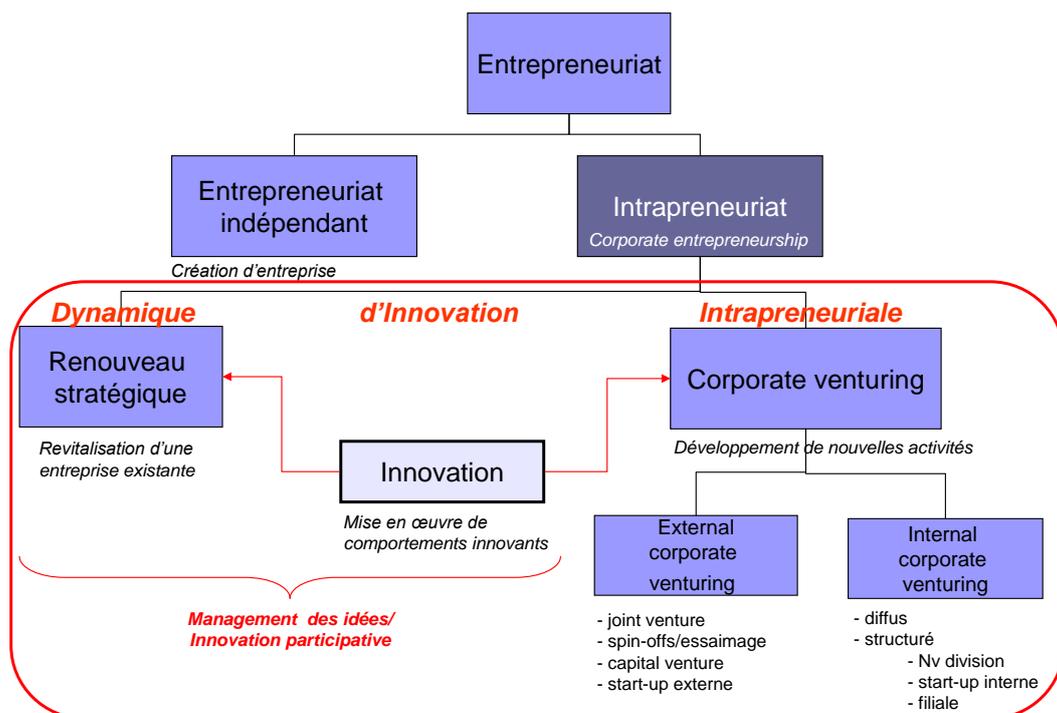
Notre papier propose ainsi de répondre aux questions de recherche suivantes : Qu'est-ce que la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale ? Ce terme englobe-t-il une réalité différente de celle désignée par le terme d'« intrapreneuriat » ? Comment cette dynamique se met-elle en œuvre (notamment dans le secteur de la bancassurance en France) ? Quels peuvent en être les leviers et le modèle sous-jacent ?

Dans un premier temps, nous ferons une tentative de définition de ce concept. Puis, nous proposerons un modèle de dynamique d'innovation intrapreneuriale et de ses catalyseurs. Enfin, nous en aborderons quelques applications au sein de l'industrie financière à partir d'un cas central (La Société Générale) et de trois cas auxiliaires (BNP Paribas, La Banque Postale et Groupama).

# 1. UN MODELE DE DYNAMIQUE D'INNOVATION INTRAPRENEURIALE : LEVIER DE L'INNOVATION

Fruit de plusieurs travaux de recherche, le concept d'intrapreneuriat est apparu comme étant l'instigateur et le catalyseur de l'innovation. A partir des travaux de Sharma et Chrisman (1999) et Basso (2004), nous pouvons représenter la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale de la façon suivante (Schéma 1):

Schéma 1 : Périmètre de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale d'après Sharma et Chrisman (1999) et Basso (2004)



Si l'intrapreneuriat s'inscrit dans le cadre général de l'entrepreneuriat, pris comme « Processus par lequel des individus poursuivent des opportunités sans regarder les ressources qu'ils contrôlent actuellement » (Stevenson et Jarillo, 1990), cette démarche est par définition située au sein d'entreprises existantes et se distingue ainsi de l'Entrepreneuriat indépendant, défini comme « la création d'organisation » (Gartner, 1990 ; Gartner, Bird et Starr, 1991 ; Learned, 1992 ; Bygrave, 1993 ; Schendel, 1990 ; Sexton et Landström, 2000). Ainsi que nous le suggérons précédemment, l'intrapreneuriat présente en outre différentes facettes selon la forme d'innovation poursuivie.

Le schéma ci-dessus, que nous établissons à partir des travaux de Sharma et Chrisman (1999) et Basso (2004), nous permet de définir l'intrapreneuriat comme regroupant :

Le *Corporate Venturing*, la création d'une nouvelle activité. Celle-ci peut dériver du lancement de nouveaux produits (Roberts et Berry, 1985 ; Quinn, 1979, 1985) ou de la reconnaissance de nouvelles opportunités de marché (Brown, Davidsson et Wiklund, 2001). Elles peuvent conduire à la création (ou non) de nouvelles unités organisationnelles externes (joint venture, spin-offs/essaimage, capital venture, start-up externe) ou internes (diffus ou structuré (nouvelle division, start-up interne, filiale) (Burgelman, 1983). Le *Renouveau Stratégique* ou la revitalisation d'organisations existantes à travers la régénération ou la reconfiguration des fondements organisationnels ou stratégiques sur lesquelles elles étaient bâties (Guth et Ginsberg, 1990 ; Stopford et Baden-Fuller, 1994). L'*Innovation*, définie par une pluralité de formes telles que le développement de nouveaux produits, de nouveaux procédés, de nouvelles organisations. Elle constitue le point commun entre le corporate venturing et le renouveau stratégique, en tant que mise en œuvre de comportements innovants (Basso, 2004).

