



Manager l'intrapreneuriat organisé dans les grandes firmes établies : une approche par les microfondations

Merindol, Valérie

Paris School of Business, chaire newPIC

vm@newpic.fr

Résumé :

Le besoin de transformer les organisations et de renouveler les approches en matière d'innovation a conduit à une multiplication du recours à l'intrapreneuriat organisé dans les grandes firmes établies sans que leur contribution à une évolution du management de l'innovation dans les entreprises n'ait été clairement établie.

A partir d'une analyse de 9 cas d'échecs dans des grandes entreprises françaises, cette recherche montre comment les dispositifs dédiés à l'intrapreneuriat constituent des catalyseurs des démarches associées à l'intrapreneuriat organisé et plus largement à de nouvelles approches de l'innovation dans l'entreprise. Ils représentent en quelque sorte le chef d'orchestre d'une dynamique qui vise à gérer les tensions entre le mode de fonctionnement traditionnel de l'entreprise et l'ensemble des processus, règles et comportements à installer pour faciliter la réalisation des projets intrapreneuriaux. Basée sur une approche fondée sur les microfondations cette recherche montre que le dispositif dédié à l'intrapreneuriat contribue à « designer » une autre manière de travailler dans l'entreprise.

Mots-clés : Intrapreneuriat organisé ; approche multidimensionnelle, Accompagnement, échec



Manager l'intrapreneuriat organisé dans les grandes firmes établies : une approche par les microfondations

INTRODUCTION

L'intrapreneuriat occupe une place de plus en plus importante dans les grandes entreprises. Il est souvent considéré comme un moyen de transformer les organisations et de leur permettre de gagner en flexibilité et en capacité à innover (Basso, 2004 ; Bouchard et Fayolle, 2017). Chesbrough et al. (2013) ont mis en évidence que l'intrapreneuriat a été adopté par de nombreuses grandes entreprises européennes opérant dans des secteurs différents d'activités. Mobilisé comme un moyen de promouvoir l'innovation ouverte, l'intrapreneuriat conduit les salariés à adopter des comportements proches de celui des entrepreneurs, à mobiliser des ressources à la fois internes et externes à l'entreprise dans une dynamique renouvelée, et ainsi contribuer activement au développement de nouveaux produits et services (Chesbrough et al. 2006 ; Kirschbaum, 2005).

La littérature académique a montré que l'intrapreneuriat constitue un concept polymorphe (Pramodita et Chrisman, 1999) appréhendé principalement selon deux grandes perspectives (Bouchard et Fayolle, 2017 ; Lisein et De Zanet, 2013 ; Basso et al. 2016) : **L'intrapreneuriat spontané versus l'intrapreneuriat organisé**. L'intrapreneuriat spontané fait référence aux aptitudes entrepreneuriales des salariés et des managers. Souvent assimilé à une culture d'entreprise, il est aussi considéré comme le révélateur de capacités organisationnelles clés pour accélérer l'innovation (Baruah et Ward, 2014) et faire face à un environnement turbulent (Teece, 2016). L'intrapreneuriat organisé, quant à lui, renvoie à l'existence d'une stratégie délibérée impulsée par le management et implique la mise en place d'un dispositif spécifique qui fonctionne de manière plus ou moins autonome par rapport au reste de l'entreprise (Bouchard et Fayolle, 2011). L'intrapreneuriat organisé est donc impulsé par le management et permet le développement des projets intrapreneuriaux dans un environnement dédié, pour progressivement introduire et diffuser de nouvelles pratiques et comportements favorisant l'innovation au sein de l'entreprise.

Le besoin de renouveler les approches en matière d'innovation a ainsi conduit à une multiplication du recours à l'intrapreneuriat organisé dans les grandes entreprises. Pour autant, dans la presse spécialisée comme dans la littérature académique, l'intrapreneuriat



organisé se révèle particulièrement complexe à gérer. Ceci conduit parfois à constater qu'il constitue un dispositif « déceptif » tant pour le management que pour les salariés qui sont entrés dans ce type de dynamique (Maniak et al. 2020) : l'intrapreneuriat pourrait représenter ainsi une fausse bonne idée (Morse, 1986). Duncan et al. (1988) ont mis en évidence comment au sein des grandes entreprises établies, l'intrapreneuriat apparaît fondamentalement en contradiction avec le fonctionnement de l'organisation hiérarchisée, caractérisée par une bureaucratie qui offre un faible degré d'autonomie aux individus qui y travaillent. Les dispositifs qui soutiennent l'intrapreneuriat, impliquent souvent de créer une distinction (voire des tensions) entre les salariés-intrapreneurs qui prennent un risque et les autres salariés. Duncan et al. (1998) soulignent aussi que ces dispositifs, bien que de taille réduite et qui ciblent un nombre limité de salariés, cachent souvent la nécessité d'une transformation plus profonde des entreprises.

Le constat est que si l'engouement pour l'intrapreneuriat organisé est une réalité dans les grandes entreprises, le management de ces dispositifs reste finalement encore peu analysé comparativement à l'intrapreneuriat distribué. Bouchard et Fayolle (2017) comme Antoncic et Hisrich (2001) ont souligné leur variété et la spécificité des ressources et dispositifs à mettre en place tout en précisant certains leviers et antécédents organisationnels. Mais ces analyses abordent principalement la gestion de l'intrapreneuriat sous un angle macro-organisationnel et sans aborder comment ces dispositifs contribuent à modifier les approches en matière d'innovation dans les entreprises. La question de recherche est donc : *Comment manager les dispositifs dédiés à l'intrapreneuriat dans les grandes firmes établies et quelle est leur contribution à de nouvelles formes de management de l'innovation au sein de ces entreprises ?*

Cet article propose une approche fondée sur les microfondations (Versailles et Foss, 2019 ; Felin et al. 2015) permettant de faire le lien entre l'individu (l'intrapreneur), les parties prenantes et le contexte organisationnel pour essayer de comprendre les dimensions clés du management de l'intrapreneuriat organisé. L'originalité de l'article porte aussi sur les cas étudiés. Il s'agit de cas issus d'échecs durant le parcours intrapreneurial qui ont conduit progressivement les entreprises à modifier la gestion de ces dispositifs et à mieux préciser leur rôle et les modes de management. Neuf cas ont ainsi été analysés issus de sept grandes entreprises françaises qui opèrent dans des secteurs d'activités différents.

Cet article se décompose en quatre grandes sections. La première met en perspective les enjeux managériaux associés aux dispositifs dédiés à l'intrapreneuriat en abordant une



approche multiniveau. La seconde précise la méthodologie qualitative retenue. La troisième partie présente les résultats obtenus à partir de l'analyse multicas. Enfin, la dernière section propose une discussion permettant de mettre en perspective les résultats sur le positionnement du dispositif dédié à l'intrapreneuriat comme vecteur de transformation au sein des organisations et finalement comme architecte de la mise en place des politiques en faveur de l'intrapreneuriat.

1. CADRE THEORIQUE

Bouchard et Fayolle (2011 ; 2017) ont ainsi étudié la variété des dispositifs intrapreneuriaux et leur positionnement dans les entreprises. Ils ont mis en évidence l'importance d'un accompagnement personnalisé et formalisé des intrapreneurs. Principalement axées sur une approche macro-organisationnelle, ces analyses permettent d'identifier la variété des types de dispositifs, mais elles offrent peu de perspectives sur les modes de management adoptés par ces dispositifs pour accompagner le parcours intrapreneurial et leurs incidence sur la gestion de l'innovation dans l'entreprise. A titre d'illustration, la spécificité des modes d'accompagnement des intrapreneurs au sein de ces dispositifs par rapport aux modes d'accompagnement mis en place par les incubateurs pour accompagner les entrepreneurs restent peu analysés.

A la différence des entrepreneurs, les intrapreneurs sont intégrés dans un contexte organisationnel pour développer leurs idées. Ainsi, la réussite des projets des intrapreneurs dépend à la fois du profil des intrapreneurs et de la mobilisation de ressources organisationnelles. Dans cette perspective, la gestion de l'intrapreneuriat implique de prendre en compte une approche multidimensionnelle (Hornsby et al. 1993 ; Antoncic et Hisrich, 2001 ; Christensen, 2005) : il s'agit d'appréhender les intrapreneurs, l'environnement organisationnel dans lequel ils se situent, et la manière d'impliquer les parties prenantes. Les dispositifs dédiés à l'intrapreneuriat se situent à l'intersection de ces dimensions. Cependant, l'approche multidimensionnelle est peu prise en compte dans la littérature académique pour comprendre le management de ces dispositifs (Blanka, 2019). L'intrapreneuriat est généralement abordé selon des perspectives soit micro soit le plus souvent macro organisationnelles (Kuratiko et al. 1990 ; Antoncic et Hisrich, 2001 ; Hornsby et al. 2002 ; Bouchard et Fayolle, 2017), et finalement ces dimensions sont peu articulées entre elles pour comprendre le fonctionnement des dispositifs dédiés à l'accompagnement intrapreneurial.



Cette section propose de mettre en perspective les enjeux associés à chaque niveau d'analyse et leur manque d'articulation. Il s'agit des leviers macro organisationnels, de la mobilisation des parties prenantes dans l'aventure intrapreneuriale, et enfin des profils des intrapreneurs.