Les apports que nous avons faits par rapport à ce graphique sont de trois types : Premièrement, il nous semble que la terminologie de « Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale » prend d'avantage en compte les valeurs opérationnelles de cette démarche (renouveau stratégique, innovation et création de nouvelles activités) que le terme d'« Intrapreneuriat », protéiforme (comme le souligne le schéma 3) ; Deuxièmement, les praticiens (notamment français), utilisent davantage le terme d'Innovation Participative ou de Management des Idées (*Idea Management*) pour appréhender une partie de ce concept comprenant le renouveau stratégique et l'innovation, laissant de côté la partie création et développement de nouvelles affaires ; Troisièmement, l'innovation ne se place pas au même niveau que les deux autres entités, car c'est la forme de l'innovation poursuivie qui engendre soit un renouveau stratégique ou soit la création de nouvelles activités.

Notons, que la plus large définition de ce principe correspond à l'entrepreneuriat au sein d'organisations existantes. En nous inspirant des propositions de Carrier (1997) et Basso et Legrain (2004), nous proposons la définition suivante:

« La Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale (D2I) est un mode de gestion collaboratif permettant d'instiller l'esprit d'entreprise dans les organisations. C'est un outil de mobilisation du personnel, au service de la performance de l'organisation, qui permet aux employés d'exprimer leur potentiel créateur afin de satisfaire :

- leurs besoins personnels (épanouissement professionnel, responsabilisation, sentiment d'accomplissement, proactivité, meilleure employabilité),

- et ceux de l'entreprise (catalyseur d'innovation, de « business development », développeur de croissance, outil de rétention des talents et de motivation du personnel) »

(Schéma 2).



Schéma 2 : Les avantages concurrentiels de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale

L'intrapreneuriat se veut un concept central, influant sur différents domaines (RH, stratégie, organisation,...). Le discours sur ce champ est ainsi polymorphe dans la mesure où il est abordé sur des registres différents et à partir de préoccupations managériales variées. On constate cependant deux grands angles de vue pour aborder ce phénomène : l'acteur et les conditions de concrétisation de l'innovation (Champagne et Carrier, 2004) (Schéma 3).

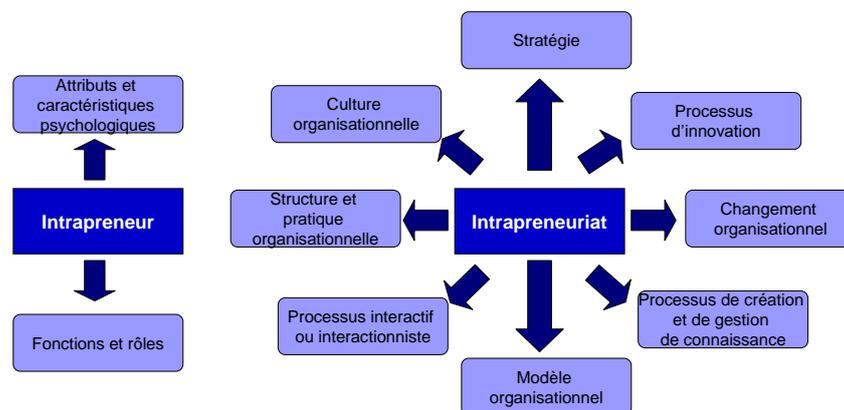


Schéma 3 : Typologie des objets de recherche sur l'intrapreneuriat. Les deux spectres d'analyse de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale : l'acteur et le mode de gestion (d'après Champagne, Carrier (2004))

En nous fondant sur les travaux d'Ireland, Kuratko et Morris (2006), nous avons élaboré un cadre d'analyse de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale au sein d'une entreprise

étendue (en interaction avec les clients, les fournisseurs...), remplaçant l'intrapreneur et les communautés de pratiques au centre de l'organisation et incluant les structures organisationnelles, les mécanismes de contrôle, le management, la culture, ainsi que le système d'information et la communication, plusieurs de ces dimensions ayant été, à notre connaissance, négligées par les recherches antérieures (Schéma 4). Notre apport par rapport au modèle d'Ireland, Kuratko et Morris (2006) réside en la prise en compte du système d'information et de la communication en tant que variables clefs, à côté de la culture, du management des ressources humaines, de la structure et du contrôle. De plus, nous plaçons l'intrapreneur, membre d'une communauté de pratiques au coeur de ce modèle, en tant qu'acteur essentiel dans la mise en œuvre de la dynamique intrapreneuriale. Ce qui nous conduira par la suite à aborder le rôle fondamental du management, afin d'établir le lien entre l'ontologie organisationnelle et individuelle de cette démarche. Nous considérons également l'entreprise comme étendue (en interaction avec ses clients et fournisseurs qui influent sur les innovations de produits, services, voire de process). Enfin, nous déterminons une causalité entre la mise en œuvre d'un tel modèle et la performance de l'entreprise, au regard de la littérature (Block (1989), Miller et Camp (1985), Zahra (1986, 1991), Covin (1991), Slevin (1989)) et des résultats issus de nos terrains de recherche.

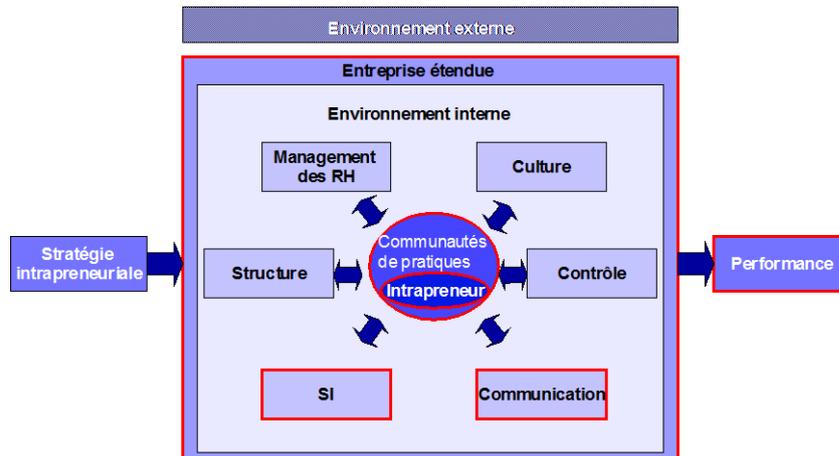


Schéma 4 : Cadre d'analyse de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale (d'après Ireland, Kuratko et Morris (2006))

En nous appuyant sur les résultats de nombreux chercheurs (Block (1989), Miller et Camp (1985), Zahra (1986, 1991), Covin (1991), Slevin (1989)), nous stipulons que la performance intrapreneuriale (innovation, augmentation de la flexibilité, plus grande proactivité, rétention des talents....) contribue à la performance interne (qualité et efficacité des organisations et des

process...) et externe (démarcation concurrentielle...) de l'entreprise (efficacité, efficience et satisfaction des parties-prenantes).

En résumé, nous avons dans cette première partie théorique défini le concept de Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale au regard du périmètre conceptuel établi par Sharma et Chrisman (1999), puis nous avons complété le modèle d'Ireland, Kuratko et Morris (2006) en effectuant des allers et retours entre la littérature et le terrain.

## **2. APPLICATIONS DANS LE DOMAINE DE L'INDUSTRIE FINANCIERE**

### **2.1. ÉLÉMENTS CONTEXTUELS**

L'innovation au sein des professions financières s'avère une nécessité. Sur un marché concurrentiel en complète mutation, où le crédit, les produits d'assurance et de placements sont indifféremment proposés par le secteur bancaire et le secteur assurantiel, mais aussi par la grande distribution et les sociétés de crédit, le développement de nouveaux produits et services permet de se différencier et de gagner des parts sur un marché où la durée de vie des produits excède rarement six mois. L'innovation dans une organisation peut certes provenir de l'imitation de produits et services issus de la concurrence, cependant elle s'avère, dans plus d'un tiers des cas, proactive (MEN, 2007). Elle devient alors un phénomène entrepreneurial au centre des intérêts de l'entreprise, qui peut tout autant concerner ses modes de fonctionnement, ses processus ou ses coûts, que son offre de service, sa démarcation marketing ou encore l'amélioration de la qualité perçue par ses clients ou ses fournisseurs.

L'étude MEN (2007) souligne la prédominance de l'innovation en tant qu'amélioration de la qualité de service (pour plus de 50% des sociétés issus du secteur de la bancassurance), amélioration de cette offre de service (pour 38%) et conquête de nouveaux marchés (pour 31%) (Schéma 5). Notons que l'innovation dans ce domaine est souvent liée à un changement de contexte réglementaire. Celui-ci devient une opportunité avant d'être un inhibiteur à l'innovation (par exemple : les services à la personne dans le cas des nouveaux avantages fiscaux, l'assurance dépendance,...).

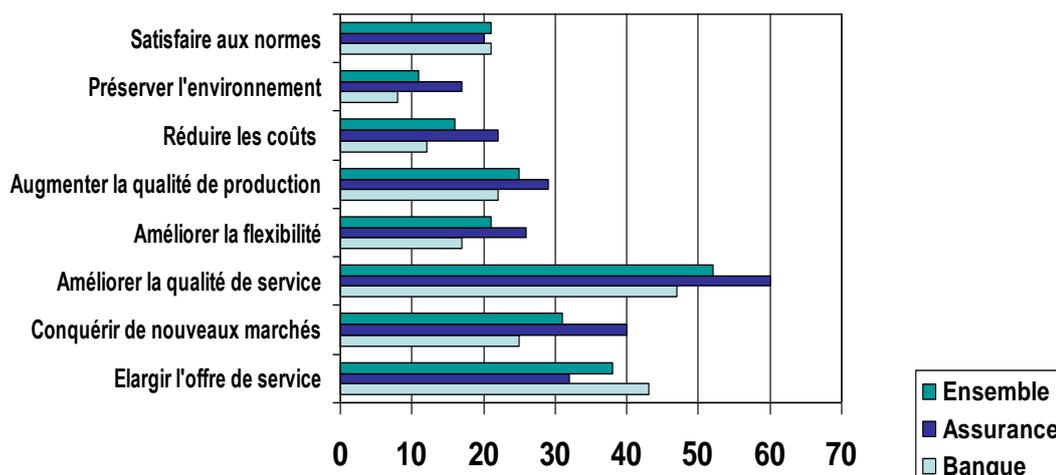


Schéma 5 : Effets de l'innovation jugés très importants (en %)

Source MEN (2007)

Enfin, selon Le Nagard (2007), la communication et l'accès aux clients permettent de valoriser l'innovation, source d'avantage concurrentiel. Les banquiers, possédant un solide réseau physique d'agences, concurrencent les assureurs pour qui la relation client est plus difficile. « Le problème des assureurs, pour commercialiser leurs nouveaux produits, est de voir peu leurs clients, où quand c'est le cas, à l'occasion de sinistres, de les rencontrer dans un contexte plutôt négatif ! » (Le Nagard, 2007). C'est ainsi que le Crédit Agricole, La Banque postale ou la Caisse d'Épargne utilisent leur réseau décentralisé pour distribuer les Livret A et autres produits d'épargne. La création d'offres de niche concoure également au lancement de nouveaux produits par le biais de procédés émergents, tel le marketing viral sur mobile (ex: Jeunesactifs.mobi du Crédit Agricole).

Selon Pouquet (2007), directeur de recherche au Credoc, « dans la bancassurance, il y a une multitude de montages « mous » et de produits diversifiés multisupports. Cela peut-être considéré comme de l'innovation, mais aussi un peu comme du subjectif du répondant ! ».

Nous venons d'aborder les facteurs favorisant l'innovation au sein de l'industrie financière, cependant, certains éléments sont susceptibles d'y faire obstacle. Les conditions de marchés, les contraintes financières, le cadre réglementaire constituent de réels freins auxquels sont confrontées les entreprises innovantes. Le tableau ci-dessous fait état des principaux obstacles à l'innovation rencontrés dans le monde de la Banque et de l'Assurance.

<b>Principaux obstacles à l'innovation</b> (en % des entreprises innovantes)			
	Banque s	Assuranc es	Ensem ble
Coûts d'innovation trop élevés	22	22	22
Rigidités des normes	23	18	21
Absence de source de financement	14	17	16
Risque économique trop élevé	12	7	10
Rigidités organisationnelles	9	8	9
Manque de personnel qualifié	8	4	6
Clients peu réceptifs	4	4	4
Manque d'information sur le marché	2	5	3
Manque d'information technologiques	3	1	2

Schéma 6 : Effets de l'innovation jugés très importants (en %)

Source MEN (2007)

Bien qu'il existe quelques freins à l'innovation dans le secteur financier, celle-ci n'en demeure pas moins essentielle.