1.1. LES DIMENSIONS MACRO-ORGANISATIONNELLES ET LEURS INCIDENCES SUR LE DISPOSITIF DEDIE A L'INTRAPRENEURIAT

La littérature académique a porté une attention particulière aux dimensions macro-organisationnelles et leurs impacts sur l'intrapreneuriat. Tout d'abord elle a souligné le rôle du design organisationnel et de la culture de l'entreprise comme des facteurs de contingences qui inhibent ou au contraire accélèrent les démarches intrapreneuriales portées par les salariés (Allali, 2005 ; Basso, 2006). La structure organisationnelle renvoie au niveau de contrôle exercé sur les activités au sein de l'entreprise ainsi qu'à l'existence de silos, conséquences de la spécialisation des activités. Le design organisationnel peut contraindre le déploiement des projets intrapreneuriaux en impactant l'autonomie d'action des salariés-intrapreneurs et leur capacité à mobiliser les ressources organisationnelles. La culture organisationnelle est associée aux valeurs véhiculées dans l'entreprise qui sont plus ou moins cohérentes avec l'intrapreneuriat. Il s'agit notamment la prise de risque, l'innovation, le droit à l'erreur. La culture organisationnelle permet d'appréhender l'ampleur des tensions et contradictions entre le fonctionnement des projets intrapreneuriaux et le fonctionnement de l'entreprise.

L'intrapreneuriat organisé constitue un enjeu organisationnel majeur car il se trouve en quelque sorte à la croisée des chemins. Morris et al. (2009) mettent en perspective qu'il s'agit de gérer au sein de l'entreprise des dynamiques contradictoires : le mode de fonctionnement traditionnel de l'entreprise pousse au contrôle hiérarchique et la sécurisation des postes alors que le dispositif d'intrapreneuriat tend à encourager la prise de risque, l'innovation et l'autonomie. Duncan et al. (1988) soulignent que le choix d'une politique de l'intrapreneuriat fondée sur un dispositif dédié résulte souvent du fait que l'entreprise est caractérisée par une structure et une culture organisationnelles qui sont peu à même de favoriser les démarches intrapreneuriales distribuées dans l'entreprise. Ces auteurs suggèrent ainsi que ces dispositifs interviennent comme un moyen de pallier un environnement peu propice à des démarches nouvelles et innovantes. De fait le dispositif intrapreneurial se retrouve au cœur de tensions majeures du fait qu'il doit introduit une logique contraire à l'organisation qui tend à minimiser les risques et incertitudes. Ces tensions se traduisent notamment au niveau de la culture de l'entreprise et des politiques de ressources humaines.



Bouchard et Fayolle (2011 ; 2017) ont analysé les différents modèles de dispositifs dédiés à l'intrapreneuriat organisé au sein des entreprises en montrant des relations plus ou moins étroites que ces dispositifs entretiennent avec le reste de l'organisation et les enjeux culturels qui y sont associés. Ces auteurs ont souligné la nécessité d'intensifier les échanges et de la communication autour de l'existence de ces dispositifs dédiés à l'intrapreneuriat et les *success stories* intrapreneuriales pour faciliter l'acceptation du dispositif. Ils soulignent aussi la nécessité de favoriser des formations de sensibilisation sur l'entrepreneuriat à destination des salariés pour encourager ces derniers à s'inscrire dans ces démarches intrapreneuriales. Ces actions contribuent à diffuser une nouvelle culture de l'innovation et à réduire ainsi les tensions potentielles entre l'intrapreneur et le mode de fonctionnement de l'entreprise. L'enjeu est de progressivement aligner la culture de l'entreprise avec les valeurs portées par l'intrapreneuriat (Maniak et al. 2020). Toutefois, si le rôle du dispositif dans la diffusion des valeurs intrapreneuriales est souligné, on sait peu de chose sur les modalités concrètes pour diffuser les valeurs entrepreneuriales et gérer les contradictions entre l'intrapreneuriat et le fonctionnement traditionnel de l'entreprise.

L'intrapreneuriat organisé impose aussi de gérer des tensions au niveau des politiques de ressources humaines. Les trajectoires professionnelles des intrapreneurs doivent être gérées de manière adaptée (Georget et Rayna, 2021) et ces modalités sont souvent en contradiction avec les approches traditionnelles de gestion des RH des grandes entreprises, basées sur une uniformisation des profils et des carrières. Ceci rend complexe la valorisation personnalisée des individus engagés dans des dynamiques intrapreneuriales (Lisein et de Zanet, 2013 ; Ireland et al. 2006 ; Bouchard et Fayolle, 2017). Les politiques de ressources humaines sont souvent aussi mises à contribution au cours de l'exécution du projet entrepreneurial en précisant les règles de mises disponibilités du salarié-intrapreneurs mais ceci peut être en contradiction avec la gestion des activités courantes de l'entreprise (Maniak et al. 2020). Si la littérature à souligner le rôle central des RH, la littérature académique reste relativement silencieuse sur la manière dont le dispositif de soutien à l'intrapreneuriat contribue à la mise en place de cette politique de ressources humaines qui facilite le déploiement de l'intrapreneuriat et facilite la gestion des tensions internes évoquées précédemment.

1.2. MOBILISER LES PARTIES PRENANTES

L'aventure intrapreneuriale requiert la mobilisation des ressources organisationnelles tant pour l'identification d'opportunités que leur réalisation. L'intrapreneur ne peut donc pas



travailler seul. Blanka (2019) souligne à quel point la réussite des projets intrapreneuriaux dépend de la mobilisation des parties prenantes au sein de l'entreprise : top management, management intermédiaire, experts. Leur mobilisation va aussi permettre les levées de fonds en interne à l'entreprise et va faciliter l'implication de compétences au cours du projet intrapreneurial allant jusqu'à contribuer à expérimenter les nouvelles idées, voire inscrire le développement du projet de l'intrapreneur dans la stratégie de l'entreprise.

Le management de l'entreprise joue un rôle fondamental comme levier de l'intrapreneuriat. Christensen (2005), Baruah et Ward (2014) et Bouchard et Fayolle (2017) ont mis en évidence le rôle fondamental du top management pour encourager l'intrapreneuriat en le mettant au centre de la stratégie d'innovation de l'entreprise. Birkinshaw (2003) souligne que le top management doit se comporter comme un sponsor de l'intrapreneur sans pour autant introduire une forme de contrôle de l'activité intrapreneuriale. Il doit davantage représenter un facilitateur au cours de l'aventure intrapreneuriale qu'adopter un comportement managérial traditionnel. Cette relation nouvelle est parfois complexe à mettre en œuvre car elle est éloignée des routines de l'entreprise. Plus le projet intrapreneurial est porteur potentiel de nouveautés, plus ce soutien devient critique sans que pour autant la manière de soutenir la réalisation du projet soit clairement établie. La littérature académique reste silencieuse sur la contribution du dispositif intrapreneurial pour encourager et construire cette relation.

Enfin, les managers intermédiaires sont peu pris en compte dans l'analyse de l'intrapreneuriat organisé alors qu'ils sont considérés comme jouer un rôle fondamental pour stimuler l'intrapreneuriat dispersé. En effet, les managers intermédiaires représentent des facilitateurs de l'intrapreneuriat dispersé pour aider l'intrapreneur à dépasser les frontières organisationnelles pour mener leur projets (Kuratko et al. 2005 ; Blanka 2019). Ils sont aussi présentés comme des courroies de transmission pour rendre effective la mise en œuvre des politiques de ressources humaines et véhiculer la culture d'innovation en faveur de l'intrapreneuriat (Horsnby et al. 2002 ; Brunaker et Kravinen, 2006). Le management intermédiaire semble aussi jouer un rôle fondamental pour l'intrapreneuriat organisé mais son rôle semble différent de celui joué dans l'intrapreneuriat distribué. L'attitude des managers intermédiaire semble impacter fortement le comportement des salariés face aux démarches intrapreneuriales (Lisein et De Zanet, 2013). Il peut constituer un frein ou un facilitateur pour amener les salariés à s'engager dans l'aventure intrapreneuriale et aussi pour mener les deux activités de front. Les managers peuvent aussi contribuer ou constituer un obstacle à l'implémentation de solutions et de ressources adaptées à la réalisation des projets



intrapreneuriaux. Cependant la littérature reste muette sur le rôle du dispositif dédié à l'intrapreneuriat pour encourager les managers intermédiaires à s'inscrire dans une posture nouvelle pour faciliter les démarches intrapreneuriales.

1.3. PROFIL ET DYNAMIQUES PROPRES AUX INTRAPRENEURS

Les spécificités du profil des intrapreneurs ont été largement mises en perspective par la littérature à partir de trois enjeux majeurs (Blanka, 2019).

Tout d'abord, l'engagement dans un projet intrapreneurial repose sur une motivation intrinsèque des salariés de s'engager dans une dynamique plus risquée que ce qui leur est demandé au quotidien. Susciter de telles vocations est jugé difficile dans les entreprises qui ont recours à l'intrapreneuriat organisé (Duncan et al. 1988 ; Deprez et al. 2018).