## 2.2. MÉTHODOLOGIE D'OBSERVATION

Ces éléments contextuels de la mise en œuvre de l'innovation dans le secteur de la bancassurance témoignent de l'importance du concept de Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale que nous avons défini précédemment. Afin d'en étudier la mise en œuvre, nous avons effectué une collecte de données par observation participante de 6 mois au sein de la Société Générale ainsi que 24 entretiens semi directifs centrés au sein de BNP Paribas, La Banque Postale et Groupama, trois entreprises développant cette démarche depuis plusieurs années. Dans une logique de complétude et de triangulation, diverses données documentaires internes (articles, supports de communication, e-mail,...), ainsi que des conférences sur l'innovation participative organisées par l'association professionnelle Innov'acteurs (association d'entreprises mettant en œuvre l'« innovation participative ») ont été intégrées.

L'analyse de contenu a été effectuée sous forme thématique (Romelaer, 1999; Bardin, 2001) à l'aide du progiciel NVivo. Eu égard notre approche, le processus d'analyse s'est fait par va-et-vient entre la théorie et le terrain (Corbin, 2004 ; Richards, 2005). Le codage fut mixte (thèmes émergent de la littérature et du terrain) et la réduction des données s'est opérée par ordonnancement (fiches d'entretien, grilles d'observation, journal de bord...).

Nous effectuerons une analyse plus détaillée du cas Société Générale, celui-ci ayant fait l'objet d'une durée plus importante d'observation, puis nous présenterons les résultats des autres cas venant conforter cette analyse dans un tableau synthétique.

### 2.3. FOCUS SUR LA DÉMARCHE DE LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE : « INNOVONS À TOUS LES ÉTAGES »

La démarche d'innovation de la Société Générale, nommée « Innovons à tous les étages », s'inscrit à l'échelle mondiale. Elle fut instaurée en 2003 et concerne, en 2008, près de 120 000 personnes dans toutes les zones géographiques (plus de 80 pays) et tous les métiers du groupe. Cette démarche est de surcroît englobante. Elle doit en effet permettre à toutes les formes d'innovation d'émerger, que ce soit au niveau des produits, de l'organisation, des processus, des modes de management ou des moyens généraux.

Selon Hugues Le Bret, directeur de la Communication Groupe et sponsor de la démarche, l'innovation existe déjà au sein du groupe sous forme « institutionnelle », certains services, dont le Marketing, la Recherche et Développement ou la Stratégie ainsi que certains managers, intégrant déjà par leurs fonctions mêmes une dimension d'innovation. Elle concerne traditionnellement les produits comportant souvent une forte dimension mathématique, comme par exemple les dérivés d'action ou le financement structuré. L'innovation n'était cependant auparavant pas l'affaire de tous. Selon lui, le fond du sujet est le « *droit d'oser* » et le « *change management* », permettant à chacun d'être conscient de sa responsabilité dans l'évolution de la banque.

La Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale permet d'impulser un état d'esprit et des méthodes afin que chacun (individus ou groupe d'individus) ait la possibilité et l'opportunité de réfléchir sur les produits, les services, les processus, les modes d'organisation, l'utilisation des ressources... Les services marketing reçoivent davantage d'idées, car chaque collaborateur a, en tant que consommateur, des idées sur les produits. Ainsi, la créativité des collaborateurs participe de la rentabilité globale de l'établissement, conformément à la première partie de notre définition initiale. En synthèse, les innovations peuvent : concerner des améliorations du quotidien ou être des innovations de rupture, être présentées par un collaborateur ou un manager, être proposées par un individu ou une équipe, être anonymes ou pas, être spontanées ou provoquées dans le cadre de challenges ou de thèmes de travail fixés par les managers. Cette dernière modalité permet de renforcer leur implication et favorise une osmose entre managers et collaborateurs. In fine, la démarche participative « Innovons à tous les étages » a pour but de stimuler : les idées innovantes, les innovations réalisées (i.e. les

idées innovantes déjà mises en œuvre), les « bonnes pratiques » à dupliquer qui permettent de renforcer la transversalité de l'organisation et de dégager des gains.

La démarche mise en place par la Société Générale comprend quatre phases menées en parallèle :

- La création d'une entité visuelle : un tangram repris sur l'ensemble de la documentation liée à l'innovation.

- Le déploiement d'une structure d'animation composée par : le Directeur Général, dont l'implication forte est déterminante ; le Directeur de la Communication, sponsor de la démarche ; un Comité d'innovation rassemblant 25 représentants des différentes directions du groupe. Ses membres valident les orientations de la dynamique et constituent des relais de l'implication des managers et des collaborateurs de leur direction, un réseau de 250 animateurs ; un Responsable Innovation Participative, rattaché à la Direction de la Qualité, de l'Innovation et du Développement durable, assisté de deux collaborateurs.

L'organisation de la Dynamique d'innovation Intrapreneuriale à la Société Générale, se représente de la façon suivante (Schéma 7):

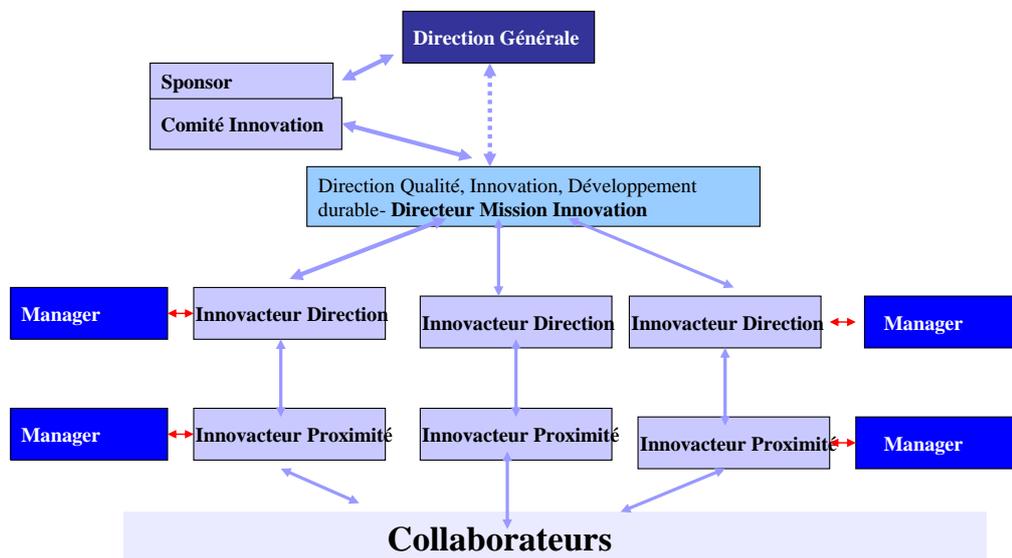


Schéma 7 : Organisation de la dynamique d'innovation intrapreneuriale à la Société Générale (Source: Intranet SG)

- La création d'un outil d'échange Intranet qui permet : de mettre à la disposition de la documentation, de déposer une idée innovante ou réalisée, une bonne pratique, de traiter cette idée, de consulter toutes les idées partout dans le monde, de créer des challenges électroniques, de réaliser des tableaux de bord.

- L'animation du dispositif au niveau de trois cibles :
  - Les *managers* sont sensibilisés à la démarche par le biais de présentations et de séminaires de créativité, ayant pour objectif de faire émerger des idées de challenges qui les intéressent particulièrement.
  - Les *innovateurs* participent à des réunions trimestrielles d'échanges au cours desquelles des sociétés extérieures interviennent, témoignant des démarches qu'elles ont mises en place. Un Trophée des innovateurs, présidé par le PDG, est organisé annuellement. Il est destiné à récompenser les collaborateurs les plus intraprenants. Ce réseau d'innovateurs est un club permettant d'accentuer la transversalité au sein du Groupe.
  - Les *collaborateurs* bénéficient aussi de trophées Groupe, récompensant les meilleures idées innovantes. Un journal interne nommé « Réussir », ainsi que des animations ponctuelles, comme par exemple des quiz sur l'innovation, contribuent à l'animation de la démarche.

Conformément à la définition proposée dans la première partie, cette Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale permet de satisfaire deux types de besoins: ceux de l'entreprise et ceux des employés. Pour l'entreprise, la D2I permet de trouver des sources de progrès chiffrables, de faire évoluer la culture en développant un état d'esprit entrepreneurial qui bouscule le conservatisme, en développant une culture transversale, un esprit d'équipe mais aussi en identifiant un réseau de talents, capables de convaincre leur manager et de faire preuve de créativité. Pour les employés impliqués, le gain essentiel est la reconnaissance (du manager et de la direction générale). On note par ailleurs une différence notable entre la mise en œuvre de cette démarche dans les services et dans l'industrie, puisque cette reconnaissance, souvent financière dans l'industrie, est très peu présente à la Société Générale (il existe cependant des reconnaissances financières dans les secteurs des services), hormis des récompenses financières dans le cas de challenges spécifiques.

Cette observation permet de dégager les facteurs clés de succès suivants:

- Octroyer des ressources : affecter des personnes motivées, dynamiques et développer un Intranet,
- Animer la démarche : faire rebondir les idées des uns sur celles des autres,
- Dupliquer : appliquer l'idée d'un service à l'ensemble de l'organisation,
- Reconnaître : organiser une remise de trophées par le Président,
- Faire tourner ce réseau de talents : chacun peut exercer ce métier d'innovateur.

Le Cas de la Société Générale corrobore les leviers organisationnels déployés par le modèle d'Ireland, Kuratko et Morris (2006) que nous avons complété en adjoignant le système d'information et la communication. En effet, la plateforme d'information Innovanet constitue un élément essentiel de la démarche, tout comme l'ensemble des actions de communication (par exemple : les réunions trimestrielles d'échange entre les Innovateurs, l'animation de groupes de créativité, la journée de l'Innovateur, les trophées de l'Innovateur, la lettre d'information Innovanews, les documentations Innovanet, le journal interne Réussir, les animations ponctuelles). Ces leviers viennent en complément de ceux relatifs à la culture (promotion de l'innovation et de l'excellence, « dupliquer : c'est innover », focalisation sur le futur, apprentissage entrepreneuriale, culture projet), au contrôle (partage de l'information, empowerment / responsabilisation, contrôle par le comité d'innovation externe à la ligne hiérarchique directe), à la structure (décomposition en BU, développement de communautés de pratiques, processus de cross-fertilisations croisée), à la stratégie (vision ambitieuse à long terme, satisfaction client, implication de l'équipe dirigeante (le Président remet les trophées de l'Innovateur)), et au management (implication et support des managers, promotion des initiatives, formations aux techniques de développement de la créativité, forums de rencontre et d'échange, récompenses financières et félicitations officielles).

Notons que la Société Générale n'effectue pas de mesure du temps consacré aux salariés pour participer à la démarche, car cela fait parti de leur activité. Elle s'intéresse à la qualité des idées qui peuvent être émises sur tous les sujets. L'innovation participative est une démarche de management du personnel, promouvant la motivation de celui-ci et de surcroît génératrice de gains substantiels (plusieurs dizaines de millions d'euros de gain ou d'économie) (Véronique Chance-Fournier, Responsable de l'Innovation Participative à la Société Générale, 2009).

En reprenant les travaux de Grasse (1989), Carrier (1997) et au regard de nos questions sur les qualités des Innovateurs, il ressort que le profil type de l'intrapreneur se caractérise essentiellement par : le besoin d'accomplissement et de réussite, la créativité et l'initiative, la prise de risque, la confiance en soi, le besoin d'indépendance, d'autonomie et la pugnacité.

#### 2.4. PANORAMA D'ORGANISATIONS AYANT IMPULSÉES UNE DYNAMIQUE D'INNOVATION INTRAPRENEURIALE

Après avoir étudié le cas de la Société Générale, nous allons aborder plus succinctement quatre autres exemples issus du secteur de la bancassurance.

Si l'industrie a, comme souvent, été précurseur dans ce domaine, le secteur des services avec les établissements bancaires et les sociétés d'assurance, a adopté cette démarche, génératrice d'innovation et de gains tant qualitatifs, que quantitatifs. Le tableau ci-dessous (Tableau 1) illustre les actions menées par un panel d'entre eux dans le monde des Professions Financières.