Ensuite, Martiarena (2013) souligne que les intrapreneurs ont plus en commun avec les salariés qu'avec les entrepreneurs. Les risques liés à l'intrapreneuriat sont davantage liés à la réputation et l'avancement de leur carrière dans l'entreprise que la prise de risque personnelle au plan financier. Par ailleurs, la littérature souligne que leur engagement dans l'intrapreneuriat dépend de leur motivation à apprendre à gérer un projet dans sa globalité. L'intrapreneur est donc indissociable de profils d'individus qui ont envie de se réaliser autrement en sortant des limites habituelles des fonctions définies par les fiches de postes, sans pour autant prendre des risques personnels.

Enfin, l'intrapreneur est face à des dynamiques complexes au cours de la réalisation de son projet, en particulier quand celui-ci est partiellement détaché de son poste pour conduire son projet intrapreneurial. La gestion du parcours peut être source de tensions qui se traduisent par des surcharges de travail ou des difficultés à gérer dans le même temps des activités d'exploitation et des activités d'exploration (Maniak et al. 2020).

Face à la variété des dynamiques liées aux intrapreneurs, on sait finalement peu de chose sur comment les dispositifs dédiés à l'intrapreneuriat les accompagnent.

2. METHODOLOGIE

Pour répondre à cette question de recherche, une méthode qualitative fondée sur une démarche exploratoire à partir d'une étude multi-cas (Yin, 2009) a été utilisée. Cette recherche retient une approche fondée sur les microfondations (Felin et al. 2015 ; Versailles et Foss, 2019) pour mieux prendre en compte le caractère multiniveau associé à l'intrapreneuriat. Pour chaque cas étudié, il s'agit ainsi de prendre en compte les interactions



entre l'intrapreneur, l'environnement organisationnel, les parties prenantes pour mieux identifier les modes d'intervention du dispositif intrapreneurial.

L'analyse multicas porte sur des situations d'échecs du projet intrapreneurial qui ont amené le dispositif intrapreneurial à faire évoluer et à modifier ses pratiques. Les échecs sont des situations qui impliquent sinon un apprentissage organisationnel au moins une adaptation d'une ou plusieurs parties prenantes au sein des organisations (Cusin, 2009). La notion d'échecs ici renvoie à l'arrêt du projet intrapreneurial ou encore aux impacts négatifs significatifs associés aux démarches mises en place par le dispositif pour favoriser l'intrapreneuriat au sein de l'entreprise.

Dans le cadre de cette recherche, les échecs étudiés sont positionnés en fonction de trois grandes étapes de développement des projets d'intrapreneuriat. Ces étapes ont été identifiées sur la base des travaux de Fayolle et Bouchard, (2017). L'étape de lancement du projet renvoie à l'identification d'une opportunité et l'obtention du soutien d'un sponsor. La seconde étape renvoie à la réalisation du projet intrapreneurial et la dernière étape renvoie à la sortie du projet intrapreneurial.

2.1. COLLECTE DE DONNEES

L'analyse multicas porte sur neuf cas étudiés dans sept grandes entreprises françaises qui opèrent dans des secteurs différents d'activités. Dans chaque entreprise, un dispositif dédié à l'intrapreneuriat a été mis en place (cf. tableau 1). Les données ont été collectées entre 2016 et 2019. Elles reposent sur deux sources complémentaires.

Tout d'abord 21 entretiens d'une durée de 1h à 1h30 ont été réalisés. Il s'agit d'entretiens semi-structurés ainsi que des entretiens basés sur du storytelling. Pour chaque cas étudié, ces interviews ont été réalisés à deux niveaux : les managers des dispositifs dédiés à l'intrapreneuriat (et parfois des managers impliqués dans le sponsoring de projets d'intrapreneuriat) et des salariés intrapreneurs. Ensuite, cette recherche s'appuie sur la participation des chercheurs à deux groupes de travail composés de représentants des entreprises étudiés entre 2016 et 2019. Ces groupes de travail se focalisaient sur les nouvelles pratiques au sein des entreprises pour favoriser l'innovation. 4 séances de travail de 2 heures ont été dédiés à l'intrapreneuriat permettant d'échanger sur les bonnes pratiques à travers des témoignages et la présentation des dispositifs mis en place.

La variété des entretiens et la participation à ces groupes de travail ont permis à la fois de recueillir une variété d'expériences et de points de vue sur l'intrapreneuriat. A partir de ces entretiens, l'analyse s'est focalisée sur les situations d'échecs. L'analyse des données a reposé



sur les microfondations en replaçant chaque échec en fonction de l'approche multidimensionnelle présentée dans la section relative au cadre théorique.

Enfin, les personnes interviewées ont accepté de raconter leurs expériences, en particulier les situations d'échec à condition que les données finales soient anonymisées. Le tableau 1 présente donc les différentes entreprises étudiées ainsi que la répartition des entretiens réalisés pour chaque entreprise. Par la suite, dans le reste de l'article, les données sur les situations d'échecs sont anonymisées.

Tableau 1 : liste des entretiens sur l'intrapreneuriat par entreprise

ENTREPRISES	PILOTE DES ACTIONS ET PROGRAMME INTRAPRENEURIAL	ENTRETIENS REALISES
Orange	Orange Intrapreneurs studio	Animateur du dispositif 2 intrapreneurs
Total	Total Booster	Animateur du dispositif 1 Intrapreneurs Top manager
Airbus	Bizlab	Animateur 1 intrapreneur 1 manager intermédiaire
EDF	EDF open innovation	1 animateur 2 intrapreneurs
Air Liquide	I Lab	1 animateur 1 intrapreneur
Vinci	Plateforme Leonard	Animateur du dispositif 2 intrapreneurs
Malakoff Mederic	L'intrapreneuriat est gérée au sein de la Direction innovation	Animateur du dispositif 2 intrapreneurs Top manager

2.2. DESCRIPTION DES SITUATIONS D'ECHECS ETUDIES

Les cas sont présentés en fonction de l'identification de l'échec à une des trois grandes étapes suivantes : identification et lancement du projet entrepreneurial, réalisation du projet intrapreneurial, et finalisation et sortie du projet intrapreneurial. Les neuf cas d'échecs sont présentés synthétiquement dans le tableau suivant.

Tableau 2 : liste des cas étudiés en fonction de l'étape de développement du projet et de la nature de l'échec

ETAPES	CAS	ECHECS
Lancement du projet intrapreneurial	Cas 1 Entreprise A	Déception et découragement de salariés non sélectionnés suite à la sélection des intrapreneurs dans le cadre d'un challenge



	Cas 2 Entreprise B	Déception et découragement de salariés non sélectionnés suite à un processus de sélection des intrapreneurs « au fil de l'eau »
Au cours de la réalisation du projet intrapreneurial	Cas 3 Entreprise C	Perte de soutien du sponsor au cours de la réalisation du projet intrapreneurial
	Cas 4 Entreprise D	Mauvaise relation entre l'intrapreneur et son sponsor qui a conduit à l'arrêt du projet
	Cas 5 Entreprise E	Echec de l'intrapreneur à mobiliser les parties prenantes dans l'entreprise pour réaliser son projet
	Cas 6 Entreprise E	Situation de burnout de l'intrapreneur
Fin du projet intrapreneurial	Cas 7 Entreprise F	Arrêt d'un projet intrapreneurial car le résultat se révèle non pertinent. Absence de perspectives nouvelles de l'intrapreneur dans l'entreprise. Démission de l'intrapreneur.
	Cas 8 Entreprise G	Arrêt d'un projet intrapreneurial car le résultat se révèle non pertinent. Absence de reconnaissance des compétences acquises par l'intrapreneur
	Cas 9 Entreprise A	Un projet intrapreneurial qui aboutit à la création d'une entreprise Absence d'accompagnement de l'entreprise pour le passage de statut d'intrapreneur à celui d'entrepreneur.

3. RESULTATS

Les résultats de l'analyse des neuf cas sont présentés en fonction des trois grandes étapes de la réalisation des projets : le lancement du projet intrapreneurial, sa réalisation, et enfin la fin du projet. Pour chaque sous-section, les échecs sont décrits puis les solutions mises en place par le dispositif dédié à l'intrapreneuriat pour y remédier.

3.1. LANCEMENT DES PROJETS INTRAPRENEURIAUX

Pour les 9 cas étudiés, on ne constate pas de difficultés majeures pour attirer les salariés dans les démarches intrapreneuriales contrairement à ce que le management de la plupart des entreprises étudiées craignait. En effet, de nombreux salariés ont très vite manifesté leurs intérêts pour s'inscrire dans de telles démarches dès lors que la communication sur l'intrapreneuriat a été clairement mise en place au sein des organisations. En revanche dans deux cas, au cours des processus de sélection des intrapreneurs, des situations particulièrement difficiles ont été identifiées remettant en cause la manière de fonctionner des dispositifs d'accompagnement de l'intrapreneuriat.