Société	Exemples d'actions menées dans le cadre de la dynamique intrapreneuriale participative	Résultats (2007)	Exemples d'innovations mises en œuvre
<b>Société Générale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'un réseau de plus de 500 correspondants Innovation (Innovacteurs), volontaires qui font cela en sus de leurs fonctions habituelles</li> <li>- Réunions trimestrielles d'échange entre les Innovacteurs</li> <li>- Animation de groupes de créativité</li> <li>- Journée SG de l'Innovation : conférences, ateliers</li> <li>- Trophées Innovation groupe des meilleures innovations réalisées</li> <li>- Trophées de l'Innovacteur (animateur le plus actif)</li> <li>- Site intranet mondial de l'innovation « Innovanet » pour soumettre les idées, partager les bonnes pratiques, participer à des challenges Innovation, traiter les idées et suivre leur mise en œuvre</li> <li>- Journal interne Réussir</li> <li>- Animations ponctuelles</li> </ul>	<p>1700 idées présentées Taux d'acceptation pour mise en œuvre = 23% Plusieurs dizaines de millions d'euros de gain ou économie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- COCA-Outil de calcul des coûts de traitement</li> <li>- Service de bienvenue aux nouveaux clients</li> <li>- Terminal bancaire « cash in » en Russie</li> <li>- E-room: progiciel collaboratif permettant de partager des documents</li> <li>- Fond d'investissement en cardio vasculaire couplé avec le financement d'une fondation de recherche</li> <li>- Outil d'aide au conseiller de clientèle pour saisie les ordres de virement étranger</li> <li>- Carte prépayée IMTIYAZ de la marocaine des jeux</li> </ul>
<b>BNP Paribas</b>	<p>BNP Paribas se distingue par sa démarche décentralisée « Esprit d'Innovation », identifiée par un label qui réunit deux axes, l'Innov@ction (démarche d'innovation participative du groupe) et l'innovation d'entreprise. Toutes les communications s'appuient sur cette identité visuelle commune.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Animation d'une communauté de Responsables Innovation , Séminaire d'une journée de la communauté des Responsables Innovation (1ère édition en février 2008)</li> <li>- Mise en place d'un progiciel de remontée et de traitement des suggestions (personnalisable pour chaque entité au niveau de la forme, du fond et du processus de traitement)</li> <li>- Lancement de challenges ciblées sur des thèmes à l'initiative de la direction des pôles et fonctions</li> <li>- Remise de prix internes aux pôles (ex: chez AMS, TEB – SFDI ou BP2S- AMS )</li> <li>- Prix groupe (2ème édition en juin 2008), récompensant dans 8 catégories, les innovations et les suggestions mises en œuvre</li> <li>- Valorisation du prix dédié aux pratiques managériales favorisant l'innovation</li> <li>- Journées Innovation et Technologie, grand rassemblement annuel des Innovations et des nouvelles technologies mises en place chez BNP Paribas</li> <li>- Espace intranet dédié à la communauté</li> <li>- Site Objectif Qualité sur Internet mettant en lumière les Prix de l'innovation</li> <li>- Remise d'un diplôme de la meilleure pratique d'innovation participative remise par l'Association Innov'Acteurs</li> <li>- Travail sur la mise en place d'indicateurs de la performance</li> </ul>	<p>Démarche avec le progiciel du groupe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1955 suggestions émises (suggestions spontanées et participations à des challenges)</li> <li>- 15 suggestions mises en œuvre</li> <li>- + de 60 000 collaborateurs équipés</li> </ul> <p>Démarche sans le progiciel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- TEB depuis 2006</li> <li>- Cetelem Pologne</li> <li>- UBCI Tunisie</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espace enfant dans les établissements bancaires</li> <li>- Carte de félicitations envoyée lors d'un heureux événement du client (mariage, naissance, réussite à un examen)</li> <li>- Création d'un site Intranet d'Achat/Vente</li> <li>- Des innovations d'amélioration des processus, s'inscrivant dans la continuité d'un souci de performance et d'efficacité</li> </ul>
<b>La Banque Postale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réunions trimestrielles Innovation participative Qualité avec les experts du domaine</li> <li>- Fête de l'Innovation participative de La Banque Postale</li> <li>- Participation au Carrefour Innov'acteurs</li> <li>- Challenges locaux</li> <li>- Challenges nationaux avec thématique d'actualité</li> <li>- Film « Des idées pour notre banque » à la manière de la saga publicitaire L'Oiseau bleu</li> </ul> <p>Outils :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eurék@ pour les idées avec mise en œuvre immédiate</li> <li>- Suivi des évolutions pour propositions d'amélioration nécessitant une expertise nationale</li> </ul>	<p>Périmètre : 23 centres financiers soit 16000 personnes</p> <p>Taux de participation du personnel : 47%</p> <p>7900 idées déposées</p> <p>Taux de mise en œuvre des idées : 82%</p> <p>2ème lauréat au Carrefour Innov'acteurs : Centre Financier de Limoges</p> <p>Lauréat au Challenge SNCF – La Poste : Centre Financier de Montpellier</p> <p>1er lauréat aux Trophées Accessibilité des locaux du Groupe La Poste : Centre Financier de Nancy</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfaction clients</li> <li>- Réduction des coûts</li> <li>- Amélioration des processus et du SI</li> <li>- Amélioration des conditions de travail</li> <li>- Accessibilité des locaux professionnels aux - personnes handicapées</li> <li>- Développement durable et archivage</li> </ul>
<b>Groupama</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rédaction d'un cahier des charges sur le système de management des idées</li> <li>- Sélection de trois prestataires avec une des filiales du groupe</li> <li>- Animation de groupes de créativité</li> </ul>	<p>Sélection d'un SMI</p>	<p>Déploiement en 2008 du SMI (système de management des idées) au sein du groupe</p>

Tableau 1 : Exemples d'actions menées et de résultats générés par la mise en œuvre de la démarche de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale (illustrations non exhaustives)