3.1.1. Les situations d'échec identifiées lors de la sélection des intrapreneurs



Dans l'entreprise A, la sélection des intrapreneurs a été opérée sur la base de challenges organisés bi annuellement. En relation avec le top management de l'entreprise, le dispositif d'accompagnement définit les thèmes du challenge (un thème prioritaire en manière d'innovation), et ensuite organise les processus amenant à la sélection des intrapreneurs. Ceux-ci vont pitcher leur projet devant un comité d'évaluation composé de représentants des fonctions corporate de l'entreprise. Ces challenges connaissent un certain succès alors que le nombre d'élus est au final très limité. Dès la première année, un peu moins de 8 % des candidats (sur environ 120) sont sélectionnés pour suivre un parcours intrapreneurial (d'une durée de 6 mois). Les salariés non retenus étaient extrêmement déçus. Ainsi la démarche de sélection des intrapreneurs aboutit à un résultat contradictoire. *« en lançant ces challenges on aboutissait ainsi à l'effet inverse de ce qui était recherché : au lieu de motiver beaucoup de salariés à travailler autrement, on les décourageait de s'inscrire dans ces démarches. »* [Manager du dispositif de l'entreprise A]. En effet à travers leur participation dans ce challenge, les salariés avaient manifesté *« une envie explicitement de travailler autrement.... de sortir de leurs routines, d'apprendre, de se remettre en cause, ou encore de redonner du sens sur leur travail à travers un projet motivant. Leur non sélection était vécue comme une fin de non recevoir définitive »*. [Manager du dispositif dédié à l'intrapreneuriat de l'entreprise A].

Pour l'entreprise B, si des challenges annuels existent pour organiser la sélection des intrapreneurs, le management de l'entreprise a aussi opté pour une sélection des projets au fil de l'eau. Les salariés qui ont une idée nouvelle peuvent contacter de manière informelle le dispositif intrapreneurial pour soumettre leurs idées. Celui-ci les aide au travers de séances courtes (souvent pendant l'heure du déjeuner) à mieux formaliser leurs idées, les encourage à mener des recherches d'informations complémentaires, et enfin les aide à identifier un sponsor dans une Business unit qui pourrait être intéressé à soutenir la réalisation de ce projet intrapreneurial. Lorsque le salarié obtient ce soutien, il peut alors s'inscrire dans une démarche intrapreneuriale. Cela permet à l'intrapreneur d'obtenir du temps dédié à son projet et un accompagnement personnalisé par le dispositif dédié à l'intrapreneuriat. Les ressources organisationnelles et financières qui pourront être mobilisées par l'intrapreneur dépendent de l'identification d'un sponsor (le responsable d'une des Business unit de l'entreprise B). Trouver un sponsor constitue donc une condition indispensable pour que le salarié puisse entrer dans un parcours intrapreneurial. Sur les 3 premières années de l'existence du dispositif intrapreneurial, peu de projets obtiennent un tel soutien, créant beaucoup de déception et de



frustration auprès des salariés. Les raisons sont multiples : les projets apparaissent trop risqués, périphériques par rapport aux priorités données à chaque business unit. Lorsque le salarié est affecté dans une autre business unit (que celle identifiée pour le sponsors), et que celle-ci est réticente à son détachement sur le projet intrapreneurial, le sponsoring tombe quasiment de lui-même. Bien des projets étaient considérés comme innovants et pertinents mais le dispositif constate au final une réticence de la hiérarchie à prendre des risques pour soutenir les projets.

« En fait il n'y avait pas d'adhésion des dirigeants des Business units. Ils [le top management dans les business unit] ne se sentaient pas vraiment concerner par une démarche d'innovation qui leur semblait en contradiction avec leurs objectifs prioritaires de court terme. La prise de risque n'était pas valorisée... Tout poussait le top management des business units à ne pas prélever du temps et des ressources financières pour soutenir le développement d'aventures intrapreneuriales ... Finalement la fonction de sponsor pour encourager la dynamique intrapreneuriale n'était pas considérée comme une activité qui faisait partie de leur scope d'activités ; ils ne voyaient pas la valeur ajoutée de s'engager là dedans... » [Manageur du dispositif dédié à l'intrapreneuriat de l'entreprise B].

3.1.2. Solutions mises en place par le dispositif d'accompagnement de l'intrapreneuriat

Face à ces échecs, les dispositifs d'intrapreneuriat des entreprises A et B ont modifié la sélection des intrapreneurs. Ils ont tout d'abord sensibilisé la direction de l'entreprise aux difficultés rencontrées, pour ensuite les convaincre de la nécessité de faire évoluer les processus de sélection. Puis dans les deux cas, les dispositifs dédiés l'intrapreneuriat ont travaillé avec la chaîne hiérarchique de l'entreprise pour faire évoluer les processus et pratiques. Les solutions mises en place sont synthétisées dans le tableau 3.

Tableau 3 : solutions mises en place suite aux échecs concernant la sélection des intrapreneurs

CAS	ECHEC	SOLUTIONS MISES EN PLACE PAR LE DISPOSITIF DEDIE A L'INTRAPRENEURIAT SUITE A L'ECHEC
Cas 1	Déception et démotivation des salariés qui ont participé aux challenges et n'ont pas été retenus dans une démarche intrapreneuriale	L'objectif est d'encourager les salariés à rester dans une dynamique nouvelle plus innovante et ceci même s'ils n'ont pas été retenus pour bénéficier du programme d'intrapreneuriat. Le dispositif a mis en place les initiatives suivantes ; <ul style="list-style-type: none"> ➤ Debriefing des salariés par le dispositif dédié à l'intrapreneuriat sur les raisons de leur non sélection, ➤ Proposition d'une formation à l'entrepreneuriat si le salarié n'avait pas suivi ce type de formation auparavant



		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sensibilisation de leur BU respective de l'existence d'une attente particulière des salariés ➤ Echanges avec les BU pour identifier les possibilités pour certains projets non sélectionnés par le dispositif d'être tout de même poursuivis au sein de la BU dans une démarche intrapreneuriale et bienveillante à la main de la BU.
Cas 2	<p>Déception des salariés dans un processus de sélection au fil de l'eau des entrepreneurs</p> <p>Problème associé au manque d'implication du top management des business units du groupe pour devenir sponsor</p>	<p>L'objectif est d'améliorer l'engagement des Business units dans le sponsoring des projets intrapreneuriaux. Le dispositif dédié à l'entrepreneuriat a proposé à la direction de l'entreprise une série de mesures. Les mesures suivantes ont été retenues :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Intégration d'un objectif spécifique au BU concernant leur contribution au développement de l'intrapreneuriat ➤ Travail en amont entre chaque BU et le dispositif dédié à l'intrapreneuriat sur l'identification des besoins nouveaux potentiels. L'objectif du dispositif est de pouvoir ensuite aiguiller au mieux les salariés dans leur recherche de sponsor ➤ Mise en place de modalités simplifiées par les RH pour le détachement des salariés à temps partiel dans le cadre de l'intrapreneuriat

3.2. LES SITUATIONS D'ECHECS EN COURS DE REALISATION DES PROJETS INTRAPRENEURIAUX

Quatre situations d'échecs ont été identifiées au cours de la réalisation des projets intrapreneuriaux. Les cas 3 et 4 concernent la perte de soutien du sponsor dans la chaîne hiérarchique pour deux intrapreneurs situés dans les entreprises C et D (3.2.1). Les cas 5 et 6 concernent plus particulièrement la posture de deux intrapreneurs situés dans l'entreprise E (3.2.2.). Le cas 5 met en évidence la difficulté de l'intrapreneur à mobiliser les parties prenantes de l'entreprise. Le cas 6 concerne le mal être de l'intrapreneur.

3.2.1. Situations d'échecs rencontrés dans la relation avec le sponsor

Pour le cas 3, l'intrapreneur bénéficie au départ du soutien de la direction d'une BU de l'entreprise C pour mener un projet associé à l'intelligence artificielle. Il a obtenu un temps partiel pour réaliser son projet. Il peut mobiliser le coworking mis en place par le dispositif



dédié à l'intrapreneuriat et dispose d'un accompagnement de ce dernier pour développer son projet. L'intrapreneur a aussi l'occasion de présenter très souvent l'avancement de son projet devant le directeur de la business unit qui est son sponsor. Cela lui permet de partager les difficultés rencontrées et de pouvoir mobiliser des expertises au sein de la Business unit, comme par exemple pour tester la solution technologique qu'il propose. Le projet se révèle intéressant mais rapidement les ressources organisationnelles et financières nécessaires dépassent celles envisagées initialement par la Business Unit. Le développement du projet requiert des collaborations en dehors du champs d'activités directe de cette dernière. Le projet semble alors échapper à la business unit qui a sponsorisé le projet au moment même où son directeur se retrouve dans une situation complexe. En effet ce dernier doit faire face à une remise en cause des priorités stratégiques qui lui sont assignées par la direction générale de l'entreprise. Il décide alors d'arrêter le soutien au projet intrapreneurial.

« Le plus compliqué est que le projet dépassait les enjeux de la business unit et donc du scope d'intérêt de son sponsor... Le paradoxe c'est que le projet était prometteur mais il a été brutalement plus soutenu par la Business unit.... De fait on [le dispositif d'accompagnement] avait mal évalué au départ le potentiel du projet et du coup le profil du sponsor... On a voulu dès le départ inscrire le projet dans un silo [une BU] alors que l'approche aurait dû être transversale.... Après on sait retrouver dans des jeux politiques ingérables qui ont tué le projet... » [Manager du dispositif de l'entreprise C].