Le Crédit Mutuel est allé plus loin dans la démarche d'innovation participative / intrapreneuriat en lançant, de mars à août 2007, une grande consultation « Si j'étais banquier » auprès de tous les Français. Sur un site dédié, chaque internaute pouvait s'exprimer sur « ce qu'ils attendaient vraiment de leur banque » et livrer leurs idées sur la banque de demain. Chaque idée soumise était exposée publiquement sur le site, puis filtrée par un modérateur afin d'éviter les doublons et les propositions hors sujet. Enfin, les internautes ont voté afin d'élire une idée parmi les 30 présélectionnées. La collecte fut basée sur « la mutualisation des idées dans l'intérêt de tous » et aucune rémunération n'a été accordée. La participation fut stimulée par le caractère ludique de la démarche : chaque semaine un tirage au sort était réalisé, permettant à l'un des participants de gagner un cadeau. Notons qu'il existe intrinsèquement un pool de consommateurs partisans de ce concept, intervenant spontanément sur une thématique (sans incitation d'aucune sorte). Cette implication spontanée est analogue au phénomène intrapreneuriale reposant essentiellement sur une motivation intrinsèque. In fine, cette démarche participative instaure une dynamique, source d'innovation, pouvant être généralisée à d'autres secteurs.

Selon une enquête Inergie Opinion/Innov' Acteurs de septembre 2007 auprès des membres de l'association Innov' Acteurs, Responsables Innovation ou Qualité développant l'Innovation Participative au sein de leurs entreprises:

- 8 salariés sur 10 estiment que ce mode de management leur permet de se sentir plus impliqués.
- 9 salariés sur 10 jugent leur entreprise innovante dans les entreprises dans lesquelles ce type de démarche est connu, pour 7 sur 10 dans les autres entreprises.

Ce procédé organisationnel et managérial permet donc, en plus des gains générés, de renforcer l'implication des collaborateurs, ainsi que l'image interne de l'entreprise.

### **3. DISCUSSION ET CONCLUSION**

La Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale est une démarche gagnante-gagnante pour le personnel et l'entreprise qui la met en place. Ce mode de gestion est source d'innovation à tous les niveaux de l'organisation. Cependant, peu de recherches se sont intéressées à sa mise en œuvre (Rojot, 2004 ; Carrier, 2006). C'est pourquoi, nous avons effectué une recherche

qualitative auprès de 4 sociétés issues du secteur financier (la Société Générale, BNP Paribas, La Banque Postale et Groupama). Ces travaux nous ont permis de compléter le cadre conceptuel d'Ireland, Kuratko et Morris (2006) déterminant les leviers organisationnels de cette dynamique. Nos résultats mettent en exergue l'importance du système d'information et de la communication, à côté des autres leviers qui sont la culture, le contrôle, la structure et le management des ressources humaines.

De plus, il importe de vérifier que les idées soient bien alignées à la stratégie et à l'éthique de l'entreprise, avant que celles-ci ne soient mises en œuvre au sein de produits, services, ou processus innovants. Dans ce cadre, et au regard de la crise financière, il convient d'accompagner ces innovations (notamment au sein des produits structurés) de règles prudentielles communautaires et mondiales et, au sein des établissements, de dispositifs de contrôle et de conformité plus serrés.

Notons également que le manager est au cœur de cette dynamique qu'il impulse par ses qualités entrepreneuriales. La réussite de cette démarche repose d'une façon substantielle sur le management. En effet, notre étude terrain montre que les résultats obtenus varient fortement d'un service à l'autre au sein d'une même entreprise et sans distinction valable concernant les habiletés intrapreneuriales des individus qui le compose. D'où l'importance d'impliquer fortement les managers au dispositif. Le « manager-entrepreneur » (Basso, 2006) se caractérise notamment par sa capacité à identifier les opportunités, à discipliner ses modalités d'actions collectives, à résoudre de manière créative la question des ressources limitées et à naviguer de manière habile dans les espaces de pouvoir de l'organisation.

Le schéma ci-dessous (Schéma 8) représente les trois ontologies d'analyse de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale, ainsi que leurs leviers. Au niveau individuel, il ressort que l'intrapreneur doit posséder un certain nombre de compétences et d'habiletés, dont les principales sont : la proactivité et la prise de risque, la capacité à reconnaître les opportunités, la créativité, le besoin d'accomplissement, la confiance en soi et la pugnacité. Au niveau organisationnel, les leviers de cette dynamique comprennent : la culture, la structure, le contrôle, la politique de ressources humaines, ainsi que le système d'information et la communication. Sans oublier les « managers-entrepreneurs » qui sont de véritables catalyseurs de la réussite de cette démarche en établissant le lien entre les deux ontologies précédemment citées.. Notons que la motivation liée à la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale est essentiellement intrinsèque (surtout dans le domaine des services). En effet, dans ce secteur, les innovations instantanées ne sont généralement pas récompensées financièrement. A contrario, les innovations provoquées (par le biais de challenges par

exemple) sont valorisées par des récompenses financières directes (somme d'argent) ou indirectes (bons d'achat, places de spectacle, repas au restaurant, billets de voyage, autres cadeaux,...).