Pour le cas 4, l'intrapreneur bénéficiait d'un sponsor au niveau du COMEX de l'entreprise D. Le choix du sponsor avait été réalisé très tôt lors de la sélection des projets intrapreneuriaux.

« Le projet avait tellement plu, qu'en fait, la communication au sein du Comex a été facile et encore plus de trouver un sponsor.... On était content car on avait bien accompagné l'intrapreneur pour pitcher son projet et motiver la direction... Mais le problème est que par la suite la relation entre le sponsor et l'intrapreneur n'a pas fonctionné... » [Manager du dispositif de l'entreprise D].

En effet, l'intrapreneur a du mal à se faire comprendre et convaincre le sponsor de sa stratégie d'avancement du projet lors des rencontres bilatérales. Le sponsor tend aussi à vouloir intervenir dans les choix de conduite du projet.

« En fait quand j'allais le voir, la relation était compliquée... j'y allais la boule au ventre car j'avais toujours l'impression que j'allais être jugé et en plus mon sponsor était très intrusif dans le projet.... J'avais l'impression de revenir dans le modèle de relation traditionnel du salarié avec son manager, situation que j'avais voulu quitter en devenant intrapreneur... » [intrapreneur de l'entreprise D].

In fine l'intrapreneur a perdu son soutien et le projet a été arrêté. *« On s'est alors aperçu qu'être sponsor d'un projet intrapreneurial, c'est compliqué et cela demande une adaptation de la part du management.... » [Manager du dispositif intrapreneurial de l'entreprise D].*



3.2.2. Situations d'échecs associées aux comportements de l'intrapreneur

Pour le cas 5, l'intrapreneur a du mal à intégrer les postures de l'entrepreneur.

« Au départ j'avais du mal à sortir d'une démarche de salarié où je suis spécialisé dans un poste... et accepter d'être dans celui ou je dois gérer toutes les dimensions du projet : technique, marketing, business model, stratégie. C'est ce que je voulais faire... mais dans la pratique j'avais du mal à me mettre dans cette posture. » [intrapreneur de l'entreprise E].

Le dispositif dédié à l'intrapreneuriat décide de s'appuyer sur un incubateur extérieur pour accompagner l'intrapreneur en difficulté. Il s'agit en fait de faire accompagner l'intrapreneur par des spécialistes de l'entrepreneuriat pour l'aider à changer de posture. *« On [le dispositif dédié à l'intrapreneuriat] sait dit finalement pour entrer dans cette posture entrepreneuriale il faut s'appuyer sur des ressources externes, des spécialistes de l'entrepreneuriat »* [Manager du dispositif dédié à l'intrapreneuriat de l'entreprise E]. L'accompagnement par un incubateur externe a permis effectivement à l'intrapreneur d'apprendre de nouvelles techniques comme le design thinking et progressivement d'intégrer une posture plus entrepreneuriale notamment pour construire le business model du projet.

« L'aide de X [l'incubateur] a été bénéfique cela m'a aidé à poser les problèmes différemment, à apprendre à intégrer toutes les dimensions du projet... à me rendre compte que le projet pouvait réussir si j'acceptais aussi de m'extraire de certaines règles de fonctionnement que j'avais complètement internalisé en tant que salariés » [intrapreneur de l'entreprise E].

Cependant plusieurs difficultés ont perduré rendant en particulier difficile la mobilisation des ressources organisationnelles par l'intrapreneur. Ainsi lorsque l'intrapreneur devait mobiliser d'autres services de l'entreprise, il n'arrivait jamais à les convaincre de s'impliquer.

« En fait j'arrivais devant eux ça marchait pas ; je leur présentais mon problème et j'attendais qu'ils trouvent une solution.... Mais comme mon projet était nouveau et ne fonctionnait pas dans les règles habituelles... du coup rien ne se passait... mes interlocuteurs n'avaient pas le temps ni toujours l'envie de trouver une solution nouvelle » [intrapreneur de l'entreprise E].

L'accompagnement par l'incubateur n'aidait par l'intrapreneur à se positionner face aux parties prenantes au sein de l'entreprise.

« en fait on [le dispositif dédié à l'intrapreneuriat] s'est aperçu que l'incubateur ne savait pas faire ça... car il faut connaître la culture et le fonctionnement de l'entreprise... en fait on s'est aperçu qu'il ne fallait pas arriver et pitcher un projet nouveau pour convaincre les salariés de participer de trouver une solution (originale) au problème de l'intrapreneur. Il fallait leur proposer de mettre en place une solution en montrant comment elle impliquait un changement mais qu'elle était possible à mettre en place tout de même... en fait il fallait arriver avec une proposition de solutions à mettre en place en cohérence avec ce que faisait



par ailleurs l'entreprise.... on sait aperçu que ça c'était notre rôle [celui du dispositif d'accompagnement] » [Manager du dispositif dédié à l'intrapreneuriat de l'entreprise E].

Enfin pour le cas 6, un intrapreneur de l'entreprise E se retrouve dans une situation de burnout après 6 mois de lancement de son projet. Détaché à mi temps sur son projet, l'intrapreneur a du mal à gérer en parallèle les activités de son poste de salarié et son projet intrapreneurial.

« Quand on dit détacher à mi temps... cela veut dire qu'on admet en fait que vous êtes souvent absent du bureau, mais dans la pratique cela ne veut pas dire nécessairement que la charge de travail se réduit tant que cela. » [intrapreneur de l'entreprise E].

L'intrapreneur a du mal à assurer la charge de travail mais aussi à se positionner vis-à-vis de ces collègues qui ne comprennent pas sa démarche intrapreneuriale et sa non disponibilité pour son travail. Quant au manager, celui-ci considère le projet intrapreneurial comme une contrainte. Ce projet réduit la taille de son équipe alors même que les exigences de résultats à la fin de l'année augmentent. *« En fait cela a conduit l'intrapreneur dans une situation d'inconfort réel et de mal être, qu'il a comblé en voulant en faire plus des deux côtés.... Et au final le stress aidant il a décroché. » [Manager du dispositif intrapreneurial de l'entreprise E].* En fait, le dispositif intrapreneurial a été assez démuné pour réagir à cette situation qui progressivement s'est traduite par le burn out de l'intrapreneur.

« On avait pas les outils RH pour proposer une alternative à l'intrapreneur... et puis surtout on s'est aperçu qu'on n'avait pas travaillé sur l'expérience du manager : comment gérer un salarié-intrapreneur dans son équipe... Et on n'avait pas fait d'efforts sur ce point. » [Manager du dispositif intrapreneurial de l'entreprise E].

3.2.3. Les solutions mises en place

Face à ces échecs, les dispositifs dédiés à l'intrapreneuriat ont modifié leurs actions pour accompagner les intrapreneurs pendant la réalisation de leur projet. Dans les cas 3 et 4, ils ont introduit des initiatives pour mieux identifier les profils pertinents afin d'assurer le sponsoring, et aussi des initiatives pour sensibiliser le top management à la fonction de sponsor de projets intrapreneuriaux. Pour les cas 5 et 6, le dispositif a affiné les modes d'accompagnement de l'intrapreneur. Les solutions sont synthétisées dans le tableau 4.



Tableau 4 : solutions mises en place après les échecs lors du déroulement des projets intrapreneuriaux

CAS	ECHECS RENCONTRES	SOLUTIONS MISES EN PLACE PAR LE DISPOSITIF INTRAPRENEURIAL SUITE A L'ECHEC
Cas 3	L'intrapreneur voit son sponsor arrêter de le soutenir conduisant à l'arrêt brutal du projet intrapreneurial	<p>L'enjeu principal identifié est la sélection du sponsor et sa capacité à soutenir des projets intrapreneuriaux en fonction de la mission de la Business unit mais aussi des conflits et rivalités internes à l'entreprise. Le dispositif dédié à l'intrapreneuriat a</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ tout d'abord sensibiliser la direction de l'entreprise sur la nécessité de distinguer les projets qui peuvent trouver un sponsor au niveau d'un silo (BU) et ceux qui doivent être soutenus au niveau du comex pour les projets ayant un potentiel transversal ➤ Ensuite, en accord avec la direction de l'entreprise, il a mis en place un comité de suivi au niveau Comex des projets d'intrapreneuriat : pour les projets qui passent une certaine étape et vont aller vers un déploiement.
Cas 4	Relations compliquées entre un intrapreneur et son sponsor au niveau Comex.	<p>Convaincre la direction de l'entreprise de la nécessité de sensibiliser les équipes de direction sur la manière de sponsoriser les projets intrapreneuriaux. Le dispositif dédié à l'intrapreneuriat a mis en place</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des learning expeditions pour le top management sur les dynamiques entrepreneuriales et les expériences d'intrapreneurs issus d'autres entreprises. L'enjeu est de sensibiliser aux comportements à adopter pour les sponsors.
Cas 5	La difficulté d'un intrapreneur à mobiliser les parties prenantes dans l'entreprise pour réaliser son projet	<p>Le dispositif dédié à l'intrapreneuriat prend conscience que l'accompagnement ne peut pas être réalisé seulement par un incubateur externe. Il décide alors de découper l'accompagnement des intrapreneurs en deux modalités parallèles.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ L'incubateur externe, partenaire, qui accompagne l'intrapreneur dans l'adoption d'une posture entrepreneuriale ➤ Le dispositif dédié à l'intrapreneuriat qui accompagne l'intrapreneur dans la manière de se « mouvoir » dans l'entreprise et dans la posture à adopter pour convaincre et mobiliser les ressources organisationnelles.



Cas 6	L'intrapreneur en situation de burn out	<p>Le dispositif d'intrapreneuriat met en évidence l'importance de la sélection de profils en capacité de gérer une surcharge de travail et en stabilité émotionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Suivi régulier de la capacité à gérer le stress pour gérer deux situations de travail ➤ Un accompagnement RH sur les adaptations possibles du parcours en cas de difficultés. ➤ Une sensibilisation des managers des salariés en situation d'intrapreneuriat : l'objectif est de sensibiliser sur la nécessité de prendre en compte la situation complexe de l'intrapreneur. Initiative appelée « construire l'expérience manager » qui vise à prendre en compte les contraintes du management (en adaptant par exemple les ressources) mais aussi en sensibilisant et valorisation des managers dans la prise en compte des situations intrapreneuriales
-------	---	---

3.3. LA FIN DES PROJETS INTRAPRENEURIAUX

Trois cas étudiés sont associés à des situations d'échecs qui se déroulent lors de la phase finale du projet intrapreneurial.

3.3.1. Les situations d'échecs rencontrées

Le cas 7 est relatif à une situation où le projet intrapreneurial se révèle être dans une impasse après 7 mois de travail d'exploration et d'expérimentation. Le constat est que le projet n'est pas viable d'un point de vue commercial. L'intrapreneur avait obtenu un détachement à temps plein et s'était beaucoup impliqué dans le projet. Admettre que le projet est un échec et doit être arrêté a été difficile pour lui.

« L'implication personnelle était très forte. A un tel stade on a du mal à réfléchir et prendre du recul. Lorsqu'on lui [l'intrapreneur entreprise F] a annoncé que l'aventure s'arrêtait là, il y a eu incompréhension... même si l'évidence était là... le projet ne fonctionnait pas... il ne pouvait pas admettre cette décision ; » [Manager du dispositif dédié à l'intrapreneuriat de l'entreprise F].

Le projet s'est arrêté et a été considéré comme un échec. L'intrapreneur a décidé de quitter l'entreprise.

« Il [l'intrapreneur] avait le sentiment que l'échec était tel qu'il n'avait plus de raison d'être dans l'entreprise...et puis aussi le problème est que ce projet a aussi été ressenti comme un échec par la direction de l'entreprise... bien que l'on ait appris beaucoup.... En particulier à fermer rapidement une option de développement à laquelle tout le monde croyait au départ mais à partir de mauvais critères. » [Manager du dispositif dédié de l'entreprise F]



Le cas 8 est aussi relatif à un projet intrapreneurial qui n'a pas trouvé d'issue positive. Il s'agissait d'un projet porteur potentiel d'innovation de rupture. Prometteur, le projet s'est avéré difficilement réalisable techniquement et son modèle économique était très incertain. Le projet est abandonné et la question se pose pour l'intrapreneur d'identifier les perspectives qui s'offrent maintenant à lui dans l'entreprise. La seule option qui lui est proposée par les ressources humaines de l'entreprise est de reprendre son poste.

« Rien ne m'a été proposé.... C'était comme si l'expérience acquise sur les 7 mois, c'était du vent... non reconnue... tout ce que j'avais appris, tout ce que j'avais permis de tester dans l'entreprise, c'était rien pour l'entreprise.... Tout ça pour revenir au point de départ » [intrapreneur de l'entreprise G].

Les acquis de l'intrapreneur notamment en terme de gestion de projet n'ont pas été reconnus. Cela crée une déception très forte et au bout de 6 mois le salarié décide de quitter l'entreprise.

Le cas 9 concerne un projet intrapreneurial dans l'entreprise A qui se transforme en un projet entrepreneurial. En accord avec la direction de l'entreprise, l'intrapreneur entre dans une logique où son projet s'autonomise de l'entreprise. Le projet est prometteur mais son exploitation se révélerait difficile au sein de l'entreprise, expliquant le choix « d'excuber » le projet.

« Passer d'une logique d'intrapreneur à celle d'entrepreneur a représenté un saut dans l'inconnu mais finalement j'étais prêt... en revanche je ne m'attendais pas à ce que l'entreprise soit dans l'incapacité à m'apporter un minimum de support dans cette démarche. Du moment que le projet était excubé, il devenait impossible de mobiliser des ressources de l'entreprise le temps de la création de l'entreprise comme par exemple du conseil juridique ou RH, voire même de discuter simplement comment continuer à travailler en partenariat avec certaines équipes au sein de l'entreprise.... » [intrapreneur de l'entreprise A].

On constate ainsi la difficulté à envisager comment poursuivre une relation avec l'intrapreneur qui devient entrepreneur.

« On [le dispositif dédié à l'intrapreneuriat] avait rien prévu.... En fait on ne pensait pas que ce genre de situation allait se présenter et finalement mobiliser des ressources de l'organisation pour permettre à cette startup de partir du bon pied semblait impossible voir inconcevable... Pour les RH et toutes les entités du groupe, il s'agissait d'un salarié qui quittait l'entreprise, point. » [manager du dispositif de l'entreprise A].

3.3.2. Les solutions retenues

Face à ces échecs les dispositifs dédiés à l'intrapreneuriat ont mené de nombreux efforts pour convaincre la direction de l'entreprise, en particulier les RH de faire évoluer les pratiques et la gestion de l'expérience intrapreneuriale. Dans les trois cas étudiés, l'évolution de la politique RH s'est construite dans le cadre d'un dialogue approfondi entre la direction des ressources



humaines et le dispositif dédié à l'intrapreneuriat. Ces nouvelles mesures ont parfois mis du temps à être mises en place tellement elles représentaient des modes d'actions en exception avec le reste des principes de politiques RH de l'entreprise. Le tableau suivant synthétise les solutions mises en place.

Tableau 5 : solutions mises en place suites aux échecs rencontrés en fin de projet

CAS	SITUATIONS D'ECHECS	SOLUTIONS MISES EN PLACE
Cas 7	Echec du projet intrapreneurial. Sentiment d'échec de l'intrapreneur qui conduit à son départ de l'entreprise	L'objectif a été de travailler sur l'évaluation des projets en fin de projet. Le dispositif dédié à l'intrapreneuriat a adopté plusieurs principes <ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluations des projets réalisées à plusieurs niveaux (dispositif, direction de l'entreprise et intrapreneur lui-même) pour arriver à amener l'intrapreneur lui-même à prendre la décision d'arrêter le projet ; ➤ Une évaluation construite sur deux piliers : le succès marché du projet et aussi l'apprentissage collectif associé au projet.
Cas 8	Echec du projet. Non reconnaissance par les RH de l'expérience professionnelle. Aucune nouvelle perspective dans l'entreprise proposée.	L'Objectif été de travailler avec les RH de l'entreprise pour définir une politique de valorisation des compétences acquises lors du parcours intrapreneurial <ul style="list-style-type: none"> ➤ Réalisation d'un bilan de compétences en fin de parcours ➤ Proposition sur les 4 mois qui suivent la fin du projet intrapreneurial d'une évolution du poste du salarié en fonction du bilan de compétences réalisé.
Cas 9	Projet intrapreneurial est une réussite et conduit l'intrapreneur à devenir entrepreneur. Aucun soutien continu de la part de l'entreprise pour la création de l'entreprise	L'objectif pour le dispositif d'intrapreneuriat a été de construire un dispositif pour accompagner les parcours de l'intrapreneur qui devient entrepreneur <ul style="list-style-type: none"> ➤ Partie RH : Statut de salarié préservé pendant les 6 premiers mois du lancement du projet de startup ➤ Autres ressources organisationnelles : recours possible à 5 jours experts (juridiques, financiers, techniques) lors des 6 premiers mois de lancement de la startup ➤ Création d'un petit fond financier d'accompagnement pour la création de la startup.

4. DISCUSSION

Cette recherche permet de mieux comprendre le rôle et les modes d'intervention des dispositifs dédiés à l'intrapreneuriat dans les grandes firmes établies. L'analyse des situations d'échecs et de la manière dont le dispositif en a tiré les leçons pour faire évoluer les modalités



d'accompagnement de l'intrapreneuriat montre bien à quel point l'action du dispositif dédié à l'intrapreneuriat est multiniveau au sein de l'entreprise.