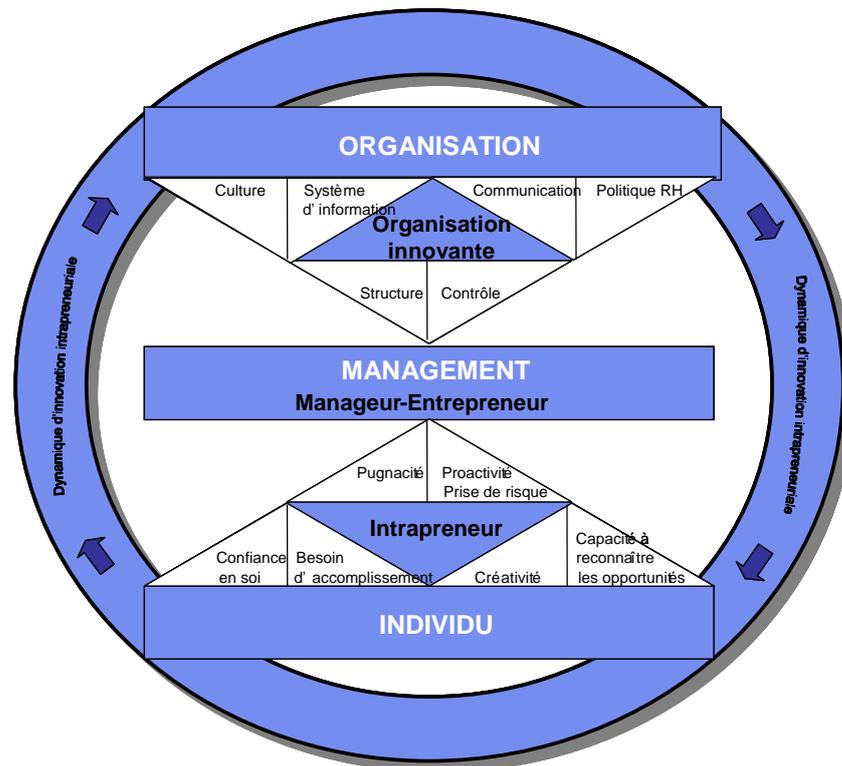


Schéma 8 : Les leviers individuels et organisationnels de la dynamique d'innovation

De façon synthétique, les compétences clés pour impulser une Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale dans les organisations sont : de mettre en place un processus de reconnaissance officielle et/ou financière, de créer une plateforme d'échange informatique, d'aligner la stratégie d'innovation intrapreneuriale à la stratégie globale de l'entreprise, de communiquer de façon claire, de diffuser une culture de l'innovation et de l'esprit d'entreprise, de promouvoir une certaine flexibilité structurelle et le travail en communauté de pratiques, de contrôler la démarche par un tiers hors de la ligne hiérarchique (mais en association avec celle-ci), d'améliorer les compétences intrapreneuriales des salariés, et surtout, d'impliquer les dirigeants et les managers locaux au dispositif, vecteurs essentiels de la réussite de celui-ci.

La contribution de cet article est autant d'ordre théorique (modèle contingent des leviers de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale), que méthodologique (étude qualitative par observation participante de 6 mois et entretiens semi directifs centrés auprès de 4 sociétés

dans le domaine de la bancassurance) ou managériale (caractéristiques clefs (au niveau individuel et organisationnel)).

Les limites de ce papier résident essentiellement dans le seul secteur financier étudié. Il serait intéressant de tester le cadre d'analyse proposé au sein d'autres secteurs, et notamment dans les organisations publiques.

Enfin, cette démarche permet d'apporter une source de croissance recherchée dans le contexte économique actuel relativement morose. Pour conclure et afin d'impulser ces méthodes de gestion et de résolution innovantes « le mot d'ordre « Osez, entreprenez ! » est plus que jamais d'actualité » (Péligon, 2006).

## **BIBLIOGRAPHIE**

Antoncic, B., Hisrich, R.D. (2001), « Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation », *Journal of Business Venturing*, Vol. 16 pp.495-527.

Basso O. (2004), *L'intrapreneuriat*, collection Gestion, Economica, avec préface de Rojot J.

Basso O, Legrain (2004), *La dynamique entrepreneuriale*, rapport de l'institut de l'entreprise.

Bardin L. (2001). *L'analyse de contenu* (10e éd.), Paris : Presses Universitaires de France.

Block, Z., et MacMillan, I., (1993), *Corporate Venturing*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Carrier C. (1997), *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Presse de l'Université du Québec.

Carrier C. (1992), *L'intrapreneuriat dans la PME, une étude exploratoire du phénomène à partir des représentations des principaux acteurs concernés*, thèse.

Carrier, C., (1993), « Stratégies intrapreneuriales dans les petites entreprises », *Revue Française de Gestion*, 95: 96-103.

Carrier, C., (2006). « La créativité : grande oubliée de la formation à l'entrepreneuriat », dans G. Paché, R. Reix et C. Fourcade (dir.), *La stratégie dans tous ses états*. Mélanges en l'honneur de Michel Marchesnay, Paris : Éditions Management & Société (EMS), 301-312.

Champagne, D. et C. Carrier, (2004), «Les études sur l'intrapreneuriat : objets d'intérêt et voies de recherche», *7ième Congrès international francophone sur la PME (CIFEPME)*, Montpellier, France.

Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1989), « Strategic management of small firms in hostile and benign environments », *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.

Covin, J.G. (1991), « Entrepreneurial vs conservative firms: a comparison of strategies and performance », *Journal of Management Studies*, Vol. 25 pp.439-62.

Covin, J.G., Miles, M.P. (1999), « Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage », *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 23 No.3, pp.47-63.

Gasse, Y. et C. Carrier, (2004), *Gérer la croissance de sa PME*, 2ième Édition, Québec : Les Éditions de l'Entrepreneur.

Ireland, R. D., Kuratko, D. F., Morris, M. H. (2006a), «A health audit for corporate entrepreneurship: Innovation at all levels, Part I», *Journal of Business Strategy*, 27(1), 10-17.

Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Hornsby, J. S. (2001), «Improving firm performance through entrepreneurial actions : Acordia's corporate entrepreneurship strategy», *The Academy of Management Executive*.

Kuratko, D. F., Montagno, R. V., Hornsby, J. S. (1990), «Developing an Intrapreneurial Assesment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment», *Strategic Management Journal*, vol. 11.

Kuratko, D. F., Montagno, R. V. (1989), «The Intrapreneurial Spirit», *Training and Development Journal*.

Miller, A. et Camp, B. (1985), «Exploring determinants of suces in corporate venture», *Journal of Business Venturing*, vol.1 n°1, p87-106.

Richards, L., (2005), *Handling Qualitative Data: A Practical Guide*, Sage Publications.

Romelaer, P. (1999), *L'entretien semi-directif centré*, Miméo.

Sharma, P. et Chrisman, J.J. (1999), «Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-26.

Strauss, A. L. et Corbin, J. (2004), «Open Coding», In C. Seale (ed.), *Social Research Method*, London: Routledge, 303-306.

Tremblay, M. et C. Carrier (2006), « Développement de la recherché sur l'identification collective d'opportunités d'affaires: assises et perspectives », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(2), 69-88.

Zahra, S. (1991), « Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study», *Journal of Business Venturing*, 259-286.

Zahra S., Shaker A. (1996), «Governance, ownership, and corporate entrepreneurship : the moderating impact of industry technological opportunities», *Academy of Management Journal*.