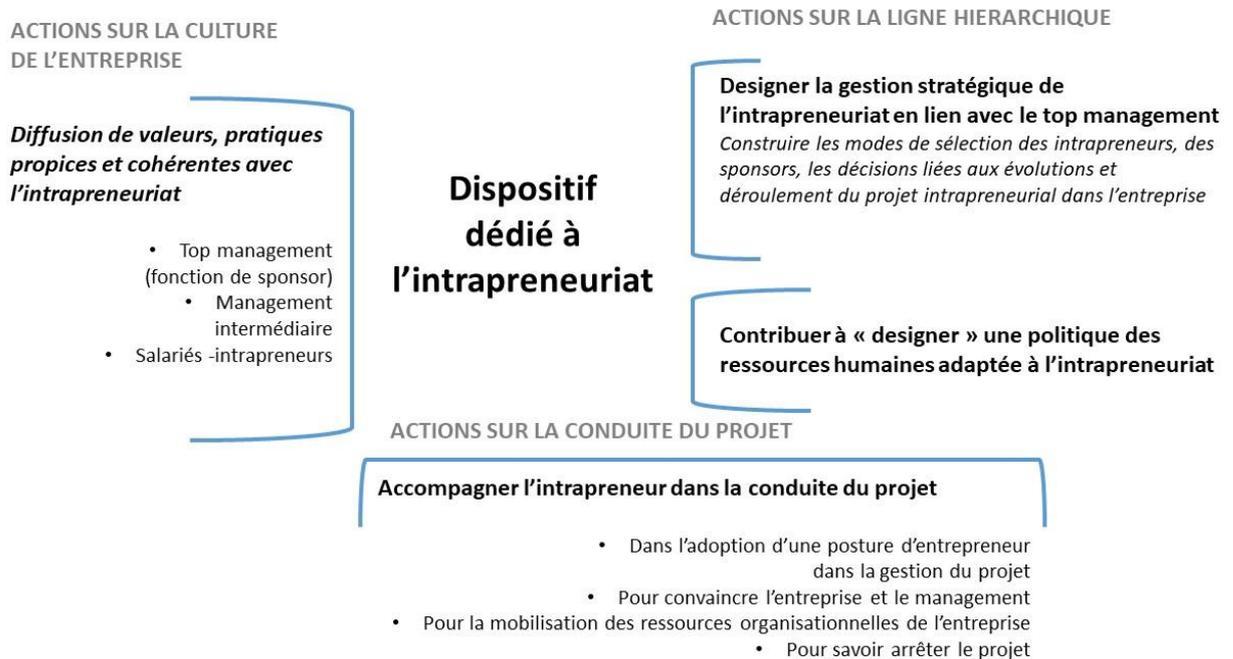
Le dispositif dédié à l'intrapreneuriat représente le catalyseur des démarches d'intrapreneuriat mais très vite ses actions vont dépasser le seul accompagnement du salarié-intrapreneur. Cette étude multi cas montre que ce dispositif doit gérer les tensions entre le mode de fonctionnement traditionnel de l'entreprise et l'ensemble des processus, règles et comportements à installer pour faciliter la réalisation des projets intrapreneuriaux. Il constitue en quelque sorte le chef d'orchestre d'initiatives qui contribuent à diffuser une nouvelle culture d'innovation dans l'entreprise. Il contribue à « designer » une autre manière de travailler dans l'entreprise. On constate que plus le dispositif dédié à l'intrapreneuriat est situé à proximité de la direction de l'entreprise et obtient son attention, plus ce dispositif est en capacité d'ajuster le soutien à l'intrapreneuriat au fur et à mesure que le dispositif constate que les résultats ne sont pas à la hauteur des attentes.

Les contradictions entre le fonctionnement traditionnel de l'entreprise et les démarches intrapreneuriales sont nombreuses comme le soulignent Morris et al. (2009). En tant qu'acteur d'interface, le dispositif dédié à l'intrapreneuriat contribue à gérer ces contradictions en initiant finalement une forme de dualité dans l'entreprise : à côté du mode de fonctionnement traditionnel de l'entreprise, il introduit progressivement un ensemble de « briques » qui favorisent le développement de pratiques, processus et règles qui encouragent l'intrapreneuriat. L'équilibre reste fragile et explique une constante adaptation de l'action de ces dispositifs.

L'approche retenue fondée sur les microfondations comme le proposent Versailles et Foss (2019), permet d'étudier cette logique multiniveau des dispositifs d'intrapreneuriat. Cette approche permet de proposer un cadre intégratif de l'analyse du management des dispositifs dédiés à l'intrapreneuriat dans les grandes entreprises établies en prenant en compte l'individu (l'intrapreneur), le dispositif lui-même et le reste de l'entreprise. Cette contribution permet d'identifier quatre types d'actions clés menées par ces dispositifs. Ces actions sont synthétisées dans la figure suivante et présentées dans les sous sections qui suivent.



Figure 1 – Synthèse des résultats sur les actions du dispositif dédié à l'intrapreneuriat dans les grandes entreprises établies



4.1. LE DISPOSITIF DEDIE A L'INTRAPRENEURIAT COMME VECTEUR DE DIFFUSION D'UNE NOUVELLE CULTURE DE L'INNOVATION

Cette recherche montre comment le dispositif dédié à l'intrapreneuriat peut être un vecteur de la diffusion de nouvelles pratiques et de valeurs dans l'entreprise plus cohérentes avec la démarche intrapreneuriale. Ce point a largement été souligné par la littérature (Bouchard et Fayolle, 2017). Cette recherche permet d'en préciser les modalités et les acteurs cibles.

D'une part, l'intervention du dispositif intrapreneurial est importante pour faire évoluer les comportements managériaux. La posture du top management et du management intermédiaire est souvent questionnée par le développement de l'intrapreneuriat. Le dispositif dédié à l'intrapreneuriat est donc amené à sensibiliser le management sur l'évolution des pratiques et des rôles du management face à l'intrapreneur. Les actions peuvent ainsi prendre la forme learning expéditions pour aider le management à endosser la posture de sponsor. Dans certains cas étudiés, les dispositifs évoquent même la nécessité de prendre en compte « l'expérience managériale » face au développement de l'intrapreneuriat. L'enjeu est d'aider le management à faire évoluer sa posture face aux salariés qui s'engagent dans des démarches intrapreneuriales.



D'autre part, le dispositif intervention pour encourager la posture entrepreneuriale des salariés qui s'engagent dans intrapreneuriat. Contrairement à ce que suggère (Duncan et al. 1998 ; Deprez, 2018), on ne constate pas de difficultés pour attirer des salariés dans les démarches intrapreneuriales. Le besoin de retrouver du sens dans son travail, d'apprendre des choses nouvelles constituent souvent des vecteurs qui motivent fortement les salariés comme le souligne Martiarena (2013). Les enjeux identifiés au cours de cette étude sont plus les risques déceptifs liés à la difficulté du dispositif à accompagner à grande échelle de manière personnalisée chaque intrapreneur. Pour diffuser les valeurs et postures intrapreneuriales, on constate que le dispositif met en place une variété de mesures. Au-delà de la communication sur l'intrapreneuriat, il promeut des formations de sensibilisation à l'entrepreneuriat accessibles à tous salariés. Parfois, il réalise aussi un coaching pour aider les salariés à tenter leur chance pour proposer des projets lors de challenge interne, voir en organisant un débriefing des employés qui ont tenté sans succès leur chances dans des challenges, et ceci pour les aider à intégrer la posture entrepreneuriale. L'acculturation des salariés à l'intrapreneuriat passe ainsi non seulement par des séminaires assez traditionnels dédiés à la posture entrepreneuriale, mais aussi parfois par un accompagnement léger lorsque les salariés commencent à s'intéresser à la démarche intrapreneuriale. Il s'agit finalement de sensibiliser dans l'action.

4.2. LE DISPOSITIF DEDIE A L'INTRAPRENEURIAT ET SA CONTRIBUTION A L'EVOLUTION DE LA LIGNE HIERARCHIQUE

Le dispositif d'intrapreneuriat contribue à la définition d'une nouvelle politique de ressources humaines en faveur de l'intrapreneuriat et aussi à une évolution des rôles du management. L'environnement de l'entreprise n'est pas toujours hostile à l'intrapreneuriat mais a souvent des difficultés à comprendre la démarche qui y est associée. Cela revient à un problème de représentations concernant les modes de travail, les règles, les processus à appliquer et la manière de résoudre les problèmes. Cela explique le rôle particulièrement important du dispositif dédié à l'intrapreneuriat pour aider le management (top management comme manager intermédiaire) et les ressources humaines à inventer des solutions adaptées. Aligner les processus, pratiques et modes de fonctionnement de l'entreprise aux démarches intrapreneuriales constitue finalement le quotidien des dispositifs dédiés à l'intrapreneuriat.



4.2.1. Le rôle du dispositif vis-à-vis de la politique de ressources humaines

Cet enjeu est particulièrement important au niveau des politiques de ressources humaines. Cette recherche confirme l'enjeu de définir un statut à l'intrapreneur pendant la durée du projet (ce qui a été mis en place dans tous les cas étudiés) ou encore la nécessité d'évaluer le projet comme une construction de compétences nouvelles pour le salarié, comme le propose Bouchard et Fayolle (2017). Cette recherche permet de souligner que les enjeux concernent autant la gestion de situations de vie de l'intrapreneur (stress, surcharge de travail) que la perception du résultat obtenu à la sortie du projet intrapreneurial. On constate que le projet intrapreneurial est rarement appréhendé comme une construction de compétences par l'entreprise alors qu'il est le plus souvent vécu comme tel par les salariés. Cette recherche tend à souligner que les démarches d'évaluation de l'intrapreneur sont très éloignées des modèles traditionnels que développent la plupart des grandes entreprises. Le travail d'auto-évaluation du projet par l'intrapreneur lorsque le projet se termine et ne débouche pas est essentiel pour amener à ce que l'expérience vécue reste dans tous les cas une expérience positive. Il s'agit d'aspects importants très peu pris en compte dans les activités quotidiennes par les RH des entreprises. Dans les cas étudiés, le dispositif dédié à l'intrapreneuriat intervient fortement pour faire évoluer les politiques RH tout d'abord en identifiant les manques puis en travaillant avec les ressources humaines pour inventer les mesures les plus adaptées. L'enjeu est de sortir les ressources humaines des grandes entreprises d'un modèle de gestion assez uniforme des salariés. Les cas révèlent quasiment une coconstruction de ces mesures entre les ressources humaines de l'entreprise et le dispositif dédié à l'intrapreneuriat, ainsi que la nécessité d'introduire une gestion plus personnalisée des carrières des intrapreneurs.

4.2.2. L'évolution du rôle des managers face à l'intrapreneuriat

Lorsque l'intrapreneuriat organisé est placé au cœur de la stratégie de l'entreprise, l'enjeu est de construire les processus et décisions stratégiques associés. L'analyse multicritères permet de montrer le rôle du dispositif dans cette dynamique en relation avec la direction de l'entreprise. Il s'agit d'organiser les logiques de sélection des intrapreneurs ainsi que l'identification des sponsors dans la chaîne hiérarchique (fonction corporate et Business unit). Plus encore il s'agit aussi d'adapter les priorités et modes de décision associés à l'intrapreneuriat par les managers qui ont la fonction de sponsors. Dans cette perspective, le dispositif dédié à l'intrapreneuriat intervient comme un révélateur des problèmes auprès de la direction de l'entreprise. Il constitue aussi comme une fonction support pour amener la direction générale



et le comex à positionner l'intrapreneuriat comme un enjeu stratégique dans l'entreprise. Cette dimension stratégique se construit au fur et à mesure que le dispositif met en perspective des difficultés pour initier l'intrapreneuriat et faciliter son déroulement. Elle dépend entièrement de la vision de la direction de l'entreprise et de son engagement à soutenir l'intrapreneur ainsi que de la capacité de la chaîne hiérarchique à adhérer à ces activités porteuses de risques. Le dispositif dédié à l'intrapreneuriat constitue en quelque sorte un sas pour identifier les problèmes et contribuer à la formalisation de la gestion stratégique de l'intrapreneuriat.

4.3. LE ROLE DES DISPOSITIFS DANS LA MISE EN EOUVRE DES MODALITES D'ACCOMPAGNEMENT DE L'INTRAPRENEURIAT

Cette recherche permet enfin de mieux appréhender la spécificité des modes d'accompagnement des intrapreneurs. Elle met en évidence à la fois les similitudes et différences par rapport aux modes d'accompagnement entrepreneurial. Cette recherche a permis d'identifier deux types d'accompagnement : un accompagnement assez similaire de celui que l'on retrouve dans un incubateur et une forme très spécifique liée aux spécificités de l'intrapreneur. Cette décomposition conduit parfois à proposer un accompagnement fondé sur la complémentarité entre le soutien assuré par un incubateur (donc par un acteur externe à l'entreprise) et celui apporté par le dispositif dédié à l'intrapreneuriat de l'entreprise.

La première forme d'accompagnement réside dans le fait d'aider le salarié à entrer dans une posture entrepreneuriale. Martianera (2013) met en évidence que les intrapreneurs ont plus en commun avec les salariés que les entrepreneurs. Effectivement intégrer dans une posture entrepreneuriale est difficile car cela implique d'aborder le projet dans sa globalité et non pas seulement à travers une fonction. Il s'agit aussi de s'approprier des méthodes assez éloignées des routines connues du salarié (comme le design thinking, le lean management...) et aussi de gérer une prise d'autonomie. La seconde forme d'accompagnement est davantage reliée à la manière de mobiliser les ressources organisationnelles. Il s'agit d'accompagner l'intrapreneur à la fois dans sa capacité à se positionner vis-à-vis du sponsor ainsi que vis-à-vis du reste de l'entreprise. On trouve ici des enjeux spécifiques liés à la posture de l'intrapreneur dans l'entreprise et qui impliquent un mode d'accompagnement qui est difficile à déléguer à des incubateurs externes.

5. CONCLUSION

Si l'intrapreneuriat organisé occupe une place majeure dans les grandes entreprises pour dynamiser l'innovation, les analyses restent encore très partielles sur la nature des actions des dispositifs pour encourager ces nouvelles dynamiques. Cette recherche propose de contribuer



à une meilleure compréhension du rôle et des modes de management adoptés par les dispositifs dédiés à l'intrapreneuriat. Elle met en évidence comment ces dispositifs contribuent à gérer des contradictions majeures au sein de l'organisation : le mode traditionnel et hiérarchique de fonctionnement de l'entreprise et sa nécessaire évolution pour la réalisation des projets intrapreneuriaux.

Les implications managériales sont importantes. Cette recherche contribue à identifier que la réussite des dispositifs intrapreneuriaux dépend de la variété des actions (multiniveau) qu'il est en capacité de mettre en œuvre ainsi que de son positionnement dans la chaîne hiérarchique.

Cette recherche comporte cependant plusieurs limites. En particulier, elle n'aborde pas les modalités d'intervention du dispositif en fonction du degré de nouveauté des projets entrepreneuriaux.

6. REFERENCES

- Allali, B. (2005). Pour une typologie des comportements organisationnels face à l'innovation. *Gestion*, 29, 4, 23-30
- Antonic, B. & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 5, 495–527.
- Baruah, B., & Ward, A. (2014). Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 811–822.
- Basso O. (2006). Peut on manager les intrapreneurs ? *Revue Française de Gestion*, 9(168–169), 225–242.
- Basso O. (2004), *L'intrapreneuriat*, Paris, Economica
- Basso, O., Belousova, O., & Gailly, B. (2016). Les intrapreneurs, rebelles improbable. *Entreprendre & Innover*, 28, 1, 28.
- Birkinshaw J. (2003). Paradox of Corporate Entrepreneurship. *Strategy and Business*, 30, 46-58
- Blanka, C. (2019). An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. *Review of Managerial Science*, 13, 5, 919–961.
- Bouchard V. & Fayolle A. (2017). *Corporate entrepreneurship*, Routledge, London
- Bouchard, V. & Fayolle, A. (2011). Comment mettre en oeuvre l'intrapreneuriat?, *Gestion*, 36, 4, 11–21.
- Brunåker, S. & Kurvinen, J. (2006). Intrapreneurship, local initiatives in organizational change processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 2, 118–132.
- Chesbrough & al (2013). *Survey: managing open innovation in large firms*, Franhofer Institute
- Chesbrough, H. (2006). Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation. *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University press 1–12.
- Christensen, K. S. (2005). Enabling intrapreneurship: The case of a knowledge-intensive industrial company. *European Journal of Innovation Management*, 8, 3, 305–322.



- Deprez, J., Leroy, H. & Euwema, M. (2018). Three chronological steps toward encouraging intrapreneurship: Lessons from the Wehkamp case. *Business Horizons*, 61(1), 135–145.
- Duncan, W. J., Ginter, P. M., Rucks, A. C. & Jacobs, T. D. (1988). Intrapreneurship and the reinvention of the corporation. *Business Horizons*, 31, 3, 16–21.
- Felin T., Foss N. & Polyhart R. (2015). The microfoundations movement in strategy and organization theory. *Academy of Management Annals*, 9, 1, 575-632
- Georget V. & Rayna T. (2021). Sortie de l'intrapreneuriat : une réflexion sur les trajectoires professionnelles subjectives. *Innovations*.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17, 3, 253–273.
- Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F. & Montagno, R. V. (1993). An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17, 2, 29–37.
- Ireland R., Kuratko D. et Morris M. (2006), "A health audit for Corporate Entrepreneurship: innovation at all level". *Journal of Business Strategy*, 27, 1, 10-17.
- Kirschbaum, R (2005). Open innovation in practice. *Research-Technology Management*, 48, 4, 24–28
- Lisein, O. & De Zanet, F. (2013). Stimulants organisationnels et RH de l'intrapreneuriat: Analyse des enjeux en petites et moyennes entreprises. *Revue Française de Gestion*, 233, 4, 141–160.
- Martiarena, A. (2013). What's so entrepreneurial about intrapreneurs? *Small Business Economics*, 40, 1, 27–39.
- Morris, M. H., van Vuuren, J., Cornwall, J. R. & Scheepers, R. (2009). Properties of balance: A pendulum effect in corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 52, 5, 429–440.
- Morse, C. W. (1986). The delusion of intrapreneurship. *Long Range Planning*, 19, 6, 92–95.
- Pramodita, Sharma & Chrisman, J. J. (1999). Toward a Reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 33, 11–27.
- Versailles D.W. & Foss N. (2019). Unpacking the constituents of Dynamic capabilities : a microfoundations perspective » *Management International*, 23, 4, 18-29